



Rijks Universiteit Groningen
Faculteit Godgeleerdheid en Godsdienstwetenschappen

SCRIPTIE

Zingeving en ondernemen, een hermeneutische benadering.

Van:
Niek Heining
Godgeleerdheid
Inschrijvingsnummer: s1190482

Begeleiders:
Prof. Dr. A.F. Sanders
Prof. Dr. Y.B. Kuiper

Bakboord 21
9501 JX Stadskanaal

Telefoon: 06 14 735 264

Stadskanaal, 1 november 2010.

Inhoudsopgave

	Inhoudsopgave	2
1	Zingeving, spiritualiteit en ondernemen	4
	1.2 De methode en de structuur van de scriptie	6
2	De interviews	9
	2.1 De geïnterviewden en hun functies	9
	2.2 Het overzicht van de interviews	9
	2.2.1 Gesprek met Jan Bert Modderman	9
	2.2.2 Gesprek met Jan Dijkstra	10
	2.2.3 Gesprek met Sjoerd Jan ten Kate	11
	2.2.4 Gesprek met Wija Koers	12
	2.2.5 Gesprek met Nico Vanderveen	13
	2.2.6 Gesprek met Louwe Dijkema	14
	2.2.7 Gesprek met Lex de Lange	15
	2.2.8 Gesprek met Gerrit Koele	16
	2.2.9 Gesprek met Hans van den Berg	18
	2.2.10 Gesprek met Bert van der Haar	19
	2.3 Met zingeving gelegde correlaties	20
3	Diversiteit aan opvattingen over de betekenis van het leven	21
	3.1 Zin of betekenis?	21
	3.2 Diversiteit aan opvattingen	22
4	Evalueren en vertellen als zingevende activiteiten	30
	4.1 Evalueren	30
	4.2 Vertellen, de narratief	32
	4.3 Slotopmerkingen	37
5	Spiritualiteit, ethiek en moraliteit in relatie tot zingeving	39
	5.1 Spiritualiteit als de praktijk van zingeving	39
	5.2 Ethiek, verantwoordelijkheid en zingeving	41
	5.2.1 Het ethisch doel	43
	5.2.2 Met en voor de ander, verantwoordelijkheid	45
	5.3 De verbinding	48
6	Zingeving ontstaat in de praktijk	49
	6.1 De betekenisgevende praktijk	49
	6.2 Enkele opmerkingen	52
7	Leven met elkaar	54
	7.1 Rechtvaardige instituten	54
	7.2 Conclusies en interpretatiekader	56
8	Zingeving en ondernemen	58
	8.1 Kan de narratieve theorie op ondernemingen worden toegepast?	59
	8.2 Persoonlijke zingeving en betrokkenheid	62
	8.3 Zingeving binnen het ondernemen	63
	8.3.1 Overzicht van ondernemingsdoelstellingen en waarden	63
	8.3.2 Het grote doel: continuïteit	65
	8.3.3 Verantwoordelijkheid, respect en eerlijkheid: integriteit	67
	8.3.4 Evaluatie en reflectie als bindmiddel	72

	8.3.5 Leiderschap	75
	8.4 Waardensysteem	79
	8.5 Overige opmerkingen naar aanleiding van de interviews	83
9	Terug naar de vraagstelling en slotopmerkingen	85
	9.1 Zingeving en spiritualiteit	85
	9.2 De relatie tussen zingeving, spiritualiteit en ethiek	87
	9.3 Zingeving wordt beleefd in de praktijk	87
	9.4 Het interpretatiekader	88
	9.5 Slotopmerkingen	89
	Literatuuropgave	92
	Gebruikte websites	96
	Bijlagen:	
	Bijlage 1	97
	Bijlage 2	98
	Bijlage 3	99
	Bijlage 4	100
	Gespreksverslagen:	
	Gesprek met Jan Bert Modderman	101
	Gesprek met Jan Dijkstra	104
	Gesprek met Sjoerd Jan ten Kate	107
	Gesprek met Wija Koers	109
	Gesprek met Nico Vanderveen	112
	Gesprek met Louwe Dijkema	114
	Gesprek met Lex de Lange	117
	Gesprek met Gerrit Koele	119
	Gesprek met Hans van den Berg	123
	Gesprek met Bert van der Haar	125

1. Zingeving, spiritualiteit en ondernemen

De scriptie die voor u ligt, is geschreven als afstudeerscriptie voor de masteropleiding Godgeleerdheid *Biblical Studies and Hermeneutics* aan de Faculteit der Godgeleerdheid en Godsdienstwetenschappen van de Rijks Universiteit Groningen. De heren Prof. Dr. A.F. Sanders en Prof. Dr. Y.B. Kuiper traden op als begeleiders. Ik wil beiden bedanken voor de door hen gegeven begeleiding en de kritische en inspirerende opmerkingen die er toe hebben geleid dat deze scriptie nu voor u ligt.

De aanleiding voor deze scriptie is de steeds groter wordende belangstelling voor zingeving en spiritualiteit binnen het ondernemen. In 2004 schreef Huib Klamer in het artikel *Integriteit en engagement van bedrijven, de bijdrage van spiritualiteit: 'Kan spiritualiteit behalve voor personen ook wat betekenen voor organisaties? Die vraag wordt nog zelden gesteld'*.¹ Zingeving en spiritualiteit in relatie tot ondernemen staan inmiddels wel op de agenda. Paul de Chauvigny de Blot, professor business-spiritualiteit aan de Nyenrode Business University te Breukelen verbindt zingeving aan spiritualiteit en zaken doen. Volgens hem is de hogere kwaliteit van het zaken doen, zaken doen vanuit de diepste zingeving en spirituele kracht van de organisatie zelf. Ook zakenmensen, zo stelt hij, hebben diepere verlangens. De zoektocht naar zingeving is de dorst naar vrijheid als een rustpunt van diepere verlangens. Dat is spiritualiteit als proces van zingeving.² In de uitgave *The Profit of Values* van Uniapac staat:

Spirituality is nowadays on everyone's agenda...[w]hen thinking about corporate social responsibility (CSR) and each of its dimensions: economic, societal and environmental, we are mindful that there indeed exists a fourth dimension that we need to consider, specifically our dimension of spiritual relationships.³

1 Klamer H., 'Integriteit en engagement van bedrijven, de bijdrage van spiritualiteit', *Herademing, Tijdschrift voor Spiritualiteit en Mystiek* (september 2004). Artikel te downloaden via http://www.vno-ncw.nl/upload/163746_7087_1120218916754-herademing0409.pdf

Huib Klamer is secretaris van de Stichting NCW, centrum voor reflectie, gelieerd aan de werkgeversorganisatie VNO-NCW. Hij verricht studies op het gebied van ethiek, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en levensbeschouwing.

2 Chauvigny de Blot P. de, *Business Spiritualiteit als kracht voor organisatievernieuwing. Op zoek naar de mystiek van het zaken doen*. Eemnes 2006, pp. 15-18.

3 Zonder auteur, *The Profit of Values. A Christian Vision of Corporate Social Responsibility. A Form of Management for long-lasting Enterprises*,

Ook Klamer legt de nadruk op spiritualiteit. Mensen dienen zich bewust te zijn van hun waarden en van de waarden waarvoor het bedrijf staat. Dit vraagt om een eigen keuze, verantwoordelijkheid en reflectie. Spirituele tradities bieden inspiratiebronnen, wegen en modellen voor ontwikkeling en omvorming, met inspirerende voorbeelden en leidende waarden.⁴ Een organisatie kan zich niet langer alleen richten op het realiseren van winst. Voor de continuïteit van de onderneming is ook aandacht nodig voor de drie P's van *People, Planet* en *Profit* en voor de drie P's van *Principes, Passie* en *Pneuma*.⁵ Bram Rutgers van der Loeff vraagt zich af in relatie tot Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: is er geloof, hoop en liefde die de cijfers te boven gaat?⁶ Uniapac haakt in op het zelfde thema: *spiritual experience illuminates the three P's of CSR*.⁷

Uit bovenstaande schets lijkt een beeld te ontstaan dat zingeving, spiritualiteit en (maatschappelijk verantwoord) ondernemen met elkaar in verband gebracht kunnen worden. Maar wat is dan zingeving en wat is de relatie tussen zingeving en spiritualiteit en ethiek? Hoe kan zingeving en spiritualiteit in relatie gebracht worden met ondernemen? Hoe denken ondernemers over zingeving in relatie tot het ondernemen? Waarmee brengen zij zingeving in verband als zij spreken over zingeving en ondernemen en hoe logisch zijn deze verbanden? Hoe kan zingeving en spiritualiteit binnen het ondernemen beleefd worden?

In deze scriptie tracht ik een helder kader te geven waarbinnen verhalen over zingeving begrepen kunnen worden en daarbinnen de relatie tussen zingeving, spiritualiteit en ethiek kunnen worden benoemd. Dit verhelderde beeld kan een

Brussel 2008. p. 70. Uitgave van Uniapac, te bestellen via info@uniapac.org.

Uniapac is een federatie van associaties van en een ontmoetingsplaats voor christelijke managers. VNO-NCW – de grootste werkgeversorganisatie van Nederland – is daarbij aangesloten.

4 Klamer, 'Integriteit en engagement'.

5 Hier geeft Huib Klamer een verwijzing naar: Elkinton J., *Canibals with Forks, the Triple Bottom Line of 21' Century Business*, Oxford 1997. De triple bottom-line geeft aan dat een organisatie in haar bedrijfsvoering gelijkwaardig rekening dient te houden met de volgende drie aspecten:

- People: de sociale consequenties van het handelen
- Planet: de ecologische gevolgen
- Profit: de economische rentabiliteit

Dit is ook bekend als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

6 Loeff B.R. Van der, *De (nabije) toekomst van MVO*, 23/24 januari 2008, niet gepubliceerd. Intern stuk Platvorm Ondernemers & Maatschappij van VNO-NCW Noord.

7 Zonder auteur, *The Profit of Values*, p. 14.

bijdrage leveren aan de conceptuele onderbouwing van zingeving en spiritualiteit in het ondernemen. Om dit te bereiken zal ik de volgende vragen dienen te beantwoorden:

1. Wat verstaan we onder zingeving en spiritualiteit?
2. Wat is de relatie tussen zingeving, spiritualiteit en ethiek?
3. Hoe kan persoonlijke zingeving en spiritualiteit een bijdrage leveren aan het ondernemen en hoe kan het ondernemen een bijdrage leveren aan de persoonlijke zingeving en spiritualiteit?
4. Is er een hermeneutisch kader om verhalen waarbinnen de zin die mensen aan hun leven geven, begrepen kan worden?

1.2 De methode en de structuur van de scriptie.

In deze scriptie tracht ik tot een conceptuele verheldering te komen, wat betekent dat ik wil nagaan hoe ondernemers spreken over zingeving binnen het ondernemen en hoe dat spreken conceptueel geborgd kan worden. Hiermee komt deze scriptie op het snijvlak van een filosofische en een meer sociologische benadering. Een filosofisch kader van zingeving binnen het ondernemen kan bijdragen aan de verheldering van het concept in termen van relevantie van zingeving voor de onderneming.⁸ Om te ontdekken hoe ondernemers zingeving en ondernemen met elkaar verbinden heb ik tien ondernemers geïnterviewd en ze hun verhaal laten vertellen over hoe zij zingeving met het ondernemen verbinden. Dit leverde tien boeiende, maar ook heel verschillende verhalen op. Binnen deze verhalen bleken echter ook tal van overeenkomsten op te lichten. Hier zal ik in deze scriptie nader op ingaan. Daarnaast is conceptuele verheldering over de gebruikte begrippen nodig en zal ik ingaan op het door Paul Ricoeur gegeven hermeneutische kader waarbinnen identiteit en zingeving, alsmede de correlatie van identiteit en zingeving met ethiek, moraal en spiritualiteit begrepen kunnen worden. Door deze werkwijze:

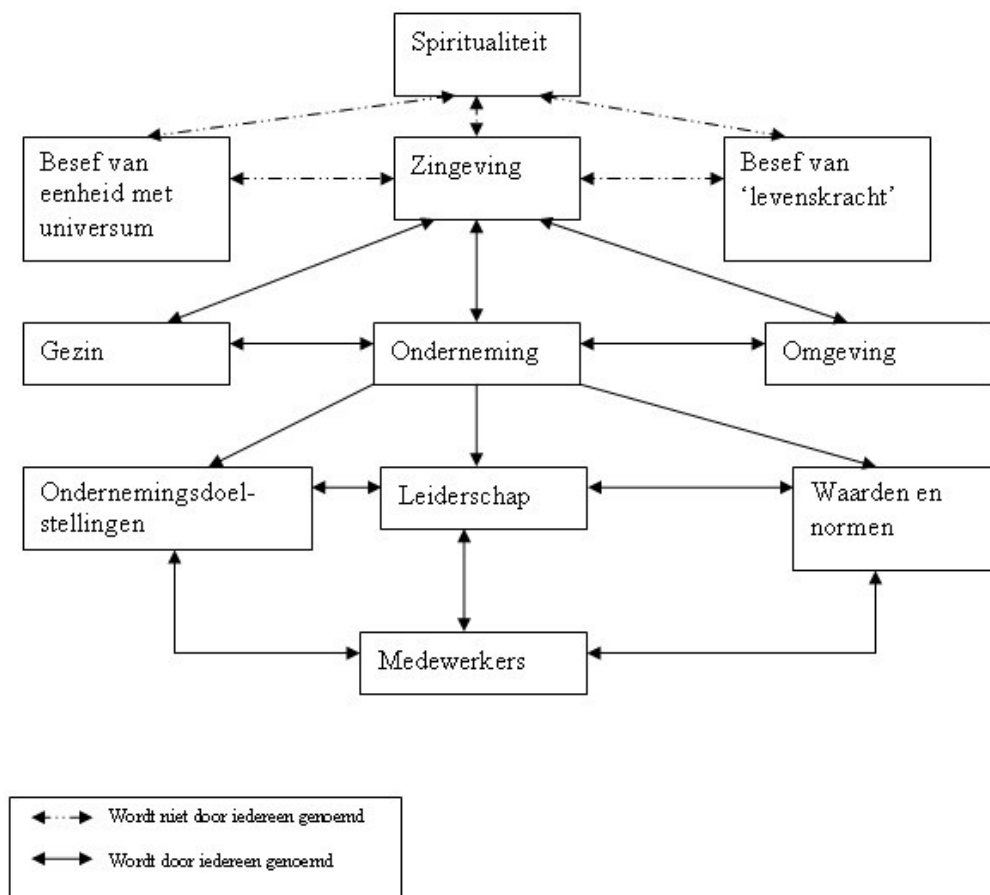
1. wordt duidelijk wat er met begrippen als zingeving, ethiek, moraal en spiritualiteit wordt bedoeld;
2. kunnen de onder 1 genoemde begrippen in verband gebracht worden

⁸ Cf. Gotsis G. and Kortezi Z., 'Philosophical Foundations of Workplace Spirituality: A Critical Approach', *Journal of Business Ethics* 78 (2008), p. 595.

met zingeving;

3. kan er een hermeneutisch kader geboden worden om in persoonlijke verhalen de aan handelingen en gedachten geboden zin en de zingevende structuur te ontdekken en te begrijpen;
4. wordt het geboden hermeneutische kader praktisch toegepast op de interviews en kan het verband tussen de diverse correlaties duidelijk gemaakt worden en de verbinding tussen persoonlijke zingeving en ondernemen in die interviews tot uitdrukking worden gebracht.

In hoofdstuk 2 geef ik korte verslagen van de in de interviews vertelde verhalen. De overeenkomsten in de verhalen toonden zich in de correlaties die de geïnterviewden legden tussen hun ondernemerschap, hun mens zijn en hun inzet voor wat zij binnen het ondernemen belangrijk vonden (zie figuur 1).



Figuur 1: correlaties

In hoofdstuk 3 ga ik in op de vraag naar de betekenis van het leven. Hier geef ik

een kort overzicht van de diverse filosofische opvattingen over de betekenis of zin van het leven. Hoofdstuk 4 gaat in op evalueren en vertellen als zingevende activiteiten. In hoofdstuk 5 komt de relatie tussen spiritualiteit, ethiek, moraal en zingeving aan de orde. Aan de hand van Ricoeurs omschrijving van het begrip ethiek, ga ik in op de begrippen ethiek en moraal. Ook ga ik in op het begrip verantwoordelijkheid binnen de relatie tussen individuen. In hoofdstuk 6 ga ik in op hoe mensen opvattingen over de zin van hun leven vormen binnen de dagelijkse praktijk van hun leven. Hoofdstuk 7 behandelt op basis van Ricoeurs omschrijving van ethiek, de ethische en morele relaties binnen de instituten die onderlinge verhoudingen regelen. In hoofdstuk 8 ga ik in op zingeving in relatie tot ondernemen. In dit hoofdstuk analyseer ik de interviews op basis van Ricoeurs hermeneutiek en ga ik nader in op verschillende door de geïnterviewden genoemde aspecten. Met hoofdstuk 9 sluit ik deze scriptie af en zal ik laten zien dat binnen Ricoeurs hermeneutisch kader een pluralistische visie op de diverse filosofische concepten over de zin van het leven een plaats kan krijgen.

De door mij gekozen onderzoeksrichting leidt er toe dat er ook veel vragen niet aan de orde komen. Twee ondernemers geven expliciet aan dat spiritualiteit binnen de onderneming heeft geleid tot betere resultaten. Het aantonen van een verband tussen spiritualiteit en betere resultaten vergt een specifiek onderzoek en reikt buiten het domein van deze scriptie. Ook de vraag naar het psychologische verband tussen zingeving, spiritualiteit en een positieve beleving van het werk, werk ik niet uit. Dit zou een andere benadering van het onderzoek vergen. Diverse ondernemers hebben het in de interviews over leiderschap. In het kader van deze scriptie kan dit niet uitputtend behandeld worden.

Op het gebied van zingeving en spiritualiteit is een schat aan wetenschappelijke, populair wetenschappelijke en praktijkgerichte literatuur beschikbaar. Een conceptueel en hermeneutisch kader kan houvast bieden om voor een onderneming geschikte methoden te selecteren en te beoordelen.

2. De interviews

Als onderdeel van mijn onderzoek heb ik tien ondernemers geïnterviewd. Ik heb daarbij niet gewerkt met een vaste vragenlijst. De hoofdvraag was hoe de geïnterviewden zingeving vorm geven binnen hun onderneming. De open vraagstelling leidde tot gesprekken die verder reikten dan gesprekken over de onderneming. Daardoor werd duidelijk wie en welke zaken belangrijk zijn voor de geïnterviewden met betrekking tot zingeving en op welke manier hun opvattingen ook leidend zijn geworden voor hun functioneren binnen de onderneming. In dit hoofdstuk geef ik kort de inhoud van de interviews weer. Per interview zijn de regels genummerd, zodat er eenvoudig een totaal overzicht gemaakt kon worden. Zie voor dat overzicht de tabellen in bijlage 1,2 en 3. De volledige gespreksverslagen zijn ook als bijlage bijgevoegd.

2.1 De geïnterviewden en hun functies.

In de onderstaande tabel geef ik een overzicht van de geïnterviewden en hun functies.

Naam:	Functie:	Bedrijf:
Jan Bert Modderman	directeur/aandeelhouder	Vlaggenindustrie Groningen B.V.
Jan Dijkstra	directeur	Univé Schade
Sjoerd Jan ten Kate	directeur/mede aandeelhouder	Ten Kate Holding B.V./Ten Kate Vetten B.V.
Wija Koers	directeur/aandeelhouder	Wija Koers B.V.
Nico Vanderveen	directeur/mede aandeelhouder	Warenhuis Vanderveen B.V.
Louwe Dijkema	directeur/aandeelhouder en voorzitter VNO-NCW Noord	Koninklijke Van Gorcum B.V.
Lex de Lange	CEO	Zernike Group
Gerrit Koele	directeur	Univé OBM Hoogeveen
Hans van den Berg	directeur/mede aandeelhouder	Olijslager B.V.
Bert van der Haar	directeur/mede aandeelhouder	!Pet Hoogeveen B.V.

2.2 Het overzicht van de interviews.

In deze paragraaf geef ik de verkorte verslagen van de interviews weer.

2.2.1 Gesprek met Jan Bert Modderman.

- 1 Jan Bert Modderman is van huis uit Christelijk Gereformeerd. Het geloof

2 is voor hem belangrijk. Het gaat om de goede relatie tussen God en
3 mens. Zingeving is voor hem geloven of leven volgens het geloof. Bij
4 zingeving gaat het om de vraag: wat voeg ik toe? Het gaat er voor hem
5 om het eigen leven te leiden. In de eerste plaats is daarin het gezin
6 belangrijk en in de tweede plaats de werkomgeving. Voor Jan Bert
7 Modderman geldt dat als hij het goed heeft, de ander daar ook recht op
8 heeft. Ten aanzien van het ondernemen vindt hij een open houding naar
9 de medewerkers belangrijk. Hij geeft inzicht in de financiële gang van
10 zaken. Inzicht levert betrokkenheid op bij de onderneming, maar ook
11 eigen belang. Hogere resultaten leiden bij de medewerkers tot de vraag
12 om meer salaris. Beloningssystemen zijn toen met de medewerkers
13 besproken en gezamenlijk gekozen. Ook zijn eigen beloning heeft hij
14 toen verdedigd. Er is regelmatig werkoverleg, waarbij de inbreng van de
15 medewerkers groot is. Realisme staat centraal. Problemen worden
16 besproken en gezamenlijk wordt er naar oplossingen gezocht. Als
17 iemand niet goed in zijn of haar vel zit, dan neemt hij de tijd voor een
18 gesprek. Indien nodig wordt er actie ondernomen. Jan Bert Modderman
19 koppelt openheid en betrokkenheid aan duidelijkheid en eerlijkheid en
20 met het nemen van de eigen verantwoordelijkheid. Kwaliteit staat hoog
21 in het vaandel. Hij streeft er naar dat de medewerkers handelen in de
22 geest waarin hij onderneemt. Binnen de bedrijfscultuur en kaders
23 moeten ze zelf beslissingen durven te nemen. Dit betekent ook dat ze
24 fouten mogen maken, als ze er maar van leren. Hij verwacht wel dat de
25 medewerkers zelf hun gemaakte fouten vertellen. Alleen goede
26 medewerkers kunnen functioneren in een dergelijk klimaat, de slechte
27 medewerkers vallen door de mand.

2.2.2 Gesprek met Jan Dijkstra.

1 Jan Dijkstra is directeur bij Univé Schade te Assen. Hij functioneert
2 rechtstreeks onder de raad van bestuur. Hij is actief lid van de PKN
3 gemeente in Oude Haske. Zijn inspiratie voor het leidinggeven vindt hij
4 onder andere in een lied uit Het Liedboek voor de Kerken, met de
5 strekking: God helpt de minste te zijn en de meeste in vriendendienst
6 alleen. Hij beseft zich regelmatig dat er meer is dan werk alleen. Het
7 verdelen van zijn aandacht over werk, kerk en gezin levert nog al eens

8 spanning op. Hij erkent zijn twijfel, dit maakt zijn optreden kwetsbaar en
9 open en biedt ruimte voor anderen. Kwetsbaarheid leidt tot het vertellen
10 van de dingen die er werkelijk te doen. Kwetsbaarheid mag niet
11 misbruikt worden. Respect voor elkaar is daarom belangrijk. Hij gelooft
12 in dienend leiderschap en tracht er naar te handelen. Doelgerichtheid
13 wordt gecombineerd met het zoeken naar de diepere lagen in de mens:
14 passie, wijsheid en gezag. Macht leidt tot angst en angst tot de
15 vertrouwensvraag en tot geslotenheid bij medewerkers. Gezag verwerf
16 je door je houding en openheid. Het reflecteren op eigen gedrag is
17 belangrijk. Leiderschap kan niet op zichzelf staan, managen is ook nodig.
18 Managen is gebaseerd op controle. Als je passie hebt om de opdracht
19 van het bedrijf uit te voeren, dan neem je ook verantwoordelijkheid om
20 de dingen zo goed mogelijk te doen. Het nemen van verant-
21 woordelijkheid en het afleggen van verantwoording gaan hand in hand.
22 Reflecteren leidt dan tot de vraag: had ik het beter kunnen doen? Als
23 leidinggevende moet je de medewerkers het verhaal vertellen waaruit
24 blijkt hoe belangrijk het werk is dat ze doen en hoe het in de strategie
25 van het bedrijf past. Het gaat om echt eigenaarschap en de diepe
26 verbinding met de bedrijfsdoelstellingen. Een goede relatie leidt tot
27 goede communicatie. De zinsgevingsvraag voor een bedrijf is de vraag
28 naar het oorspronkelijke doel van het bedrijf. Binnen Univé Schade is
29 dat doel het leven van de leden aangenamer en veiliger te maken.

2.2.3 Gesprek met Sjoerd Jan ten Kate.

1 Sjoerd Jan ten Kate is directeur Ten Kate Versmelterij B.V. Doel van de
2 bedrijfsactiviteiten is het realiseren van economisch voordeel.
3 Duurzaamheid staat bij het bedrijf hoog in het vaandel. Het gaat om de
4 meest efficiënte manier van produceren. Een bedrijfseconomische
5 benadering maakt de inzet meetbaar en verspilling van energie en
6 grondstoffen is niet efficiënt. Innovatie, creativiteit, betrouwbaarheid en
7 kwaliteit zijn centrale waarden binnen het bedrijf. Ze zijn noodzakelijk
8 om voortdurend te kunnen reageren op veranderingen in de omgeving.
9 Door de handelspartner te begrijpen kan op de wensen en
10 veranderingen ingespeeld worden. Ook dient rekening gehouden te
11 worden met wettelijke en maatschappelijke voorschriften. De

12 omgevingszin komt ook tot uiting door de kunst die in de fabriek wordt
13 geëxposeerd en de inrichting van het bedrijventerrein. Betrouwbaarheid
14 betekent: doen wat je zegt! Kwaliteit is: leveren wat je hebt
15 afgesproken. Kwaliteit is een steeds terugkerend onderwerp binnen de
16 bedrijfsvoering. Zelfsturende teams krijgen informatie en kunnen binnen
17 het eigen taakgebied zelf oplossingen bedenken en uitvoeren voor
18 gerezen problemen. Sjoerd Jan ten Kate maakt anderen deelgenoot van
19 zijn visie en op die manier wordt beleid geïmplementeerd. Voor het
20 personeel geldt dat ze in teamverband moeten kunnen werken en de
21 gemeenschappelijke normen en waarden dienen te dragen. Er is ruimte
22 om in functie door te groeien. Bij voorkeur worden leidinggevende
23 functies uit het eigen personeel vervuld. Kwantificeren is een kenmerk
24 van leiding geven. Indrukken dienen gestaafd te zijn door feiten. Daarop
25 kunnen mensen worden aangesproken en wordt het resultaat van de
26 inzet zichtbaar en meetbaar. Zelfstandigheid en verantwoordelijkheid zijn
27 belangrijke stimulerende factoren. De openheid en duidelijkheid en de
28 ruimte om binnen het eigen taakgebied beslissingen te kunnen nemen,
29 leiden tot een laag personeelsverloop en relatief laag ziekteverzuim.

2.2.4 Gesprek met Wija Koers.

1 Wija Koers is directeur/aandeelhoudster van Wija Koers B.V.. Ze houdt
2 zich bezig met relatiemarketing. Haar stelling is: ondernemen doe je uit
3 armoede; het gaat om ideeën te realiseren waarvoor geen voldoende
4 geld beschikbaar is. Bij ondernemen gaat het om passie en pro-actief
5 handelen. In een voortdurende veranderende omgeving ontstaan steeds
6 nieuwe mogelijkheden. De uitdaging is om met de klant na te denken
7 over het waarom en het hoe van zijn vraag. In de relatie met de klant
8 gaat het om stabiliteit, degelijkheid en robuust zijn. Betrouwbaarheid is
9 de basisconditie voor een blijvende relatie. Wija Koers omschrijft haar
10 leiderschap als instructief en coachend. Ze laat door haar gedrag zien
11 wat ze van de medewerkers verlangt: hard werken, met respect omgaan
12 met klanten en openhartig zijn. Er dient een besef te zijn dat het bedrijf
13 bestaat bij gratie van de klant. Ze werkt met duidelijke doelstellingen
14 voor bedrijf en medewerkers. Zij vindt het ook belangrijk dat
15 medewerkers ervaren wat het is om werk binnen te krijgen. Dit wordt

16 als erg plezierig ervaren. Ze geeft duidelijk aan wat ze verwacht, ze
17 controleert de vorderingen en stuurt waar nodig bij. Ze houdt
18 beoordelings- en functioneringsgesprekken, waarin persoonlijke
19 (ontwikkel)doelen worden afgesproken. Elke medewerker beschikt over
20 een opleidingsbudget. Op persoonlijk vlak ervaart ze dat ze anders in
21 het leven is gaan staan. Dankbaarheid overheerst. Haar relatie met man
22 en kinderen is zeer belangrijk. Ook de zorg voor haar dieren geeft haar
23 veel voldoening. Ze ervaart zichzelf als completer mens. Ze is zich
24 bewust van de eindigheid van het bestaan. Relaties met mensen zijn
25 eindig en duren zolang als er gemeenschappelijke doelen bestaan.
26 Oprechtheid is belangrijk: je moet de ander altijd recht in de ogen
27 kunnen kijken. Zij heeft bewust catechisatie gedaan. Geloof is belangrijk
28 omdat het steeds verantwoording van het handelen vraagt. Dit leidt er
29 toe dat mensen zich met de beste intenties inzetten. Gedachten aan
30 haar oma geven haar kracht om te doen wat ze moet doen: mijn oma
31 heeft het gered, dan kom ik er ook wel doorheen. In de toekomst hoopt
32 ze zich te kunnen inzetten om de wereld een beetje beter te laten
33 worden.

2.2.5 Gesprek met Nico Vanderveen.

1 Nico Vanderveen begint te vertellen over het bedrijf Warenhuis
2 Vanderveen, waarvan hij directeur en mede aandeelhouder is. Het
3 bedrijf is opgericht door zijn overgrootmoeder. Continuïteit is de
4 belangrijkste doelstelling. Beslissingen zijn gericht op het versterken van
5 de structuur van het bedrijf en invulling geven aan het doel van zijn
6 overgrootmoeder om een groot warenhuis te ontwikkelen in Assen. Het
7 bedrijf wordt nog steeds door familie geleid. Zijn gezin neemt voor hem
8 de belangrijkste plaats in en de familie speelt eveneens een belangrijke
9 rol. Binnen gezin en familie worden de belangrijkste waarden
10 overgedragen en kunnen kinderen uitgedaagd worden tot actie. Er is
11 een sterke verbondenheid met de geschiedenis en met komende
12 generaties. Voor het bedrijf spelen naast continuïteit betrouwbaarheid
13 het optimaliseren van processen een grote rol. Het gaat om intrinsieke
14 motivatie. Mensen moeten willen en dat willen blijkt uit hun handelen.
15 Optimaliseren staat voor het samen afstemmen van verschillende

16 activiteiten in het warehouse om tot het beste resultaat te komen. Om
17 dit te bereiken spreekt hij veel met de bedrijfsleiders. Hij legt uit waar de
18 onderneming voor staat, luistert en verantwoordt ook de genomen
19 beslissingen. De bedrijfsleiders krijgen ruimte om te ondernemen. Dit
20 vergroot de betrokkenheid bij het bedrijf. Zijn maatschappelijke
21 betrokkenheid toont zich ook in de activiteiten in het warehouse. Aan het
22 warehouse wordt vaak gevraagd goede doelen te steunen. Nico
23 Vanderveen vindt wederkerigheid belangrijk: wat kunnen jullie dan voor
24 het warehouse betekenen? Dit leidt vaak tot een creatieve
25 samenwerking, waardoor beide partijen voordeel van de actie hebben.
26 Nico Vanderveen vervult diverse publieke functies. Het warehouse is
27 afhankelijk van het Asser publiek, maar neemt ook haar
28 verantwoordelijkheid om iets terug te doen voor de gemeenschap.

2.2.6 Gesprek met Louwe Dijkema.

1 Louwe Dijkema was op het moment van het interview zowel voorzitter
2 van VNO-NCW Noord als directeur/aandeelhouder van Koninklijke Van
3 Gorcum B.V. te Assen. Ook is hij betrokken bij de Stichting NCW. Deze
4 stichting zet zich in om de bezinning op zingeving en spiritualiteit binnen
5 het VNO-NCW te borgen. Bezinning op het levensbeschouwelijk terrein
6 maakt integraal onderdeel uit van de belangenbehartiging. Dit impliceert
7 ook de bezinning op een rechtvaardige sociaal-economische ordening.
8 Ondernemingen hebben zowel pragmatische als levensbeschouwelijke
9 redenen om bezig te zijn met duurzaam ondernemen. Naast de
10 pragmatische redenen om beleid aan te passen, leidt het besef van de
11 eindigheid van ontwikkelingen en middelen (grondstoffen) tot reflectie.
12 Er dient rekening gehouden te worden met economische activiteiten en
13 met het leefmilieu voor de komende generaties. Ook rijzen er vragen
14 rondom economische activiteiten in ontwikkelingslanden en landen met
15 een sterk economische groei. Er is binnen de Stichting NCW een aanbod
16 van individuele activiteiten op het gebied van onder andere
17 gespreksgroepen, meditatie, bezinning onder leiding van een geestelijke.
18 Binnen de vereniging kan spiritualiteit omschreven worden al het proces
19 van bezinning op levensbeschouwelijk gebied en de invloed van deze
20 bezinning op het beleid van de vereniging.

21 Voor Louwe Dijkema is het 2e gebod (Gij zult u naaste liefhebben als
22 uzelf – Leviticus 19:18) een belangrijke peiler voor zijn handelen: als je
23 respect voor de medemens verliest, verlies je respect voor jezelf. Door
24 voorbeeldgedrag geeft hij invulling aan dit gebod. Hij voelt zich
25 rentmeester en ervaart dat hij hiermee in de traditie staat van de vorige
26 directeuren/aandeelhouders. Zijn opvolger moet ook in dezelfde
27 waarden staan. Voor een situatie van relatief evenwicht is onderling
28 vertrouwen nodig. Moraliteit gaat zo samen met continuïteit. Mensen
29 staan voortdurend in de verleiding dingen te doen die anderen schaden,
30 daarom is spiritualiteit in de vorm van bezinning op eigen kracht en
31 overtuigingen nodig. In de huiselijke omgeving krijgen waarden vorm en
32 worden ze geïnternaliseerd. Het bedrijf heeft een duidelijke visie en
33 missie, die op initiatief van Louwe Dijkema en in goed overleg met de
34 medewerkers zijn opgesteld. Daardoor worden de missie en visie breed
35 gedragen en zijn ze de basis van de bedrijfscultuur. De missie en visie
36 gaan uit van de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers. Dit
37 impliceert dat ze ook de ruimte krijgen de verantwoordelijkheid te
38 nemen en dat managers zaken dienen 'los te laten'. Iedereen kan op zijn
39 handelen worden aangesproken. Iedereen is ook verantwoordelijk voor
40 zijn eigen loopbaan. Daarom is het van belang te werken aan het
41 zelfvertrouwen van de medewerkers, zodat zij stappen richting een
42 andere baan durven nemen. Bij de selectie van medewerkers wordt er
43 rekening mee gehouden dat ze binnen de heersende bedrijfscultuur
44 kunnen functioneren. Met de invoering van de missie en visie zijn de
45 resultaten duidelijk verbeterd.

2.2.7 Gesprek met Lex de Lange.

1 Lex de Lange is CEO van de Zernike Group. Hij is door de Rijks
2 Universiteit Groningen gevraagd om een sciencepark in Groningen op te
3 zetten. Doel is om wetenschap en commercie meer aan elkaar te
4 koppelen. Lex de Lange ziet het als zijn missie om een gezond bedrijf
5 op te zetten. Zijn drijfveer ligt vooral in het doen: dat is visie omzetten
6 in daden. Kernwoorden zijn: zelf doen, onafhankelijkheid, vrij kunnen
7 denken, experimenteren en fouten mogen maken, van fouten leren,
8 oplossingsgericht werken. Speerpunt van het bedrijf is de

9 gezondheidszorg, omdat dit 'het dichtst bij hem staat'. Om tot goede
10 oplossingen in de gezondheidszorg te komen is het nodig tegen de
11 heersende orde in te gaan. Tegenstand leidt tot creativiteit. Ook hier
12 geldt: wees baanbrekend, vernieuwend en intelligent. Over de grens
13 kijken is noodzakelijk. Technologieën zijn eenvoudig over te plaatsen
14 naar andere gebieden en zijn gekoppeld aan mensen. Als ondernemer
15 moet je bereid zijn je in te zetten, voorop te gaan en een voorbeeld te
16 zijn. Je moet de visie uitdragen. Creativiteit en teamspeler kunnen zijn,
17 zijn belangrijke waarden binnen het bedrijf. Het is belangrijk dat
18 mensen in het bedrijf passen. Bij de selectie wordt hier rekening mee
19 gehouden. Werken als een team is belangrijk, daarom wordt er
20 veelvuldig overleg gevoerd, ook 'met de benen op tafel'. Voor Lex de
21 Lange geldt dat je ondernemer *bent*. Je kunt als ondernemer niet alles
22 in één keer realiseren. Je kunt wel reageren en anticiperen op
23 ontwikkelingen en deze visionair inzetten om de gewenste doelen te
24 bereiken. Belangrijk is dat er gedragsregels en 'milestones' (doelen) zijn
25 en dat medewerkers zich realiseren dat fouten gemaakt mogen worden.
26 De markt bepaalt uiteindelijk de mogelijkheden, deze dienen als
27 leidraad voor de toekomstplannen. Uiteindelijk gaat het voor Lex de
28 Lange vooral om de mores: durf, respect, vrijheid, teleologisch gericht,
29 de uitdaging en de verruiming van de blik. Ondernemen moet 'fun'
30 opleveren!

2.2.8 Gesprek met Gerrit Koele.

1 Gerrit Koele is directeur van Univé OBM te Hoogeveen. Hij is begonnen bij
2 ABN/AMRO Verzekeringen te Zwolle. Toen hij zich niet meer kon verenigen
3 met het beleid is hij overgestapt naar Univé OBM, een locale
4 verzekeringsmaatschappij met twintig medewerkers. Hij koos voor Univé
5 omdat hij richting kon geven aan het bedrijf. De functie was niet
6 uitdagend genoeg. Hij besloot er allerlei sociale dingen naast te doen en
7 te studeren. Het gezin is voor Gerrit Koele erg belangrijk. De ziekte van
8 zijn echtgenote werd een keerpunt. Rationaliteit stond niet langer voorop,
9 emoties konden niet meer worden ontkent. Gerrit Koele heeft daarna de
10 Comeniusleergang gevolgd. In deze leergang staat de vraag 'wat een wijs
11 en goed mens is' centraal. Deze leergang start met het vertellen van

12 sleutelverhalen. De kern van veel van die verhalen is dat (emotionele)
13 gebeurtenissen een bron van inspiratie en energie zijn om aan
14 organisaties leiding te geven. Het gaat ook om een betere samenleving,
15 om het scheppen van ruimte en respect voor de medemens. Authentiek
16 denken is voor Gerrit Koele belangrijk. Maar, zo vraagt hij zich af, in
17 hoeverre kan een mens authentiek denken? Een mens is de gevangene
18 van zijn eigen persoon. Deze manier van denken leidt tot het verhogen
19 van de kwaliteit van het leven door een andere manier van spreken,
20 waarbij niet volgens de lijnen van de macht gesproken wordt. In zijn
21 manier van leiding geven gaat het erom dat mensen met plezier kunnen
22 werken. Als leidinggevende moet je de condities scheppen op het werk
23 goed te kunnen doen. Bij dienstverlening gaat het om onderscheidend
24 contact met de klant. Hij stuurt op klanttevredenheid. Hoe hoger de
25 klanttevredenheid, hoe hoger de graad van loyaliteit van de klant aan het
26 bedrijf. Bedrijfseconomische informatie leidt tot het zoeken naar de 'best-
27 practice'. Reflectie op het eigen handelen is belangrijk. Niet alleen het
28 behaalde resultaat is belangrijk, maar ook antwoord op de vraag waarom
29 dat resultaat is behaald. Het controleren van medewerkers heeft plaats
30 gemaakt voor vertrouwen en ruimte om zich te ontwikkelen in hun werk.
31 Gerrit Koele beseft dat mensen niet op zichzelf staan, maar verbonden zijn
32 met de omgeving en met de geschiedenis. Meer weten over de
33 achtergronden van de geschiedenis en cultuur geeft een sterkere
34 verbondenheid met de omgeving. Voor het bedrijf is continuïteit
35 belangrijk. Winstmaximalisatie is niet het hoogste doel. Duidelijkheid en
36 eerlijkheid zijn belangrijke waarden om de doelstelling te realiseren. Gerrit
37 Koele verwacht van zijn medewerkers merk-waardig gedrag: gedrag dat
38 overeenstemt met de waarden van het bedrijf. Bij selectie van nieuwe
39 medewerkers is de mensgerichtheid van de kandidaat een belangrijke
40 kwestie. De medewerkers moeten weten wat er in de samenleving
41 omgaat. Univé OBM is sterk bij Hoogeveen betrokken. Met sponsoring wil
42 het bedrijf laten merken dat het zich maatschappelijk verbonden voelt. Het
43 wil toegankelijk zijn voor iedereen, geen vijanden hebben en dicht bij haar
44 leden staan. De verbondenheid blijkt ook uit de aankoop van het schilderij
45 'Kerels van het hoge veen' van Gerard van der Weerd. Om het schilderij
46 voor Hoogeveen te behouden heeft Univé OBM dit schilderij aangekocht.

47 Het is te bewonderen in de publieksruimte van het kantoor.

2.2.9 Gesprek met Hans van den Berg

1 Hans van den Berg is directeur en medeaandeelhouder van Olijslager Verf
2 B.V.. Vanuit zijn opleiding was Hans van den Berg erg gericht op structuur
3 en financieel inzicht. Uiteindelijk is hij opgeschoven richting de
4 chaostheorie. Hij heeft de master verandermanagement gevolgd bij prof.
5 Jaap Boonstra (Sioo).⁹ Hans van den Berg is gericht op de verbinding
6 tussen mensen. Door de onderlinge motivatie komt energie vrij om
7 werkzaamheden op een goede manier te verrichten. Hij voelt spanning
8 tussen zijn spirituele en materiële behoeften. Structuur maakte plaats voor
9 spiritualiteit en esoterie. Hij beoefent nu Zenmeditatie. Meditatie schept
10 een evenwicht tussen de spirituele en materiële behoeften. De nadruk
11 kwam bij hem te liggen op groepsprocessen, relaties en verbondenheid.
12 Het gaat daarbij om de dingen die je voelt, maar niet onder woorden zijn
13 te brengen. Toen Hans van den Berg bij Olijslager kwam, was het bedrijf
14 sterk hiërarchisch georganiseerd en er werd op een autoritaire wijze
15 leiding gegeven. De verandering van cultuur heeft veel tijd en inspanning
16 gekost. Persoonlijke afspraken zijn nu de basis van het
17 samenwerkingsproces. Afspraken transformeren in regels. Medewerkers
18 leggen bijvoorbeeld de cultuur aan nieuwe collega's uit in de vorm van
19 regels. Hij spreekt nu over collega's. Collega's drukt een grotere
20 gelijkwaardigheid uit: er zijn verschillen in bevoegdheden, maar niet in
21 hiërarchie. Behaalde resultaten schiepen vertrouwen in zijn aanpak. Het
22 financiële resultaat verdubbelde bijna en het bedrijf is gegroeid van 60
23 naar 90 medewerkers. De veranderde levensopvatting van Hans van den
24 Berg leidde tot andere keuzes. Kwaliteit kwam voorop te staan in plaats
25 van de kwantiteit (direct financieel resultaat). Er zijn meer mensen ingezet
26 in plaats van minder. De nadruk ligt nu op sociale innovatie. De missie en
27 visie van het bedrijf hebben vorm gekregen in gesprekken met collega's.
28 Om het wordingsproces van de visie en missie uit te drukken, zijn ze
29 vervat in een stripverhaal. Kernwoorden in de missie en visie zijn:
30 eerlijkheid en redelijkheid. Het motto van Hans van den Berg is
31 kraakhelder te zijn, zodat het duidelijk is wat er van iedereen verwacht

9 Zie voor informatie Sioo: www.sioo.nl

32 wordt. Hans van den Berg deelt zijn kennis in lezingen en in een
33 gastdocentschap op het HBO.

2.2.10 Gesprek met Bert van der Haar.

1 Bert van der Haar is directeur en medeaandeelhouder van !Pet
2 Hoogeveen. Ook is hij voorzitter van VNO-NCW Drenthe. Voor hem staat
3 het verantwoordelijkheidsgevoel voor gezin, bedrijf, gemeenschap en
4 stakeholders van !Pet centraal. Zijn motto is dat mensen zich als een goed
5 huisvader dienen te gedragen. Hij vindt het belangrijk om anderen te
6 dienen: wie goed doet, goed ontmoet. In het bedrijf doet hij dit door
7 coachend leiderschap, waarbij mensen geleerd wordt om voor zichzelf te
8 zorgen. Waarden en normen worden overgedragen en men leert om
9 verantwoordelijkheid te nemen. Hij richt zich daarbij vooral op de
10 leidinggevenden en verwacht dat de leidinggevenden ook zo met de
11 medewerkers omgaan. Zijn betrokkenheid bij de medewerkers uit zich ook
12 in de interesse voor de thuissituaties. Beslissingen worden in overleg
13 genomen en meer op emotionele dan op rationele basis. Er mag geen
14 genoeg genomen worden met een gemiddelde of bescheiden opstelling.
15 Zo ontstaat een klimaat waarin creativiteit en nieuwe dingen zich kunnen
16 ontwikkelen. Verantwoordelijkheden kunnen niet worden afgeschoven. Er
17 wordt naar manieren gezocht om elkaar op een goede manier de waarheid
18 te kunnen vertellen. Het bedrijf is een werkgemeenschap en daarom telt
19 ook het nemen van verantwoordelijkheid voor elkaar zwaar. Continuïteit
20 van het bedrijf maakt deel uit van die verantwoordelijkheid. Er wordt veel
21 geïnvesteerd in opleidingen, waardoor de medewerkers hun eigen markt-
22 waarde verhogen en zich vrijer op de arbeidsmarkt kunnen bewegen.
23 Exposure is belangrijk, voor zowel het bedrijf als gemeenschap. Wees
24 bewust van de eigen waarde en handel daarnaar. Het bedrijf bestaat meer
25 dan honderdvijftig jaar en is nauw verbonden met Hoogeveen. Bert van
26 der Haar voelt zich solidair met zijn omgeving. Dit uit zich door de
27 bestuurs- en adviesfuncties die hij vervult. Waardering voor mensen komt
28 tot uitdrukking in de kunst die ruimschoots in het bedrijf aanwezig is.
29 Kunst vertegenwoordigt andere waarden dan harde zakelijke. Elk kunst-
30 werk heeft zijn eigen verhaal en verhalen bieden weer interpretatiekaders.

2.3 Met zingeving gelegde correlaties.

Om na te gaan welke correlaties de geïnterviewden leggen met zingeving en ondernemen, heb ik de gesprekken geschematiseerd. Zie hiervoor de bijlagen 1,2 en 3. Sprekend over zingeving en ondernemen spreken de geïnterviewden over geloof, persoonlijke zingeving, spiritualiteit, gezin, hun bedrijf, leiderschap, over hun relatie met de medewerkers en de omgeving. Sjoerd Jan ten Kate is niet op persoonlijke zingeving ingegaan. De andere geïnterviewden hebben dit wel gedaan. Uit de tabellen blijkt dat uit de interviews de volgende correlaties gelegd kunnen worden met zingeving en ondernemen:

1. De persoonlijke zingeving. Er wordt ingegaan op wat men persoonlijk als zingevend of belangrijk ervaart, zoals: geloof, spiritualiteit, persoonlijke uitgangspunten om goed te leven, het gezin en het werk.
2. De onderneming. Bij langer bestaande ondernemingen werd er een verbinding gelegd met de oorspronkelijke en huidige doelstellingen van de onderneming. Daarnaast kwamen missie en visie aan de orde.
3. Leiderschap. De geïnterviewden spraken ook over hun rol binnen de onderneming. De nadruk lag hier meer op leiderschap dan op managen.
4. Omgevingszin. De onderneming staat niet op zichzelf. Ze maakt deel uit van een omgeving. De wisselwerking tussen onderneming, ondernemer en omgeving kwam in elk interview ter sprake.
5. Ondernemingsdoelstellingen. In de interviews werden ondernemingsdoelstellingen in meer abstracte vormen aangegeven.
6. Waarden en normen. Sprekend over missie, visie en doelstellingen werden er verbanden gelegd met waarden en normen.
7. Medewerkers. Elk van de geïnterviewde ondernemers had personeel in dienst. Sprekend over zingeving en ondernemen, spraken zij ook over de omgang met die medewerkers.

In het spreken over zingeving ontstaat een complex van correlaties.¹⁰ In de volgende vijf hoofdstukken ga ik in op filosofische concepten over zingeving en de relatie tussen zingeving, ethiek en spiritualiteit. In hoofdstuk 8 kom ik terug op de in dit hoofdstuk gelegde correlaties en ga ik op een aantal specifieke aandachtspunten in die van belang zijn binnen het ondernemen.

¹⁰ Zie ook figuur 1, p. 4.

3. Diversiteit aan opvattingen over de betekenis van het leven.

“Zingeving,” zegt Jan Bert Modderman, “is een groot woord. Het heeft te maken met wat voeg ik toe? Wat daarin belangrijk is, is het gezin. In de tweede plaats de werkomgeving. Wat we kunnen doen om iets aan de wereld toe te voegen is maar heel beperkt. We moeten daar niet te grote verwachtingen van hebben.” Hij verwijst naar het Bijbelboek Micha, waarin staat dat de mens bescheiden moet leven. Jan Bert Modderman oriënteert zich op de theologie van Karl Barth, waarin de nadruk ligt op het handelen van God die zichzelf moet openbaren en dat de mens God vanuit zichzelf niet kan vinden. Jan Dijkstra, directeur van Univé Schade, haalt zijn inspiratie o.a. uit een lied uit het liedboek van de kerken, met de volgende strekking: God helpt de minste te zijn en de meeste in de vriendendienst alleen. Voor zijn handelen binnen het werk is hij mede geïnspireerd door Rudy Hakvoorts boek *Een leerpad voor leiders, Leiderschap volgens Jezus*.¹¹ Voor Wija Koers is geloof belangrijk omdat het steeds verantwoording van het handelen vraagt. Dit leidt er volgens haar toe, dat je je steeds met de beste intenties inzet. Sjoerd Jan ten Kate benadert het ondernemen vanuit een bedrijfseconomische visie: doel van de activiteiten is het realiseren van economisch voordeel. Voor Bert van der Haar gaat het in het leven vooral om de verantwoordelijkheid voor het gezin, het bedrijf en de gemeenschap. Hij verwoordt dit met de woorden uit het Burgelijk Wetboek dat we ons als een goed huisvader dienen te gedragen. Voor Lex de Lange ligt de zin vooral in doen: het omzetten van visie in daden. Voor Nico Vanderveen neemt zijn gezin de belangrijkste plaats in. Hij voelt een sterke verbondenheid met de familiegeschiedenis, die ook de geschiedenis van het bedrijf is. Hans van den Berg is gericht op de verbinding tussen mensen en door de onderlinge motivatie die energie vrijmaakt om de werkzaamheden op een goede wijze te verrichten. Hij legt hierbij de nadruk op spiritualiteit en esoterie, waarbij het gaat om de dingen die je voelt, maar die niet onder woorden zijn te brengen. De geïnterviewden hebben ieder een min of meer andere opvatting over wat zin geeft aan hun leven. Hoe kan dit verklaard worden?

3.1 Zin of betekenis?

Volgens Van Dale Groot Woordenboek van de Nederlandse taal is zin (1) het

11 Hakvoort R., *Een leerpad voor leiders. Leiderschap volgens Jezus*. Tielt 2005.

verstand, (2) het vermogen tot beleving en waardering van niet direct waarneembare zaken of het vermogen tot beleving en waardering van niet direct zintuigelijk waarneembare, geestelijke werkelijkheid, maar ook (3) gevoel of gemoedsgesteldheid, (4) streven, wil, lust, trek, wens en genoegen. Maar ook (5) betekenis, bestaansreden of nut van van iets. Zo kan iemand (1) goed van zinnen zijn of (2) de zin of bedoeling van een gebeurtenis begrijpen of (3) zin hebben in een biertje. Maar we kunnen ook (2,5) vragen naar de zin van een potje voetbal of naar de zin van het leven. We vragen dan naar bestaansreden of naar het nut. Zingeving is het zoeken naar betekenis, het doel, het nut van het leven.¹²

3.2 Diversiteit aan opvattingen

Het is echter de vraag of het de taak van de filosoof is om de betekenis van het leven aan te geven. Heidegger geeft een verschil aan tussen een wereldbeeld of levensbeschouwing (*world-view*) en filosofie. Een levensbeschouwing geeft stellende kennis over het menselijk bestaan en schrijft voor hoe de houding tegenover mensen dient te zijn. Filosofie is de theoretische conceptuele interpretatie van het bestaan, van de structuren en de mogelijkheden binnen het bestaan. Het is niet haar taak om een levensbeschouwing te ontwikkelen, een wereldbeschouwing is in filosofieën reeds voorondersteld. Een filosofie of een filosofische stellingname is gebaseerd op een levensbeschouwing. Een levensbeschouwing is ontisch en een filosofie ontologisch.¹³ Binnen Wittgensteins filosofie heeft een verschuiving plaats gevonden van wat 'wel of niet gezegd kan worden' naar wat 'wordt gezegd en niet wordt gezegd'.¹⁴ Hij laat ons zien wat het is om een wereldbeeld (world picture) te hebben en hoe ons leven zich daar toe verhoudt:

...,for Wittgenstein, is the question that leads him, in the end, to a contemplation of the world pictures which are constitutive of how people think, act, and live.¹⁵

12 Van Dale Groot Woordenboek van de Nederlandse taal,
<http://www.vandale.nl/vandale>

13 Heidegger M., *The Basic Problems of Phenomenology*, Boomington 1982, pp. 11,12.

14 Phillips D.Z., *Religion and Friendly Fire: Examining Assumptions in Contemporary Philosophy of Religion*. The Vonhoff Lectures and Seminars, University of Groningen, 1999-2000, Ashgate 2004, p. 12.

15 Ibid., p. 55.

Als iemand zegt dat hij weet dat het leven zin heeft, dan rijst de vraag *hoe* hij dat weet. Aan de uitspraak kan niet worden getwijfeld, de spreker is ervan overtuigd dat die waar is. De uitspraak is waar binnen een zekere context of praktijk. De uitspraak is gefundeerd, maar wat niet gefundeerd is, is de praktijk waarbinnen de uitspraak juist is. Wittgenstein ontwikkelt geen wereldbeeld, geeft ook niet aan hoe wij moeten leven, maar maakt duidelijk dat of iets wel of niet kan worden gezegd, wordt bepaald door de praktijk waarbinnen iets wordt gezegd. Het is de taak van de filosofie om in wat gezegd en niet gezegd kan worden binnen een praktijk, duidelijkheid te scheppen.¹⁶ Het gaat er dus om klaarheid te geven over waarop mensen hun wetenschap baseren op basis waarvan zij weten dat hun leven zin heeft.

Volgens W.D. Joske was de vraag naar de betekenis van het leven een bijna onmogelijke vraag door zowel de vaagheid van het woord 'leven', als het woord 'betekenis'. Het feit dat iemand vroeg naar de betekenis van het leven toonde aan dat de vraagsteller niet serieus had nagedacht over de vraag.¹⁷ De vraag naar de betekenis van het leven, was een categoriefout.¹⁸ Er kon niet gevraagd worden naar de betekenis van het leven op een manier zoals men vroeg naar betekenis binnen taal. Binnen het positivisme diende taal te corresponderen met de werkelijkheid. Een uitspraak was waar of niet waar. De vraag naar de betekenis van het leven kon niet op die manier gesteld worden. Volgens Johan Verstraeten zijn we door dit positivistisch taalgebruik gaan lijden aan betekenisloosheid. Het verliezen van betekenis is volgens hem een probleem van interpretatie, doordat wij onszelf uitdrukken in positivistische en objectieve taal.¹⁹ John Cottingham is van mening dat Ludwig Wittgenstein met zijn uitspraken in de *Tractatus* een extra aanzet tot de crisis heeft gegeven.²⁰ Maar als we

16 Ibid., 53-55

17 Cf. Joske W.D., 'Philosophy and the Meaning of Life', *Australian Journal of Philosophy* 52 (1974), p. 94

18 Cf. Adams E.M., 'The Meaning of Life', *International Journal for Philosophy of Religion* 51 (2002), p. 71.

Wittgenstein L., 'Lectures on Ethics'. *The Philosophical Review* 74 (1965):

Ethics so far as it springs from the desire to say something about the ultimate meaning of life, the absolute good, the absolute valuable, can be no science.

19 Cf. Verstraeten J., 'Beyond Business Ethics: Leadership, Spirituality, and the Quest voor Meaning', *Logos* 5 (2002), p. 17-18.

20 Cf. Cottingham J., *On the Meaning of Life*, Thinking in Action, London/New York 2003.

Wittgenstein schreef in zijn *Tractatus Logico-Philosophicus*:

4.023 A proposition must restrict reality to two alternatives: yes or no. In order to do that, it must describe reality completely. A proposition is a description of a state of

spreken over 'de betekenis van het leven' dan gebruiken we de term niet binnen een linguïstische context. Het is de vraag naar de manier waarop de mens zijn *levensvervulling* kan vinden.²¹ Als men vraagt naar de betekenis van het leven dan betekent dat volgens Joske, dat men betekenis probeert te vinden in de loop van de geschiedenis van het totaal van het menselijk handelen en poogt te ontdekken of er een doel is dat verenigt en zin geeft aan alle individuele en sociale inspanningen. Deze betekenis pogen mensen te vinden op basis van objectieve waarden, zoals religie of de rede, maar ook op subjectieve waarden. Als er geen objectieve waarden zijn, dan kan iemand om een betekenisvol leven te leiden de betekenis niet ontdekken, maar dient hij deze zelf te creëren. Maar stel dat die objectieve waarden er wel zijn, dan dient het individu deze waarde wel zelf te aanvaarden. Joske schrijft:

Even if there are objective and non-natural value facts, the most worthwhile end will not satisfy an agent unless he subscribes to the value of the end, unless he commits himself to it and makes it *his* end.²²

Als er geen objectieve waarden zijn, zo geeft Joske aan, dan is het leven betekenisloos. Het leven kan echter waarde hebben op basis van de menselijke mogelijkheid om waarden te aanvaarden en te doen als of die waarden betekenis hebben. Zo kunnen we een waardevol leven leiden, zelfs als we geloven dat het leven op zich nutteloos en zinloos is. Joske laat zingeving wortelen in menselijk vermogen om na te denken, te reflecteren en te kritiseren.²³ Brooke Alan Trisel acht het zinloos om aan de werkelijkheid externe doelen toe te dichten. Hoe hoger een doel wordt gesteld, des te groter is de kans dat het zinloos wordt. Het opleveren van genoeg is uiteindelijk het belangrijkste voor het nastreven van een doel.²⁴ Harry Frankfurt argumenteert in de lijn van Trisel.

affairs. Just as a description of an object describes it by giving its external properties, so a proposition describes reality by its internal properties. A proposition constructs a world with the help of a logical scaffolding, so that one can actually see from the proposition how everything stands logically if it is true. One can draw inferences from a false proposition.

21 Cf. Brom L.J. van den, *Creatieve twijfel, een studie in de wijsgerige theologie*, Kampen 1990, pp. 71-72.

Cf. Hepburn R.W., 'Questions about the Meaning of Life', in: (ed.) E.D. Klempke, *The Meaning of Life*, New York/Oxford 1981, p. 210.

22 Joske, 'Philosophy and the Meaning of Life', p. 95.

23 Cf. *Ibid.*, pp. 95, 100-104

24 Cf. Trisel B.A., 'Futility and the Meaning of Life Debate', *Sorites* 14 (2002), pp. 68-70, 79.

Iets is van waarde als een persoon het object liefheeft of het waard vindt om er voor te zorgen. Er zijn geen zaken waarvan men verplicht moet houden of voor moet zorgen, anders dan vanuit het eigen perspectief. Zich toewijden aan datgene wat men liefheeft of waarvoor men wil zorgen geeft leven betekenis, ongeacht of het object van de liefde of zorg objectieve waarde heeft of niet.²⁵

Lang niet iedereen deelt een subjectivistische opvatting. Volgens Th. Metz komt de nadruk steeds meer op objectieve betekenisgeving te liggen.²⁶ Susan Wolf en John Cottingham en David Cooper zijn filosofen die kritiek hebben op een subjectivistische benadering van de betekenis van het leven. Susan Wolf stelt dat er wel degelijk objectieve waarden zijn als men het zorgen voor of het houden van een voorwerp, idee of mens centraal stelt in het geven van betekenis aan het leven. Mensen zijn geïnteresseerd in de waarheid en dus in het leven in de echte wereld en niet in een fantasiewereld. Mensen willen dat hun leven een zekere positieve relatie heeft met zaken, ideeën of mensen die onafhankelijk van menselijke opvattingen waardevol zijn. Betekenis in het leven ontstaat in het samengaan subjectieve en objectieve waarden. Als er niets is om lief te hebben of als mensen niet in staat zijn om lief te hebben dan staat een betekenisvol leven niet voor die mensen open. Maar ook als mensen iets liefhebben wat zonder waarde is, zal hun leven een gebrek aan betekenis hebben.²⁷ Ze schrijft:

Roughly, then, according to my proposal, a meaningful life must satisfy two criteria, suitably linked. First, there must be active engagement, and second, it must be engagement in (or with) projects of worth.²⁸

...the project or activity must possess a value whose source comes from outside of oneself.²⁹

25 Cf. Frankfurt H., 'Reply to Susan Wolf', in: (eds.) S. Buss & L. Overton, *The Contours of Agency: Essays on Themes from Harry Frankfurt*, Cambridge MA 2002, p. 250.

Metz Th., 'New Developments in the Meaning of Life', *Philosophy Compass* 2/2 (2007), p. 204.

26 Cf. Metz, 'New Developments', p. 203.

27 Cf. Wolf S., *True, the Good and the Lovable: Frankfurt's Avoidance of Objectivity*, pp. 18-21. gepubliceerd op:

<http://www3.law.nyu.edu/clppt/program2003/readings/wolf.pdf>

Ook gepubliceerd als:

Wolf S., 'True, the Good and the Lovable: Frankfurt's Avoidance of Objectivity', in: (eds.) S. Buss & L. Overton, *The Contours of Agency: Essays on Themes from Harry Frankfurt*, Cambridge MA 2002, p. 227-244.

28 Wolf S., 'Happiness and Meaning: Two Aspects of the Good Life', *Social Philosophy and Policy* 14 (1997), p. 211.

29 Wolf S., *Meaning in Life and Why it Matters*, p. 30.

Kan iemands leven betekenis hebben als hij of zij verslaafd is aan drugs of de hele dag aan het kaartspelen is, zo vraagt zij retorisch. Wat objectieve waarde is, is volgens Susan Wolf nog steeds een onopgelost filosofisch probleem. In de praktijk herkennen mensen deze waarden echter wel. Bijna alles wat een grote groep mensen gedurende een lange periode als waardevol accepteert, kan als objectieve waarde gezien worden.³⁰

Bij John Cottingham is het centrale thema dat het leven betekenisloos is zonder onveranderlijke ethische normen en dat die normen uitsluitend kunnen worden gesteld door God. Volgens John Cottingham wordt waarde op basis van uitsluitend objectieve criteria aan een object of gebeurtenis gegeven.³¹ Een mens die deel uitmaakt van de werkelijkheid kan aan die werkelijkheid geen waarde toekennen. Betekenis van de werkelijkheid ontstaat in relatie tot een niet-menselijke realiteit: de wereld en de mens ontleen hun waarde aan het bestaan van God. David Cooper geeft aan dat een individueel leven betekenis kan hebben als de mensheid betekenis heeft en de mensheid kan betekenis hebben als de werkelijkheid betekenis heeft en de werkelijkheid kan betekenis hebben als iets of iemand buiten deze werkelijkheid bestaat die de werkelijkheid betekenis geeft. Dat wat achter de werkelijkheid zit, noemt Cooper iets onuitspreekbaars en dat noemt hij 'God'.³² Voor beiden is de betekenis van het leven dan, zoals Hepburn eerder formuleerde, het volbrengen van het door God gegeven doel en heeft het leven zin als het zo geleefd wordt dat het gestelde doel bereikt wordt.³³

John Kekes meent dat het onzinnig is om een eenduidig antwoord te verwachten op de vraag naar de betekenis van het leven.³⁴ Het probleem is volgens hem dat er gezocht wordt naar een algemeen antwoord.³⁵ Zijn oplossing is om geen algemeen antwoord meer te zoeken. Hij pleit voor een pluralistische benadering van de vraag:

The Tanner Lectures on Human Values at Princeton University in November 2007.

Gepubliceerd op:

www.philosophy.northwestern.edu/conferences/moralpolitical/08/papers/Wolf.pdf

30 Cf. Wolf S., *Meaning in Life and Why it Matters*, pp. 37-38.

31 Cf. Cottingham, *On the Meaning of Life*, p. 20.

32 Cf. Cooper D., 'Life and Meaning', *Ratio (new series)* (2005), pp. 125-137.

33 Cf. Hepburn, 'Questions about the Meaning of Life', p. 210.

34 Cf. Kekes J., 'The Meaning of Life', *Midwest Studies in Philosophy XXIV* (2000), p. 18.

35 Cf. *Ibid.*, p. 31.

For one central claim of the pluralistic approach is that individuals must make their lives meaningful by genuinely identifying themselves with their projects and that doing so must reflect the differences of their capacities, interests and preference...but if meaningful lives must reflect on individual differences, then general answers, by their very nature, are doomed.³⁶

Volgens hem zijn er een aantal condities waaraan moet worden voldaan om een betekenisvol leven te hebben. Volgens Kekes is een leven betekenisvol als^{37,38}:

1. het niet wordt gedomineerd door waardeloze, doelloze, triviale of futiele activiteiten;
2. de activiteiten niet worden geschaad door de overtuiging dat alle menselijke handelingen absurd zijn;
3. de betrokkene zich in voldoende mate kan identificeren met de uitgevoerde activiteiten;
4. de identificatie van de betrokkene met de activiteiten is gebaseerd op de overtuiging dat zijn of haar betrokkenheid zijn of haar leven beter maakt doordat de activiteit de bevrediging van de behoefte geeft, die hij of zij had gezocht;
5. de objectieve condities voor een betekenisvol leven worden gelocaliseerd in de *natural world* en religieuze antwoorden uitsluiten.
6. de subjectieve identificatie van de betrokkene met de activiteiten niet op een moreel oordeel is gebaseerd;
7. de subjectieve identificatie met de handelingen is gebaseerd op de individuele verschillen, zodat alle algemene antwoorden worden uitgesloten.

Volgens John Kekes erkent een pluralistische opvatting over de betekenis van het leven dat elke activiteit kan bijdragen aan een betekenisvol leven, mits die activiteit voldoet aan de hierboven vermelde voorwaarden. De geïnterviewden geven ook een divers beeld van hoe zij zingeving ervaren. Uit de interviews blijkt

36 Ibid., p. 33.

37 Cf. Ibid., p. 32-33.

38 Zie ook: Joske, 'Philosophy and the Meaning of Life', pp. 97-98.

Joske geeft hier dezelfde condities voor het toekennen van waarde en betekenis aan het leven.

dat religieuze en morele overwegingen een belangrijke rol spelen in de opvattingen over hoe geïnterviewden zin ervaren in hun werkzaamheden. Naar mijn idee gaat Kekes te ver als hij religieuze en morele condities voor een betekenisvol leven uitsluit. Verschil in overtuigingen en verwachtingen ontstaan door cognitieve interactie met de wereld om ons heen. De interacties verschillen van persoon tot persoon omdat de ervaringen, omstandigheden, cultuur en geschiedenis van iedereen verschilt. Hierdoor ontstaat een diversiteit aan opvattingen. Het overdenken van een gelijk object – hier de betekenis van het leven – biedt geen garantie voor eensluidende uitkomst. Vanuit een pluralistisch standpunt hebben we de morele plicht de autonomie van personen te respecteren en te erkennen dat volwassen personen hun eigen opvattingen kunnen vormen en aanscherpen.³⁹ Dit hoeft niet te leiden tot subjectivisme of onverschilligheid ten aanzien van andere opvattingen. Mensen zien op basis van rationele overwegingen hun eigen standpunten als superieur ten opzichte van beschikbare alternatieven. Die rationele overwegingen zijn mede gebaseerd op normen, waarden, standpunten en criteria die mensen op basis van een rationeel proces als juist beschouwen en voor iedereen geschikt achten.⁴⁰ Hieruit volgt dat opvattingen over de betekenis van het leven van persoon tot persoon kunnen verschillen en dat religieuze of morele overwegingen in het rationele proces kunnen worden opgenomen. Het is logisch om de eigen opvatting als de meest juiste te zien totdat uit doordinking of ervaring blijkt dat de gehouden opvatting niet meer voldoet. Het pluralisme erkent dat er verschillende standpunten zijn en respecteert deze. In de praktijk betekent dit dat er op zeer diverse wijze betekenis aan het leven gegeven kan worden en dat de diverse zienswijzen naast elkaar kunnen bestaan en dat dit ook kan betekenen dat de betekenis wordt gevonden in een religie of een moreel standpunt.

Resumerend kan worden gesteld dat er op diverse manieren wordt verklaard hoe mensen betekenis aan hun leven toekennen:

1. Doordat mensen waarde aan het leven en handelen toekennen op basis van het vermogen om na te denken, te reflecteren en te bekritisieren.
2. Doordat mensen genoeg beleven in het nastreven van doelen.

³⁹ Cf: Rescher N., *Pluralism. Against the Demand for Consensus*. The Clarendon Library of Logic and Philosophy, Oxford 1993, pp. 19, 67, 72,73.

⁴⁰ Cf. *Ibid.*, p. 119.

3. Doordat mensen een object lief hebben of het waard vinden om voor het object te zorgen.
4. Doordat mensen op basis van subjectieve normen iets lief hebben dat ook objectieve waarde heeft.
5. Doordat een hogere macht die buiten onze realiteit staat (God) de mens betekenis geeft. Het menselijk leven heeft dan zin voorzover het aan die gegeven betekenis voldoet.
6. Een mens of handeling krijgt betekenis omdat die betekenis gegeven wordt door iets of iemand die grotere betekenis heeft.

Stel dat mensen op basis van één of meerdere van de hierboven geschetste wijzen betekenis of zin aan hun leven toekennen, dan is de vraag op welke manier die betekenis of zin tot uiting komt. Op deze vraag ga ik in het volgende hoofdstuk in. Evalueren en vertellen komen dan activiteiten waarin het geven betekenis of zin tot uitdrukking komt, aan de orde.

4 . Evalueren en vertellen als zingevende activiteiten.

In dit hoofdstuk ga ik in op twee manieren waarop mensen de zin in hun leven ont-dekken en weergeven, namelijk evalueren en vertellen. Volgens Joske zijn mensen in staat zin te geven aan hun leven door hun vermogen na te denken, te reflecteren en te kritiseren. Cottingham meent dat het er niet om gaat om het waarheidsgehalte van een levensovertuiging te bewijzen, maar dat een levensovertuiging in een consistent geheel kan worden weergegeven: "what is required,..., is the production of a narrative which is consistent..."⁴¹ Richard Taylor geeft een heldere uiteenzetting over de relatie tussen evalueren en het geven van zin aan het persoonlijke leven. Deze behandel ik in paragraaf 4.1 . Ricoeur geeft de structuur voor een consistente narratief. Deze komt in paragraaf 4.2 aan de orde. In de hoofdstukken 5 en 7 ga ik in op Ricoers opvattingen over de relatie tussen het doel, ethiek en moraal en hoe die in de narratief tot uitdrukking komen.

4.1 Evalueren

De mogelijkheid om een zin (*sense*) te vinden in het leven, hangt, volgens Charles Taylor, af van een betekenisvol en adequaat kader van opvattingen. Leven kan gebrek aan betekenis hebben indien een referentiepunt ontbreekt. Het betekenisvol kader van opvattingen incorporeert een cruciale set van kwalitatief onderscheiden opvattingen. Denken, voelen, handelen en oordelen binnen een dergelijk frame is functioneren met het besef dat een actie of een wijze van leven beter is dan andere wijzen die direct ter beschikking van mensen staan. Mensen ontdekken de zin van iets door die zin in taal uit te drukken. Dit gebeurt in evaluaties. Dat zijn uitspraken over wat mensen belangrijk vinden, wat voor hen van waarde is, of hoger, of meer integrerend of meer vervullend.⁴² Het benadrukken van een kader van opvattingen is gelijk aan het expliciet maken van wat zin geeft aan het moreel handelen. In staat zijn om de vraag te beantwoorden wie je bent, is weten op welke waarden je je oriënteert.

To know who I am is a species of knowing where I stand. My identity is defined by the commitments and identifications which provide the frame or

41 Cottingham, *Meaning of Life*, p. 25.

42 Cf. Taylor, *Sources of the Self. The Making of the Modern Identity*, Cambridge 1989, p. 34.

horizon within which I can try to determine from endorse or oppose.⁴³

De opvattingen over de betekenis van het leven kan gezien worden als de ontologische basis waarop mensen zich oriënteren. Mensen leven binnen een ruimte van vragen, waarop het kader van opvattingen antwoord geeft.

... that being a self is inseparable from existing in a space of moral issues, to do with identity and how one ought to be. It is being able to find one's standpoint in this space, being able to occupy, to *be* a perspective in it.⁴⁴

Dingen en handelingen worden door evalueren geordend op basis van kwalitatieve verschillen en geven zin aan het leven binnen het kader als basis voor de oriëntatie.⁴⁵ Een handeling, gebeurtenis of ding heeft zin als het binnen het kader van opvattingen positief beoordeeld kan worden. Hoe duidelijker het frame gearticuleerd kan worden, des te meer zin aan een ding, een handeling of leven gegeven kan worden:

We find the sense of life through articulating it. And moderns have become actually aware of how much sense being there for us depends on our power of expression.⁴⁶

Taylor onderscheidt twee niveaus van evalueren, namelijk *weak evaluations* en *strong evaluations*. Bij de *weak evaluations* gaat het om de uitkomst van een handeling. Bij *strong evaluations* gaat het niet alleen om te evalueren of iets of een handeling genoeg oplevert, maar ook of dat iets of die handeling noties van goed of waarde in zich herbergt. De impliciete waarden worden expliciet gemaakt door ze te verwoorden. We dienen dit zo waarheidsgetrouw mogelijk te doen om een verwarrend beeld over onszelf te vermijden. Waar het om gaat is: "how we should truly characterize the meaning things have for us".⁴⁷ Op deze basis kunnen we radicale keuzes maken; keuzes waarin niet alleen de (mogelijke) resultaten worden gewogen, maar waarin ook het beste goed wordt

43 Ibid., p. 27.

44 Ibid., p. 112.

45 Cf. Ibid., p.p 18-30.

46 Ibid., p. 18.

47 Cf. Taylor C., *Human Agency and Language*, Philosophical Papers 1, Cambridge 1985, pp. 16-38.

meegewogen.⁴⁸ Zodra het impliciete expliciet is gemaakt in geëxternaliseerde expressies van de persoon zelf, kan die zich daarmee identificeren, maar ook mee geïdentificeerd worden. Er ontstaat een dialectisch proces doordat de expressies publiek zijn en wat publiek is kan rivaliserende definities oproepen.⁴⁹ Zo kan er bijvoorbeeld een discussie ontstaan of Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wel zinvol is of niet. Of dat een christelijke levensbeschouwing beter is dan een humanistische.

Taylor verbindt de zin van het leven met identiteit. Identiteit wordt gedefinieerd in termen van commitment en identificaties die de horizon aangeven waarbinnen een persoon probeert om van situatie tot situatie te verklaren wat goed of waardevol is of wat gedaan moet worden of wat bevestigd of afgekeurd dient te worden. Mensen geven zin aan het leven als een zich ontvouwend verhaal dat betekenis geeft aan hun verleden en richting voor de toekomst.⁵⁰ Mensen geven betekenis aan gebeurtenissen door ze in een groter temporeel geheel te plaatsen.⁵¹ Het leven krijgt zo een thematische eenheid.⁵² Het bewegen binnen de morele ruimte is het thema van de (auto)biografie. Binnen deze ruimte kunnen onze waarden veranderen. De narratief kan de zin van die verandering benadrukken. Tenslotte kan in de narratief het verband tussen de pluraliteit aan mogelijkheden van het goede met elkaar in verband gebracht worden. Een manier om de verschillende mogelijkheden van het goede tot een geheel te maken is om ze een verschillende plaats en tijd in het leven toe te wijzen. Zien we het leven als geheel, dan wordt het eenvoudiger om schijnbare verschillen en zelfs onvergelykbare vormen van het goede in de praktijk te combineren.⁵³

4.2 Vertellen, de narratief.

Taylor maakt de overgang van evalueren naar de narratief. In deze paragraaf ga

48 Cf. Taylor C., *Philosophical Arguments*, Cambridge 1995, p. 29.

Taylor C., *Human Agency and Language*, p. 29.

49 Cf. Taylor C., *Hegel*, Cambridge 1975, pp. 11-29.

50 Cf. Taylor, *Sources*, pp. 27,47.

51 Cf. Laitinen A, 'Charles Taylor and Paul Ricoeur on Self-Interpretations and Narrative Identity', in: (eds) Rauno Huttunen, Hannu Heikkinen, Leena Syrjälä, *Narrative Research. Voices of Teachers and Philosophers*, SoPhi 67 (2002). pp. 57-71
<http://www.jyu.fi/yhtfil/fil/armala/texts/2002a.pdf>

52 Cf. Taylor, *Sources*, p. 528, n. 38.

Ibid., p. 47

53 Cf. Laitanen, 'Charles Taylor and Paul Ricoeur', pp. 7-10,
Abbey R., *Charles Taylor*, Teddington 2000, pp. 37-39.

ik in op de vragen wat een narratief is en hoe een narratief de verteller in staat stelt zichzelf te interpreteren en hoe de luisteraar de verteller kan interpreteren.

Een narratief omvat een beschrijving van opeenvolgende acties, van omstandigheden waarbinnen de acties worden ondernomen, van objecten en mentale processen van de handelende personen. Een narratief heeft een begin en eind door een selectief aantal acties te beschrijven. Voor een actie geldt dat de handelende persoon zich bewust is van zijn handelen en dat hij er dus vanuit een moreel of legaal oogpunt verantwoordelijk voor is. De handelende persoon is zich bewust van zijn mentale situatie en is in staat om na te denken over wat hij wel en niet doet. De intentie van de handelende persoon is gericht op een gewenst resultaat.⁵⁴ Volgens Ricoeur ontstaat er een trits: beschrijven, vertellen (*narrate*) en voorschrijven. In een narratief geeft de verteller het verband aan tussen de actie of reeks van acties en de overwegingen achter die acties. De narratief beweegt zich tussen het beschrijven van de actie en het voorschrijven hoe de actie goed uitgevoerd kan worden. Een narratief herbergt karakteristieken die met een ethisch raamwerk gethematiseerd kunnen worden.⁵⁵

Ricoeur werkt een hermeneutische theorie uit die op de persoonlijke identiteit kan worden toegepast. Centraal hierin staan *emplotment* en karakter. *Emplotment* is het vermogen om episodische en temporele gebeurtenissen in een betekenisvol geheel te plaatsen door middel van de plot. De plot is de organisatie van gebeurtenissen in een coherent verhaal en in een georganiseerd geheel met een begin, een middenstuk en een einde.⁵⁶ De verwikkeling van het verhaal is een dialectisch gebeuren tussen *discordance* en *concordance*, waardoor het verhaal zich kan voortzetten. Met *concordance* bedoelt Ricoeur het principe van ordening, de bewerking van de feiten en met *discordance* de omkeringen van het lot waardoor een geordende verandering plaatsvindt van een beginsituatie naar een eindsituatie.⁵⁷ De plot zorgt er voor dat wat ook

54 Cf. Dijk T.A. Van, *Philosophy of Action and Theory of Narrative*, *Poetics* 5 (1976), pp. 291-292. <http://www.discourses.org/OldArticles/Philosophy%20of%20action%20and%20theory%20of%20narrative.pdf>

Cebik L.B., 'Understanding Narrative Theory', *History and Theory*, vol. 25 (1986), p. 61-62

55 Cf. Ricoeur P., *Oneself as Another*, transl. by Kathleen Blamey, Chicago/London 1992, pp. 114-115.

56 Laitinen, *Charles Taylor and Paul Ricoeur*, p.11.

57 Cf. Ricoeur, *Oneself*, p. 141.

anders had kunnen gebeuren (contingentie) of niet had hoeven te gebeuren, noodzakelijkerwijs of als zeer waarschijnlijk gebeurt. Zo ontstaat een narratieve noodzakelijkheid binnen een temporeel verband.

Een beslissende stap om te komen tot een narratieve identiteit is om over te gaan van een beschreven handeling naar karakter. Binnen een narratief is een karakter een persoon die een handeling uitvoert.⁵⁸ Een karakter is zodoende noodzakelijk binnen de narratief. Ricoeur verstaat onder een karakter het geheel van te onderscheiden kenmerken, waardoor mensen een individu kunnen herkennen als dezelfde persoon.⁵⁹ Een karakter is op zichzelf een plot. Voor de identiteit van een karakter werkt Ricoeur een concept uit dat hij baseert op de begrippen *idem* en *ipse*.⁶⁰ *Idem-identiteit* is het gelijkblijvende, waardoor op verschillende momenten waarop een ding verschijnt, we toch kunnen blijven spreken over 'het één en hetzelfde (gelijke) ding'. Zo kunnen we een persoon die we eerder ontmoet hebben bij een latere ontmoeting weer herkennen. *Ipse-identiteit* geeft antwoord op de vraag 'wie ben ik?'.⁶¹ Het is de strijd om zichzelf getrouw te blijven interpreteren; de zelfreflectieve identiteit.⁶² Deze identiteit kent weer twee polen, namelijk eigenheid met de steun van het gelijkblijvende en een eigenheid zonder de steun van het gelijkblijvende. Ricoeur vergelijkt de eerste vorm met 'je houden aan je woord' (*keeping one's word*) en de tweede vorm met het blijvende karakter. 'Je houden aan je woord' staat voor datgene waarin een persoon zich vrijwillig voegt. Mensen identificeren zich met waarden en doelen. Hiervan kunnen zij zich bewust zijn of door evaluatie bewust worden. Daarom stelt Ricoeur dat de persoon zich daar vrijwillig in voegt. Karakter staat voor datgene waarin we stabiel zijn en wat we ons eigen hebben gemaakt en deel is gaan uitmaken van ons karakter (*sedimented*). Het karakter verandert slechts langzaam en is moeilijk opnieuw te definiëren. Als culturele wezens hebben mensen een tweede natuur die is samengesteld uit gewoonten en identificaties. Wat mensen doen en leren beïnvloedt hun gewoonten. Hoe mensen hun gewoonten verwerven laat zien dat ze op een actieve wijze zichzelf

58 Cf. Ibid., pp. 142-143.

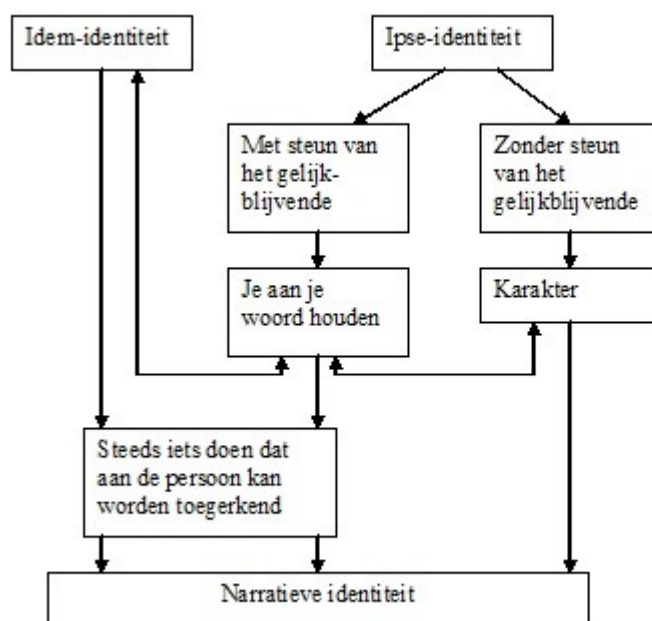
59 Ibid. p. 119.

60 Cf. Ruard Ganzevoort R, 'De praxis als verhaal. Introductie op een narratief perspectief', in: (ed.) Ruard Ganzevoort R., *De Praxis als Verhaal. Narrativiteit en praktische theologie*, Kampen 1998, p. 13.

61 Cf. Ricoeur, *Oneself*, pp. 117-9.

62 Cf. Ganzevoort Ruard R., 'De praxis als verhaal', p. 13.

vormen. Gewoonten bepalen mede waarop mensen zich oriënteren, zonder dat ze zich daarvan bewust zijn en gewoonten vormen zich zonder expliciet in verband gebracht worden met de vraag 'wie ben ik'. Deze gewoonten en identificaties gaan deel uitmaken van het karakter, zonder dat hiervoor een vrijwillige inspanning nodig is.⁶³ De *ipse-identiteit* zorgt er voor dat de persoon steeds iets nieuws kan doen dat aan hem kan worden toegerekend. De identiteit die in de narratief ontwikkeld wordt, bemiddelt tussen beide vormen van identiteit en scheidt een persoonlijke identiteit.⁶⁴ Achteraf blijkt dat contingente gebeurtenissen bijdragen aan de vorming van de identiteit en het karakter. De narratieve identiteit verwijst naar praktische identiteiten die vorm krijgen in de plot van de narratief. Het onderscheid tussen *ipse* en *idem* is zo niets anders als het onderscheid tussen een substantiële of formele identiteit en de narratieve identiteit.⁶⁵ In de narratief komt de identiteit tot uiting doordat er op twee niveaus causaliteit optreedt, namelijk op het fysieke niveau waar een causaal verband ontstaat tussen de handelende persoon en de handeling en op het intentionele niveau waar een causaal verband ontstaat tussen de handeling en de intentie.⁶⁶ Bijvoorbeeld: X pakt een glas, loopt naar de kraan en doet er water



Figuur 2: Narratieve identiteit en persoonlijke identiteit

63 Cf. Ricoeur, *Oneself*, pp. 118-125,

64 Cf. Ibid., *Oneself*, pp. 140-168.

Laitinen A., 'Charles Taylor and Paul Ricoeur', pp. 2, 13.

65 Cf. Ricoeur P., *Time and Narrative III*, Chicago 1988, p. 244-249.

66 Cf. Dauenhauer B., 'Paul Ricoeur', in: *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Winter 2003), www.science.uva.nl/~seop/entries/ricoeur/

in, daarna brengt hij het glas naar zijn mond, drinkt het leeg en zet het weer op het aanrecht. De narratief is compleet als ze ook aangeeft waarom X dit doet.

De plot is een imitatie van de realiteit. De imitatie (*mimesis*) ziet Ricoeur op drie niveaus plaatsvinden. Als eerste refereert de imitatie aan de actuele wereld van de actie. Deze wereld bevat geen strikt begin of einde, maar is al wel vooruitlopend op een narratief (*pre-narrative*) georganiseerd, namelijk in haar structuur, haar symbolen en in de tijd. Elke handeling vindt plaats in een netwerk van concepten waardoor mensen deze handeling kunnen begrijpen, zoals: handelend persoon, doel, omstandigheden, motieven, verwachtingen, verantwoordelijkheid, interactie, hulp, vijandigheid, samenwerking, conflict, antwoorden op de vragen wie, wat, waar, hoe, waarom, met wie en tegen wie. Handelingen dragen altijd regels en normen in zich, die publieke betekenis hebben waardoor anderen de handelingen kunnen interpreteren en begrijpen, zonder dat de handelende persoon zijn bedoelingen heeft uitgelegd. Een handeling is gericht op de toekomst, terwijl de motivatie achter de handeling een verbinding legt met het verleden.⁶⁷ Op het tweede niveau van de imitatie worden de gebeurtenissen samengevoegd tot een verhaal om ze onder een gezamenlijk thema of gedachte te brengen door een einde aan het verhaal te suggereren. Dit betekent dat de handeling plaatsvindt in de wereld van de handeling, maar dat de auteur de plot, de organisatie van gebeurtenissen, schept en zo diverse elementen in een betekenisvol temporeel verband plaatst.⁶⁸ Op het derde niveau snijden de wereld van de tekst of verteller en die van de luisteraar of lezer elkaar. De imitatie reikt zodoende verder dan het samenbrengen van gebeurtenissen in een plot. Ze is pas compleet als ook de luisteraar of lezer er in wordt betrokken. De complete *mimesis* refereert zodoende naar zowel de wereld van de auteur als naar die van de lezer. De lezer wordt zo co-auteur van het verhaal.⁶⁹ Een plot dat voldoet aan de drievoudige *mimesis* heeft de potentie om harmonie te brengen in de temporele disharmonie door de schijnbare afzonderlijke gebeurtenissen in een coherent geheel te plaatsen. Onverwachte gebeurtenissen kunnen zo zinvolle gebeurtenissen worden, doordat mensen fortuinlijke en onfortuinlijke gebeurtenissen binnen de

67 Cf. Ricoeur P., *Time and Narrative I*, Chicago 1984, pp. 54-64

Ricoeur P., *Oneself*, 146-147

68 Cf. Ricoeur P., *Time and Narrative I*, pp. 65-67

69 Cf. Ricoeur P., *Time and Narrative I*, p. 71.

Ricoeur P., *Oneself*, p. 160

narratief tot een betekenisvolle eenheid kunnen brengen.⁷⁰ Wat Ricoeur hiermee zegt, is aan de hand van een door Jan Bert Modderman, vertelde anekdote duidelijk te maken. Eén van zijn medewerkers was bij een klant om een vlaggenmast te plaatsen. Gezien de zachte bodem was er meer cement nodig dan gebruikelijk. De medewerker belde en vroeg om toestemming. Jan Bert Modderman vroeg hem: 'waarom vraag je het?' Het antwoord van de medewerker was: 'de vorige eigenaar wilde het niet hebben.' Jan Bert Modderman gaf de medewerker aan dat als het nodig was er meer materiaal gebruikt moest worden zonder de prijs aan te passen, maar als bleek dat dit soort situaties veel voorkwamen de calculatie wel veranderd moest worden, zodat er bij het offereën rekening mee gehouden kon worden. De gebeurtenis past in een groter geheel, namelijk in de praktijk van het bedrijf. Binnen deze praktijk kan de anekdote begrepen worden. De gebeurtenis wordt met het grote kader van de bedrijfsvoering verbonden door de 'waarom-vraag'. Ze wordt daardoor in een betekenisgevend kader geplaatst. In deze anekdote is dat in eerste plaats de rentabiliteit van het bedrijf, zoals die werd begrepen door de vorige eigenaar. Jan Bert Modderman kon daar nu zijn visie op het zaken doen tegenoverstellen: er is een prijs en resultaat afgesproken en daar tornen we niet aan. Wel is het een leermoment; als de beschreven situatie vaak voorkomt, dan dient de volgende vergelijkbare situatie de prijs aangepast te worden. Tenslotte vindt er een wisselwerking plaats tussen de verteller en de luisteraar. De door de medewerker vertelde gebeurtenis wordt door Jan Bert Modderman begrepen en vanuit zijn standpunt geeft hij een reactie die door de medewerker wordt begrepen. De anekdote maakt niet alleen duidelijk hoe de door Ricoeur beschreven *mimesis* werkt, maar ook hoe binnen een narratief de narratieve identiteit zich in de loop van de tijd kan ontwikkelen.

4.3 Slotopmerkingen

Zowel Ricoeur als Taylor zien de narratief als een mogelijkheid om gebeurtenissen in een groter geheel te plaatsen, te evalueren en te begrijpen. Handelingen worden in verband gebracht met motieven en redenen. Beiden geven aan dat acties nooit op zichzelf staan, maar altijd bestaan uit interacties die plaats vinden in een bepaalde context, die mede bepalend is voor het toekennen van zin aan

70 Cf. Laitinen A., 'Charles Taylor and Paul Ricoeur', p. 13.

die handeling. Taylor baseert zich hierbij op Heidegger.⁷¹ De narratief zet zodoende niet alleen het handelen van het individu in een verband, maar zet ze ook in een relatie tot de wereld of de ruimte waarin het individu zich beweegt. Laitinen schetst een nuance verschil tussen de benadering van Ricoeur en die van Taylor. Ricoeur maakt een omweg door een structurele analyse van de narratief als plot en hoe dat plot in de drievoudige *minesis* door zowel de auteur als de lezer begrepen kan worden. Hij geeft aan dat de narratief bemiddelt tussen het ethische en het beschrijvende perspectief. Taylor stelt de narratief direct op het ethische niveau en lijkt zich vooral te concentreren op het karakter in de narratief. Wat Taylor ook doet is aangeven hoe waarden niet alleen subjectief bepaald worden, maar ook objectief door het goede in de *strong evaluations* te betrekken. Daartoe beschrijft hij hoe opvattingen zich in de loop van de geschiedenis ontwikkelden en de cultuur beïnvloedden en de identiteit van het individu mede vorm geven.⁷² De narratief biedt de mogelijkheid om acties en gebeurtenissen in een betekenisvol geheel te plaatsen en zin vorm te geven.

71 Cf. Taylor, *Sources*, pp. 47,50.

72 Cf. Laitinen A., 'Charles Taylor and Paul Ricoeur'.

5. Spiritualiteit, ethiek en moraliteit in relatie tot zingeving

Spiritualiteit staat, getuige de vele literatuur over dit onderwerp, volop in de belangstelling. Binnen de (godsdienst)filosofie wordt dit aspect van zingeving doordacht.⁷³ De spirituele bewustwording is volgens Thomas Maxwell wellicht de postmoderne Verlichting die de mensheid verheft boven het nihilisme van het postmoderne materialisme, in een vernieuwd verstaan van het doel en betekenis van het leven.⁷⁴ Er valt veel over spiritualiteit te zeggen. Ik wil me hier beperken tot een korte omschrijving van spiritualiteit en hoe spiritualiteit kan worden verbonden met ethiek en moraal in relatie tot zingeving.

5.1 Spiritualiteit als de praktijk van zingeving.

Spiritualiteit is een vaag begrip. Het begrip is conceptueel onduidelijk en moeilijk te definiëren.⁷⁵ Volgens John Cottingham wordt de term spiritualiteit gebruikt in relatie met activiteiten en levenshoudingen die een sterk appel doen op de mens. Spiritualiteit hoeft niet in verband gebracht te worden met religie:

Even the most convinced atheist may be prepared to avow an interest in the 'spiritual' dimension of human existence, if that dimension is taken to cover forms of life that put a premium on certain kinds of intensely focused moral and aesthetic response, or on the search for deeper reflective awareness of the meaning of our lives and of our relationship to others and to the natural world.⁷⁶

73 Zie bijvoorbeeld:

Cottingham J, *The Spiritual Dimension. Religion, Philosophy and Human Value*, Cambridge 2005. In dit werk doordenkt John Cottingham onder andere de spiritualiteit als kennisbron binnen het theïsme.

Maxwell T.P., 'Integral Spirituality, Deep Science, and Ecological Awareness', *Zygon* (2003), pp. 257-275. In dit artikel benadrukt Thomas Maxwell de plaats van spiritualiteit in de epistemologie. *...the current world crises requires an intergrated epistmology that embraces both the rational knowledge of scientific empiricism and the inner knowledge of spiritual experience. p. 257.*

Campine M., 'Spiritualiteit' en Humanisme. Vrije beleving in een vrije wereld. Vergelijkend levensbeschouwend onderzoek vanuit het principe van vrij onderzoek', *Antenne* (2003), pp. 23-29. In dit artikel onderzoekt Marc Campine de plaats van humanistische spiritualiteit op het levensbeschouwelijk palet op basis van Comparatieve Filosofie.

74 Cf. Maxwell T.P., 'Integral Spirituality', p. 274.

75 Cf. Veer van der P., 'Spirituality in Modern Society', in: *Religion Beyond a Concept*, de Vries H. (ed.), New York 2008, p. 709.

Cf. Benefiel M., 'Irreconcilable Foes? The Discourse of Spirituality and the Discours of Organizational Sience', *Organization* 10 (2003), p. 383.

76 Cottingham J., *The Spiritual Dimension*, p. 3.

Spiritualiteit wordt ook opgevat als een oriëntatie op het spirituele als tegenhanger van het exclusief materiële. Ze verwijst dan naar de innerlijke, subjectieve wereld van religie en wordt in verband gebracht met het zoeken naar richting, doel en betekenis in het leven.⁷⁷ Thomas Maxwell brengt spiritualiteit in verband met een holistische levensbeschouwing. Innerlijke of spirituele kennis, ethiek, waarheid en schoonheid zijn reflecties van de attributen van een transcendente realiteit en kennis kan verkregen worden door innerlijke ervaring.⁷⁸ Constituerende elementen zijn: symbolen, evocatief taalgebruik, mythen, rituelen en een verhaal dat alles in verband brengt. De nadruk ligt op individualiteit, intrinsieke motivatie en zelf-ontwikkeling. Spiritualiteit wordt als kennisbron aanvaard en gewaardeerd.⁷⁹

Volgens Charles Taylor begint de vraag naar spiritualiteit vaak als een vraag naar zelf-ontwikkeling. Hij ziet twee spirituele uitgangspunten: *dwelling and seeking*. Er ontstaat een polariteit tussen de spirituele vraag (*seeking*) en een gebiedende autoriteit (*dwelling*), tussen spiritualiteit en religie. Robert Wuthnow omschrijft het onderscheid tussen *dwelling and seeking* als volgt :

A Spirituality of dwelling emphasizes *habitation*: God occupies a definite place in the universe and creates a sacred space in which humans too can dwell; to inhabit sacred space is to know its territory and to feel secure. A spirituality of seeking emphasizes *negotiation*: individuals search for sacred moments that reinforce their conviction that the divine exists, but these moments are fleeting; rather than knowing their territory, people explore new spiritual vistas, and they may have to negotiate among complex and confusion meanings of spirituality (cursief – RW)⁸⁰

Spiritualiteit, waarbij de nadruk ligt op het zoeken, biedt de mogelijkheid om

77 Cf. Klerk J.J. De, Boshoff A.B., Wijk R. van, 'Spirituality in Practice: Relationships Between Meaning in Life, Commitment and Motivation', *Journal of Management Spirituality & Religion* 3(4), p. 321:
From the multiple definitions of spirituality, three main themes prevail; most definitions relate spirituality to meaning in life, a sense of unity with the universe and the awareness of a 'life force'.

78 Maxwell T.P., 'Integral Spirituality', p. 257-265.

79 Jespers F. Jespers F., 'Verkenningen en bevindingen over nieuwe religiositeit', in: (red.) Jespers F., *Nieuwe religiositeit in Nederland. Gevalstudies en beschouwingen over alternatieve religieuze activiteiten*, Budel 2009, pp. 20-26.

80 Wuthnow R., *After Heaven: Spirituality in America Since the 1950s*, Berkeley 1998, pp. 4-5.

religieuze noties nog steeds te hanteren, terwijl men de kerk verlaten heeft. Taylor ziet spiritualiteit ook als een manier om een individuele diepere betrokkenheid bij religie vorm te geven. Het gaat dan om de spirituele praktijken zoals meditatie, liefdadigheid, volgen van studiegroepen, betrokken zijn bij speciale vormen van gebed, enzovoorts. Spiritualiteit biedt mensen een perspectief op transformatie, ook al hoeven ze daar niet direct gehoor aan te geven.⁸¹

Johan Verstraeten omschrijft spiritualiteit als een methodische weg waardoor het mogelijk wordt de diepe dimensies van onze innerlijke wereld en externe wereld te ervaren in haar mystiek. In haar symboliek refereert spiritualiteit naar wat achter het onmiddellijk zichtbare en empirisch waarneembare ligt en ze verwijst naar de bron waarin haar vervulling ligt. Spiritualiteit draagt er volgen hem toe bij dat de ervaring dat men niet meer verbonden is met een totaliteit en van de objectivering die zo eigen is aan de moderne maatschappij en de instrumentele rationaliteit worden overwonnen.⁸² Net als Verstraeten benadrukt John Cottingham de *praxis* als spiritualiteit, namelijk het leven van de levens-overtuiging. Cottingham benadrukt ook het proces van innerlijke verandering. Dit proces is volgens hem fundamenteel om de aard van spiritualiteit te begrijpen.⁸³

Uit het bovenstaande blijkt dat spiritualiteit de praktijk omvat waarbinnen de (levens)overtuiging worden aangeleerd, geleefd en geëvalueerd en de meer of minder gearticuleerde constituerende regels binnen de (levens)overtuiging betekenis geven aan het leven van het individu. Spiritualiteit kan omschreven worden als het proces van zingeving.⁸⁴

5.2 Ethiek, verantwoordelijkheid en zingeving.

In deze paragraaf ga ik in op de relatie tussen ethiek en zingeving. Wittgenstein geeft aan waar het bij ethiek om kan gaan, maar dat het moeilijk is om aan te geven wat ethiek precies is:

I could have said: Ethics is the inquiry into what is valuable, or, into what is

81 Cf. Taylor C., *A Secular Age*, Cambridge/London 2007, pp. 509-522

82 Cf. Verstaeten J., 'Beyond Business Ethics', pp. 24-25.

83 Cf. Cottingham J., *The Spiritual Dimension*, p. 5

84 Cf. Chauvigny de Blot P., *Business Spiritualiteit*, p. 15vv.

really important, or I could have said: Ethics is the inquiry into the meaning of life, or into what makes life worth living, or into the right way of living. I believe if you look at all these phrases you will get a rough idea as to what it is that ethics is concerned with.⁸⁵

In de discours over ethiek dienen de begrippen ethiek en moraal onderscheiden te worden. Ethiek en moraal worden in de praktijk als synoniemen voor elkaar gebruikt. Er is geen etymologisch verschil tussen beide begrippen. Ze refereren beide aan het intuïtieve idee van *mores*.⁸⁶ De moraal geeft aan of een handeling of gedrag in een gegeven maatschappelijke context als goed of slecht wordt beschouwd.⁸⁷ De ethische theorie gaat uit van de idee dat moreel handelen over het algemeen handelen is vanuit en overeenkomstig een bepaald ethisch standpunt.⁸⁸ Volgens Susan Wolf hebben mensen echter twee omvattende doelen die geassocieerd kunnen worden met twee gezichtspunten. Mensen handelen voor persoonlijke tevredenheid en om iets waardevols te doen voor de wereld. Er kan niet van mensen verwacht kan worden dat ze om aan de morele normen te voldoen, afstand nemen van alles wat hun betekenis geeft in het leven, want dat zou mensen de reden ontnemen om hun bijdrage te leveren aan die morele orde.⁸⁹ Volgens Ricoeur is het ethische doel een goed leven te leiden. Ethiek heeft zodoende een teleologisch karakter. Het ethische doel omschrijft hij als: "aiming at the 'good life' with and for others, in just institutions".⁹⁰ In de volgende paragraaf geef ik op basis van de argumentatie van Paul Ricoeur aan hoe de visie op de betekenis van het leven invloed heeft op het ethisch doel en hoe dat ethisch doel in voorkomende situaties het primaat heeft boven de moraal. Het ethische doel omvat ook het persoonlijk standpunt. De spanning tussen het persoonlijk en ethisch doel wordt bij Ricoeur opgeheven. Daarna zal ik een paragraaf wijden aan 'met en voor de ander', waarin aan de orde komt bij wie het initiatief ligt om tot handelen over te gaan en tegenover wie mensen verantwoordelijk zijn. In hoofdstuk 7 komt 'het juiste instituut' aan de orde. In

85 Wittgenstein L., 'Lectures on Ethics' p. 4.

86 Cf. Ricoeur, *Oneself*, p. 170.

87 Cf. <http://nl.wikipedia.org/wiki/Moraal>

Taliaferro C., *Contemporary Philosophy of Religion*, Oxford 1998, p. 190.

88 Cf. Wolf S., 'Morality and the View from Here', *The Journal of Business Ethics* 3 (1999), p. 203.

89 Cf. Wolf S., 'Meaning and Morality', *Proceedings of the Aristotelian Society* (New Series) 97 (1997), pp. 299-315.

90 Ricoeur, *Oneself*, p. 172.

hoofdstuk 8, paragraaf 8.4, doe ik op basis van opmerkingen in de interviews een voorstel voor een ethisch kader.

5.2.1 Het ethisch doel⁹¹

Volgens Ricoeur kan een handeling worden uitgevoerd omdat die handeling goed is of uit plicht. De ethiek richt zich op wat goed is. De moraal geeft de regels die aangeven hoe een goed leven geleid kan worden. Ze tonen zich als verplichtingen. De moraal articuleert het ethische doel in de vorm van regels en het benadrukken van beperkingen. Ricoeur wil de dichotomie tussen goed en plicht op heffen.⁹²

Ricoeur stelt het goede leven gelijk aan een juiste manier van leven en aan het ware of echte leven. Het leven dient niet alleen biologisch opgevat te worden, maar als een geheel. De inhoud van "goed leven" is een geheel van vage ideeën en dromen met het oog op welk leven wordt beschouwd als min of meer vervuld of onvervuld. Het goede leven is het belangrijkste object in het ethische doel: de focus van het ultieme doel van onze acties. Waar het omgaat is of de reeks handelingen min of meer iemands concept van een goed leven ondersteunt en om het maken van de juiste keuze. De keuzes betreffen niet alleen keuzes over wat gedaan moet worden, maar ook hoe iets gedaan moet worden.

Het middel-doel model legt vooral de nadruk op de kunst en de vaardigheid om een handeling uit te voeren. Vaardigheid biedt geen mogelijkheid tot fundamentele reflectie. Binnen het middel-doel model is praktische wijsheid nodig. Ze komt tot uiting als een persoon op het zelfde moment kan bepalen wat er gedaan moet worden (de zaak) en op welke manier het gedaan moet worden (de regels). Een afzonderlijke handeling maakt deel uit van een praktijk.

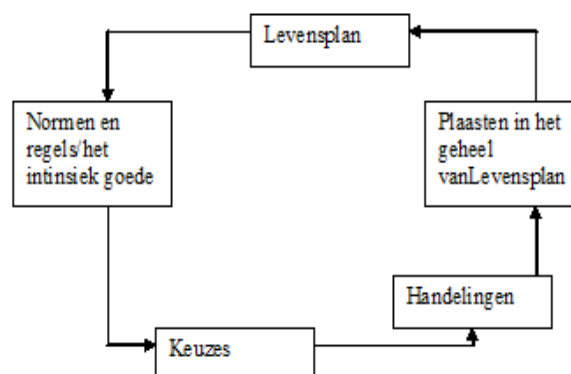
Een praktijk is een gemeenschappelijke activiteit waarvan de constituerende regels sociaal zijn ontstaan. Die regels vormen het bindende principe van een praktijk. De notie van betekenis zorgt ervoor dat er een evaluatieve beoordeling kan plaatsvinden van de voorschriften om iets goed te doen – de *standards of excellence*. Deze standaards bieden de mensen gelegenheid zich een idee te

91 Cf. *ibid.* pp. 169-180.

92 *Ibid.* pp. 170-171.

vormen van het intrinsieke goede: het ultieme doel van de actie. Dit ultieme doel biedt een uitgangspunt voor reflectie op de eigenwaarde, omdat mensen de actie zelf uitvoeren als auteur van de actie.

De praktische wijsheid richt zich op de afzonderlijke acties binnen een praktijk. De actie-configuratie komt tot uiting door reflectie op (1) de idealen die expliciet moeten worden gemaakt en (2) de mogelijkheden en onmogelijkheden op basis van keuzes op het niveau van de praktijk binnen een gegeven levensplan. De praktische wijsheid kan aangeven hoe er binnen een praktijk juiste keuzes gemaakt kunnen worden, maar ze geeft niet aan waarom iemand voor een praktijk kiest. Die keuze kan worden verklaart uit de mogelijkheden die een situatie biedt en de verbinding die de betrokken persoon legt tussen de keuze en zijn of haar levensplan. Als het uitoefenen van een functie een doel op zichzelf is, hoe kan iemand dan op het zelfde moment zeggen dat alle acties tenderen naar een ultiem doel? Met andere woorden: het vervullen van een taak of functie kunnen geen doel op zich zijn als ze bijdragen aan en betekenis krijgen door het realiseren van het ultieme doel: een goed leven. "Leven" is de narratieve eenheid van een leven en goed leven. De organisatie van intenties, oorzaken en kansen vinden we zodoende terug in het verhaal. Tussen een goed leven en de particuliere keuzes bestaat een hermeneutische cirkel op basis van een beweging (terugblikken en vooruitkijken) tussen het idee van een goed leven en de meest belangrijke beslissingen (carrière, liefde, plezier, etc.). Ze worden begrepen in termen van elkaar. De interpretatie voegt aan de idee van betekenis, de betekenis voor een persoon toe. Voor de persoon is het interpreteren van een handeling, het interpreteren van zichzelf: *man is an interpreting animal*.⁹³



figuur 3. Hermeneutische cirkel

93 Taylor, *Human Agency and Language*, p. 45.

In de redenering van Ricoeur ontstaat een cirkel bestaande uit handelingen die verricht worden binnen een praktijk op basis van keuzes, de normen en regels die het intrinsieke goede reflecteren, het plaatsen van die handelingen in een groter geheel van de narratieve eenheid waarin het levensplan tot uiting komt door de verbinding die wordt gelegd tussen de handelingen en de betekenis van die handelingen in het grote geheel. Hierdoor wordt de dichotomie tussen plicht (moraal) en doel (teleologie, ethiek) opgeheven. Ethiek en moraal kunnen alleen vanuit elkaar begrepen worden, waarbij de ethiek in conflicterende situaties het primaat heeft, maar wel steeds door de zeef van de moraal moet worden beoordeeld, zodat het risico van handelen vanuit een extreem ethische opvattingen wordt beperkt.⁹⁴ De dichotomie die bij Wolfs voelbaar is en tot een potentieel conflict neigt, is op basis van Ricoeurs beredenering niet aan de orde.

5.2.2. Met en voor de ander, verantwoordelijkheid.⁹⁵

Ethiek en verantwoordelijkheid staan met elkaar in relatie. Emmanuel Levinas legt bij verantwoordelijkheid alle nadruk om er te zijn voor de ander (*l'autre*):

The word responsible is but another way of expressing what I call being for the other. I am responsible for the other. I am answerable for the other, and in sum I am answerable before doing anything.⁹⁶

Levinas ziet de ander als een ontmoeting met het transcendente, het oneindige, het om respect vragende. Het kwetsbare gelaat van de ander doet ons beseffen die ander met respect te behandelen.⁹⁷ In de ontmoeting met het gelaat van de ander wordt van de handelend persoon een onmiddellijk commitment gevraagd om de ander te dienen. Hier bekent vrijheid datgene doen wat niemand anders in mijn plaats kan doen: "that is the freedom of goodness".⁹⁸ In de vorige paragraaf heb ik aangegeven dat een handeling het predicaat goed krijgt op basis van reflectie, waardoor zij ingepast wordt in een groter geheel en mede beoordeeld wordt op basis van haar bijdrage aan het realiseren van het ultieme

94 Taylor wijst op dit gevaar. Taylor, *A Secular Age*, p. 697.

95 Cf. Ricoeur, *Oneself*, pp. 180-194.

96 Levinas E. and Guwy F., 'What No One Else Can Do in My Place. A Conversation with Emmanuel Levinas', in: (ed.) Vries, H. de, *Religion Beyond a Concept*, New York 2008, p. 300.

97 Cf. Levinas E., De filosofie en de idee van het oneindige, in: *Het Menselijk Gelaat*, Baarn 1987, pp. 136-151 en 249-255.
Oorspronkelijk: *La philosophie et l'idée de l'infini*, 1959.

98 Cf. Levinas, 'What No One Else Can Do in My Place'. pp. 300-301.

doel. Hier ligt het gevaar op de loer om de ander te beschouwen als middel om voordeel te behalen of genoeg te beleven. Ricoeur tracht de bipolaire situatie, waar het zelf en de ander elkaars tegenovergestelde zijn, op te lossen. Volgens Ricoeur rust Levinas' filosofie op het initiatief van de ander binnen een intermenselijke relatie. Er ontstaat daardoor geen echte relatie omdat de ander louter exterioriteit representeert en zich definieert door condities van scheiding. De ander spreekt zichzelf vrij van elke relatie. Ricoeur stelt daar in de relatie vriendschap en wederkerigheid tegenover.

Vriendschap dient als een overgang tussen het doel van goed leven en rechtvaardigheid. Zij is een deugd die werkt in de keuzes die worden gemaakt. Vriendschap gaat uit van het idee dat gelukkige mensen vrienden nodig hebben. Ze krijgt vorm vanuit het besef van het missen van anderen en de mogelijkheid dat gemis op te vullen door handelen. Vriendschap kan zich in drie vormen aandienen, namelijk (1) in het belang van het goede, (2) om het behalen van voordeel of (3) om het beleven van genoeg. Ze komt tot uiting in een wederzijdse relatie. Wederkerigheid maakt het mogelijk om de vormen van vriendschap te onderscheiden. Bij vriendschap die gericht is op het behalen van voordeel of het beleven van genoeg is er geen sprake van wederkerigheid. De ander nemen "zoals die is", is constitutief voor de wederkerigheid. Deze wederkerigheid kan niet tot stand komen als de relatie tot het goede in het zelf, in de vriend en in de vriendschap er niet is, want dan wordt de mogelijkheid tot reflectie vernietigd. De wederkerigheid zorgt er voor dat de reflectie op de vriendschap uit twee facetten bestaat. (1) Ze staat onder de controle van het predicaat goed en (2) het predicaat goed wordt op de persoon en op diens handelen toegepast. Dus de vriendschap op zich is goed, de persoon die de vriendschap beoefent kan als goed beoordeeld worden, evenals handelingen die vorm geven aan de vriendschap. Vriendschap regelt de interpersoonlijke verhoudingen en komt daarom alleen tot uiting binnen de veiligheid van een gedeelde manier van leven. Het is dankzij het beste deel van iemands zelf, het vermogen tot reflectie, dat vrienden worden beschouwd als een-andere-zelf. Wat iemand in de ander liefheeft, is het beste in die ander, namelijk dat wat het meest blijvend en stabiel is, het reflecterende gedeelte, het intellect. Op basis van rationaliteit kiest ieder redelijke persoon voor wat het beste voor zichzelf is, daardoor kan reflectie worden gedeeld met de ander. De reflectie kan

onbaatzuchtig zijn omdat ze is opgenomen in de relatie van een zelf tot een zelf door toedoen van de band tussen het intellect, excelleren en reflecteren.

In vriendschap treedt de behoefte en het tekort op de voorgrond. De vriend, voor zover hij de andere zelf is, heeft de rol om te bieden wat iemand niet zelf kan bewerkstelligen. Vanuit de behoefte of het tekort bestaat er een verbinding tussen de activiteit en leven en tussen vreugde en genoeg. Zo draagt vriendschap bij aan het scheppen van de condities voor het realiseren van het leven. Om vriendschap op waarde te schatten is het bewust zijn van het leven noodzakelijk. De wijsgerige betekenis van vriendschap is aantrekkelijk of begerenswaardig zijn (*desire*):

the good man's own being is desirable to him; given this, the being of his friend is then equally desirable to him.

Binnen vriendschap ontstaat een balans tussen geven en ontvangen. Deze balans kan gezien worden als het midden van een spectrum met twee tegengestelde polen van geven en ontvangen. Afhankelijk van de pool bepaalt het zelf of de ander het initiatief neemt voor uitwisseling.

Er bestaat een contrast tussen gebod en vriendschap. Voldoen aan een gebod geschiedt vanuit een passieve houding. Het zelf is er niet bij betrokken. Binnen vriendschap krijgt zorg vorm vanuit een welwillende spontaniteit en is zij onmiddellijk gerelateerd aan de eigen-waarde binnen het frame van goed leven. Welwillende spontaniteit staat op gelijk niveau als de oproep tot verantwoordelijkheid door de herkenning van de autoriteit van het genoeg om rechtvaardig te handelen. De dissymmetrie die ontstaat door het gebod of instructie, wordt opgeheven door een tegengestelde beweging van erkenning. Wederkerigheid en zorg heffen de polariteit tussen het zelf en de ander op. De oproep tot verantwoordelijkheid vanuit het initiatief van de ander leidt tot sympathie voor de lijdende en die sympathie is de basis voor het nemen van initiatief vanuit het liefhebbende zelf. Binnen vriendschap wensen het zelf en de ander samen te leven en wordt gelijkheid voorondersteld en de superioriteit van de autoriteit van de ander door het zelf erkent.

5.3. De verbinding

Spiritualiteit richt zich op het leven van de levensovertuiging (of het op het goed leven gebaseerde levensplan) en daardoor op de betekenis van het leven en de ethiek. Daarbij richt ze zich ook op het niet-materiële. Ethiek heeft als basis het doel om conform het eigen levensplan een goed leven te leiden, waarbij de moraal aangeeft hoe dat goede leven kan worden geleefd. Met reflectie voegt een individu aan handelingen betekenis toe doordat hij of zij die handelingen in het grote geheel van het levensplan plaatst. Of een handeling goed of niet goed is, hangt af van de waardering van die handeling op basis van het levensplan. In het levensplan is de verhouding met anderen opgenomen en dit leidt tot de vraag hoe om te gaan met de ander en naar de vraag naar onze verantwoordelijkheid.

I know that this world exists. ... I am placed in it like my eye in the visual field ... My will penetrates the world ... My will is good or evil. Therefore ... good and evil are somehow connected with the meaning of the world. The meaning of life, i.e. the meaning of the world, we can call God.⁹⁹

6. Zingeving ontstaat in de praktijk.

Op basis van de vorige hoofdstukken lijkt er een bouwwerk te ontstaan waarin zingeving vorm krijgt. De basis vormt de meer of minder expliciet verwoorde levensovertuiging of idee van een goed leven waarmee iemand betekenis aan het leven toekent. De zin van het leven verwijst naar die overtuigingen of het idee waarop de gegeven betekenis aan het leven wordt gebaseerd. Het leven van een individu krijgt dan zin als het het leven van dat individu min of meer conform die overtuigingen wordt geleefd. Om de zin te ontdekken is het zodoende noodzakelijk het handelen te evalueren op basis van de geaccepteerde overtuigingen. Dit lijkt te impliceren dat aan zingeving het aanvaarden van een betekenisgevend kader voorafgaat en dat een zeker evaluerend vermogen noodzakelijk is.

6.1 De betekenisgevende praktijk

Het contact met de realiteit krijgt alleen zin vanuit de specifieke context waarbinnen gesproken of gehandeld wordt. Wat binnen die context als waar of onwaar wordt gezien, wordt niet bepaald door een ultiem ontologisch subject of keuze.¹⁰⁰ Volgens Wittgenstein leren we niet op basis van proposities wat voor soort dingen voorwerpen zijn, maar door het gebruik: *in the beginning was the deed*.¹⁰¹ Volgens Wittgenstein is de meest primitieve vorm van een taalspel een reactie. Het taalspel biedt een netwerk waarbinnen we in de eerste plaats de reacties waarover we spreken kunnen identificeren. Het beoordelen van uitspraken kan alleen in de bredere context waarbinnen het taalspel wordt gebruikt: situaties waarin mensen samenleven en elkaar begrijpen in wat ze doen en zeggen. Binnen een manier van leven is het uiterst belangrijk dat er

99 Wittgenstein L., *Notebooks 1914-1916*, (ed.) G.H. von Wright and G.E.M. Anscombe, transl. G.E.M. Anscombe, Oxford 1961, §§11/6/16.

100 Phillips D.Z., *Recovering Religious Concepts. Closing Epistemic Divides*. Swansea Studies in Philosophy (gen. ed. D.Z. Phillips), Basinstoke 2000, pp. 192/3.

101 Cf. Wittgenstein L., *Culture and Value*, (ed.) G.H. von Wright, transl. by Peter Winch, Chicago 1980, p. 36e.

overeenstemming is in reacties.¹⁰² Wittgenstein schrijft:

"So you are saying that human argument decides what is true and what is false?" - It is what human beings *say* that is true and false; and they agree in the *language* they use. That is not agreement in opinions but in a form of life.¹⁰³

Wat betekent dit voor het geven van betekenis aan het leven? Luco van den Brom geeft een voorbeeld. Als mensen vragen naar het doel van het leven en zij antwoorden: 'om vrij handelende personen te zijn', dan is het de vraag of mensen met de uitspraak aan vrijheid nog een waarde toekennen. Waardeoordelen en aanduidingen zijn gebaseerd op reeds aanvaarde normen, zo stelt hij.¹⁰⁴ Met andere woorden: vrijheid is binnen het gegeven antwoord al een ingevuld begrip. D.Z. Phillips werkte dit principe als volgt uit: ik weet dat suiker zoet is, omdat ik suiker heb geproefd en niet omdat ik vooraf wist dat 'zoet' bestond. De notie van bitter of zoet ontstaat uit de gezamenlijke ervaring van mensen die de ene smaak zoet noemen en de andere bitter. Zo begrijpen mensen ook op basis van ervaring wat waardevol is en wat niet. Phillips schrijft:

..., the possibility of the propositions depends on taking for granted the agreement in our reactions; reactions which do not emerge from reasoning or reflection.¹⁰⁵

De mogelijkheid om zoet en bitter, betekenisvol en betekenisloos, goed en kwaad te onderscheiden is geworteld in het taalspel, in de gezamenlijke reacties op wat wij horen en beleven. De gemeenschappelijke reacties berusten niet op keuzes of beslissingen, maar op ervaringen. Dit geldt volgens Phillips ook voor formele keuzes. Mensen dienen zich bewust te zijn van de rol van hun reacties in het samenstellen van causale concepten binnen hun taalspel. Mensen zeggen vaak iets om andere mogelijkheden uit te sluiten. Als mensen het hebben over de betekenis van het leven en over zingeving, dan gaan ze er vanuit dat er betekenis, waarde en zin is. Wat waarde heeft voor het leven, komt binnen een

102 Cf. Phillips, *Recovering Religious Concepts*, p. 198.

Wittgenstein L., *Philosophical Investigations*, transl. by G.E.M. Anscombe, Basil/Blackwell/Oxford 1967, §§ 19, 23, 241.

103 Wittgenstein, *Philosophical Investigations*, § 241.

104 Cf. Brom van den, *Creatieve twijfel*, p. 72.

105 Cf. Phillips, *Recovering Religious Concepts*, p. 198.

manier van leven niet aan de orde – met men gaat er van uit, maar wel binnen een discours over de betekenis van het leven. Betekenis geven aan het leven of zingeving is niet mogelijk zonder discours hierover.¹⁰⁶ Die discours begint bij het vertellen van verhalen aan kinderen, waardoor zij bekend raken met wat van betekenis en waarde is. Het is onzinnig om te vragen wat er het eerst was: het vertellen of het idee dat het leven betekenis heeft en aan het leven zin gegeven kan worden.¹⁰⁷ Susan Wolf heeft een soort gelijke opvatting, hoewel ze die niet verder uitwerkt. Zij schrijft:

Our initial judgment about what is valuable and what is a waste of time are formed in childhood, as a result of a variety of lessons, experiences, and other cultural influences.¹⁰⁸

In dit licht bezien, is het logisch dat Susan Wolf aangeeft dat wat een significant aantal mensen gedurende een lange periode als waardevol beschouwen als een objectieve waarde kan worden gezien.¹⁰⁹ Het aanvaarden van waarden en normen ontstaat in de praktijk van leven en worden geleerd als een dans of spel. Zowel het idee als de praktijk spelen hun rol. Het is natuurlijk ze samen te denken.¹¹⁰ Veel wordt als vanzelfsprekend ervaren, totdat iemands leven anders verloopt dan verwacht. Dan wordt de vraag naar de betekenis van het leven manifest. De vraag ontstaat waar de verklaringen tekort schieten. Mogelijk stelt ze de eigen visie op het leven ter discussie.¹¹¹ Hoe men hierop reageert reikt tot achter het menselijk begrip.¹¹² Simone Weil geeft aan dat de waarde van een levensbeschouwing of een religie of een spiritueel leven afhangt van de mate waarin ze de gebeurtenissen in de wereld verhelderen.¹¹³ Als ze gebeurtenissen niet (meer) voldoende verhelderen, zal de één de betekenis of zin van het leven verliezen, een ander toch aan die betekenis binnen de eigen levensbeschouwing vasthouden en weer een ander zal de levensbeschouwing zo aanpassen dat die

106 Cf. Phillips, *Recovering Religious Concepts*, p. 196.

Ricoeur, *Oneself*, p. 176.

107 Cf. Phillips, 'Philosophy, Theology and The Reality of God', in: (gen. ed.) Phillips D.Z., *Wittgenstein and Religion*. Swansea Studies in Philosophy, Baingstoke 1993, p. 1-8.

108 Wolf, *Meaning in Life*, p. 32.

109 Cf. *Ibid.*, p. 37.

110 Cf. Phillips D.Z., *The Problem of Evil and The Problem of God*, London 2004, p. 135.

111 *Ibid.*, p. 137 en p. 137 n. 134.

112 Stoker W., *Is vragen naar zin vragen naar God? Een godsdienstwijsgerige studie over godsdienstige zingeving in haar verhouding tot seculiere zingeving*. Zoetermeer 1993, pp. 18-19.

113 Cf. Weil S., *First and Last Notebooks*, Oxford 1970, p. 147.

voor hem of haar weer voldoende houvast biedt.¹¹⁴ Het bovenstaande betekent dat mensen zin of betekenis aan iets toekennen vanuit en op basis van een bestaande praktijk of context. Dit impliceert dat we geen filosofische verklaring voor de betekenis van het leven dienen te zoeken, maar dat wij dienen na te gaan hoe er binnen een discours verhelderd kan worden op welke wijze betekenis wordt gegeven aan het leven.¹¹⁵

Taal is het middel waarmee mensen hun levensbeschouwing, waarden en normen kunnen verbinden aan hun handelen. De taal biedt ons de logica voor wat wel en niet gezegd kan worden.¹¹⁶ De narratief en evaluaties zijn daarbij dienstbaar, maar ook de verhalen en mythen, poëzie en kunst.¹¹⁷ Spreken over de betekenis van het leven dienen we niet te verwarren met het spreken over feitelijke standen van zaken en kan niet op een voor de wetenschap gebruikelijke manier onderzocht worden. Het bewijs van het causale verband dient zich aan in de persoonlijke verklaring van het individu.¹¹⁸

6.2 Enkele opmerkingen.

In de vorige hoofdstukken en dit hoofdstuk heb ik getracht zingeving conceptueel te verhelderen. De hermeneutische benadering van Paul Ricoeur is hierbij uitgebreid aan de orde gekomen. Hij biedt met het begrip 'narratieve identiteit' een kader om de manier waarop mensen zin of betekenis toekennen aan hun leven te begrijpen. Hij geeft de relaties aan tussen karakter, persoonlijke ontwikkeling, handelen, ethische en morele kaders en de relatie met de ander. In hoofdstuk 3 ben ik ingegaan op hoe volgens enkele filosofen mensen zin of betekenis toekennen aan hun leven. In hoofdstuk 4 ben ik aan de hand van Taylors opvattingen ingegaan op evalueren als middel om het levensplan of de levensbeschouwing en de daarmee samenhangende waarden en moraal expliciet te maken. Evalueren biedt echter nog geen samenhangende structuur tussen een reeks gebeurtenissen, handelingen, ethiek en moraal. Deze samenhangende structuur komt tot uiting in de narratief, waarin de plot en de

114 Cf. Phillips, *The Problem of Evil*, pp. 210-218.

115 Cf. *Ibid.*, p. 135.

116 Cf. Phillips, 'Philosophy, Theology and the Reality of God', pp. 1-9

117 Cf. Verstraeten, 'Beyond Business Ethics'

Rethorst J.C., 'Myth and Morality', *Journal of Moral Education*, 1991, Vol 20, Issue 3

Macintyre A., *After Virtue*, Notre Dame 1984, p. 114 e.v.

118 Cf. Ricoeur, *Oneself*, p. 180.

karakters constituerende facetten zijn. De narratief komt pas tot haar recht als ze ook door een ander begrepen kan worden. In hoofdstuk 5 heb ik de relatie tussen spiritualiteit en ethiek behandeld. Er bleken belangrijke verbanden tussen spiritualiteit, ethiek en moraal. Op basis van Ricoeurs uiteenzetting over ethiek en moraal, heb ik beargumenteerd dat wederkerigheid in onderlinge relaties tussen mensen belangrijk is, maar ook dat het persoonlijk levensplan of dat wat zingevend is voor het individu de ethische basis voor mensen is en dat die ethische basis niet los gezien kan en mag worden van de moraal. In dit hoofdstuk ben ik ingegaan op hoe opvattingen over zin en betekenis in de praktijk ontstaan en door mensen wordt geaccepteerd. Ricoeur liet ook zien dat ethische en morele opvattingen omsloten worden door regels en opvattingen die in een praktijk al vorm hadden gekregen en hoe die regels en opvattingen een constituerende werking hebben op de ethiek en moraal. Op basis van een manier van leven kunnen mensen elkaar begrijpen. Zo kunnen wij dat wat Susan Wolf objectieve waarden noemt, begrijpen. Ook kan zo begrepen worden dat de betekenis van het leven, het levensplan en zin ontstaat in de praktijk in het samen gaan van keuzes en ervaringen.

Surely it is strange to make the blessed man a solitary;
for no one would choose to possess all the good things on condition of being alone,
since man is a political creature
and one whose nature is to live with others.¹¹⁹

7. Leven met elkaar.

In hoofdstuk 5 ben ik ingegaan op Ricoeurs omschrijving van het ethische doel: streven naar een 'goed leven' met en voor anderen, binnen rechtvaardige instituten. Het goede leven komt tot uitdrukking in het levensplan en het 'met en voor anderen' in het dragen van verantwoordelijkheid en het afleggen van verantwoording. De rechtvaardige instituten zijn nog niet aan de orde gekomen. In dit hoofdstuk ga ik daar op in.

7.1 Rechtvaardige instituten.

Wat iemand een goed leven vindt, komt tot uitdrukking in het persoonlijke, min of meer bewuste levensplan. Dit levensplan kan ingebed zijn in een meer of minder gearticuleerde levensbeschouwing. Het maakt volgens Paul Ricoeur deel uit van iemands identiteit. Deze identiteit komt tot uiting in de intermenselijke relaties. Rechtvaardigheid ontstijgt de 'face to face encounters' en reikt verder dan verantwoordelijkheid en zorg voor elkaar. Goed leven (living well) is niet beperkt tot intermenselijke relaties, het strekt zich uit tot leven binnen instituten. Gerechtigheid gaat uit van een zekere gelijkwaardigheid van iedereen.

¹²⁰ Ricoeur definieert een instituut als:

the structure of *living together* as this belongs to a historical community – people, nation, region, and so forth – a structure irreducible to interpersonal relations and yet bound up with these.¹²¹

Kenmerkend voor een instituut is de gemeenschappelijke moraal. Het primaat van de ethiek boven dat van een juridisch en een politiek systeem komt tot uitdrukking in de ruimte tussen de gemeenschappelijke macht (power in common) en overheersing (domination). Macht impliceert enerzijds pluraliteit en anderzijds gemeenschappelijk handelen (action in concert). Pluraliteit suggereert

119 Aristoteles, *Nicomachean Ethics*, 1169^b 16-22.

120 Ricoeur, *Oneself*, p. 194.

121 Ibid.

een derde partij naast de 'jij' en 'ik' binnen de onmiddellijke interpersoonlijke relatie. Gemeenschappelijk handelen is een publieke activiteit als een web van menselijke relaties waarbinnen de geschiedenis van ieder individu zich ontvouwt. Het gemeenschappelijk handelen heeft een temporele dimensie: het handelen is toekomst gericht omdat het zicht richt op continuïteit. Macht bestaat niet op zichzelf, maar bestaat zolang mensen gemeenschappelijk handelen. Macht, als wens om samen te leven en samen te handelen, zorgt voor een derde dimensie in het streven naar een goed leven conform het ethische doel: rechtvaardigheid.

Volgens Ricoeur heeft gerechtigheid twee richtingen; ze richt zich op het goede voorzover ze de overgang aangeeft van intermenselijke relaties naar instituten en ze richt zich op juridische systeem dat samenhang brengt in wetten en het recht om het recht op een beperkte groep toe te passen. Aristoteles omschrijft rechtvaardigheid als:

...that kind of state of character which makes people disposed to do what is just and makes them act justly and wish for what is just.¹²²

De roep om gerechtigheid ontstaat daar waar mensen onrechtvaardig worden behandeld. "Dit is onrechtvaardig," roepen ze dan. Binnen de context van voorspoed en tegenslag komt de ongelijkheid tussen individuen tot uiting. De lusten en de lasten dienen te worden gedeeld om de ongelijkheid op te heffen en hiervoor is de bemiddeling van instituten noodzakelijk. Het instituut heeft een distributieve werking en impliceert een politieke samenleving, ongeacht of het gaat om een verdeling van eer, geld of andere dingen (bijvoorbeeld rollen en taken) die verdeeld moeten worden tussen degenen die deel uitmaken van een gemeenschap.¹²³ Voor zover een individu zijn deel krijgt binnen die samenleving, maakt hij deel uit van die samenleving, met andere woorden: als een individu zijn deel in de samenleving niet krijgt, staat hij buiten die samenleving. Het instituut bestaat bij de gratie van de mensen die er aan deelnemen. De distributieve interpretatie van het instituut benadrukt de cohesie tussen het individu, het intermenselijke en het sociale van het ethische doel.

De ethische kern van het distributieve karakter van een instituut is gelijkheid.

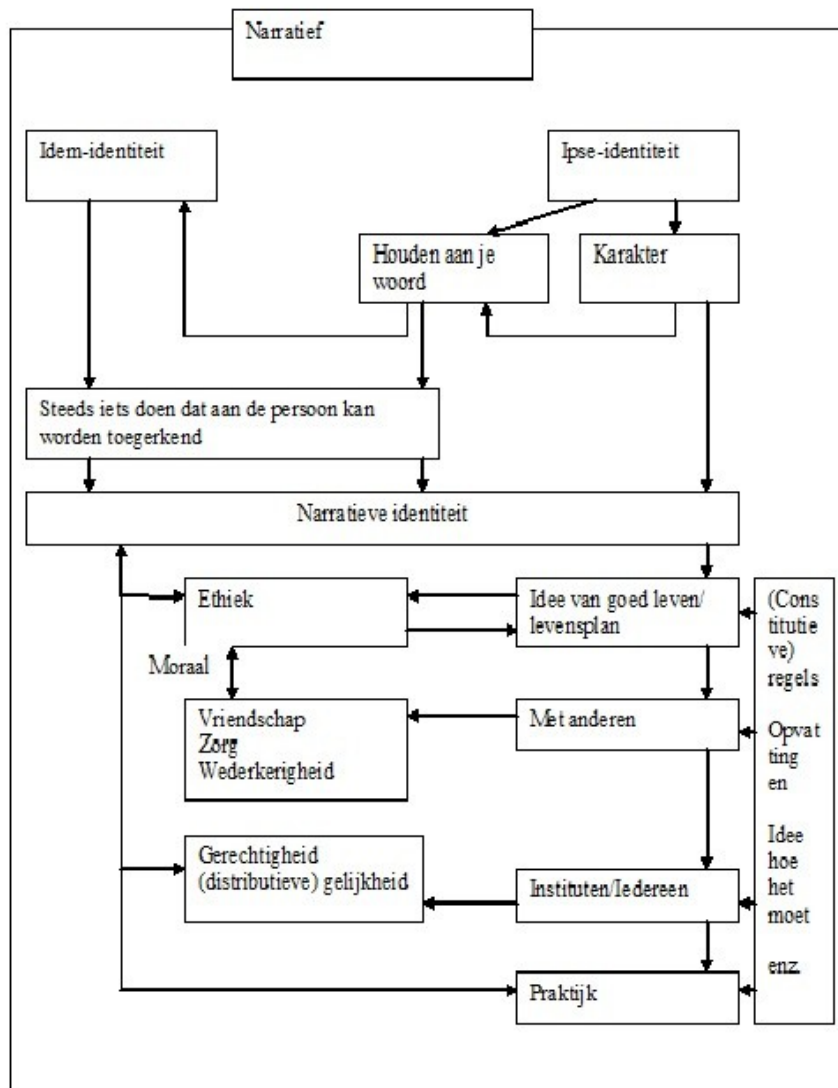
122 Aristoteles, *Nicomachean Ethics*, 1129^a 26-27.

123 Ibid., 1130^b 30-33.

Onrecht is synoniem met ongelijkheid. Mensen betreuren en veroordelen ongelijkheid. Daar waar moet worden gedeeld bestaat aan de ene kant een teveel en aan de andere kant een tekort. Een onrechtvaardig persoon is degene die zich teveel van de voordelen toe-eigent of te weinig van de nadelen aanvaardt. Bij distributie hoeft het er niet om te gaan dat iedereen evenveel van de voordelen of nadelen krijgt. Proportionele gelijkheid kan deel uitmaken van distributieve gerechtigheid. Distributieve gerechtigheid bestaat dan uit twee relaties tussen een persoon en een verdienste. Ze rust op een proportionele relatie met vier termen: twee personen en twee delen. Ricoeur wijst nog op het probleem dat proportionele gelijkheid op roep, namelijk: in hoeverre mag ongelijkheid blijven bestaan en hoe bepalen we ongelijkheid op basis van de bijdrage die geleverd wordt aan de betreffende samenleving. Gelijkheid overstijgt de intermenselijke relatie tussen twee personen. Rechtvaardigheid voegt aan de gelijkheid de vooronderstelling toe dat alle mensen gelijk zijn.

7.2 Conclusies en interpretatiekader

Met dit hoofdstuk heb ik de behandeling van wat Ricoeur de ethische intentie noemt, afgesloten. Wat duidelijk is geworden, is dat een goed leven niet uitsluitend wordt bepaald op basis een subjectieve keuze van het levensplan. Het levensplan ontstaat binnen een samenspel tussen het individu, intermenselijke relaties en instituten in een bestaande context. Wat een goed of zinvol leven is wordt mede bepaald door regels en opvattingen van de gemeenschappen waarvan het individu deel uit maakt. Binnen de narratieve identiteit komt de samenhang tussen handelingen, de ethische intentie en de narratieve identiteit tot uiting. De narratief biedt zodoende een kader waarbinnen de zin die iemand aan zijn of haar handelen toekent tot uitdrukking wordt gebracht en die zin door anderen kan worden begrepen. Eerder heb ik spiritualiteit omschreven als proces van zingeving. Binnen dat proces worden verbanden gelegd tussen het handelen van een persoon en zijn of haar levensplan om een goed leven te leiden. Dergelijke verbanden komen binnen de narratief door de ontwikkeling van het plot tot stand. Wellicht kan spiritualiteit binnen de theorie van de narratief, gelijk gesteld worden aan *emplotment*. Dit kader kan worden toegepast op de interviews die ik heb gehouden. In figuur 4 geef ik het interpretatiekader van de narratief schematisch weer. In het volgende hoofdstuk zal ik de interviews op basis van dit kader interpreteren.



Figuur 4. Schema narratief

The most important of the six parts is the combination
of the incidents of the story.
Tragedy is essentially an imitation not of persons but of action and life,
of happiness and misery.
All human happiness or misery takes the form of action;
the end for which we live is a certain kind of activity,
not a quality.
Character gives us qualities, but it is in our actions
– what we do –
that we are happy or the reverse.¹²⁴

8. Zingeving en ondernemen.

In de vorige hoofdstukken heb ik aangegeven dat zingeving gestalte krijgt tegen een door de betrokken persoon aanvaarde overtuigingen of visie op de betekenis van het leven of, zo als Ricoeur het noemt, het levensplan dat een idee bevat van hoe een goed leven geleefd kan worden. Zingeving is dan een leven leiden dat (zoveel mogelijk) in overeenstemming is of komt met die, impliciet of expliciet, aanvaarde overtuiging van de betekenis van het leven of het streven naar de vervulling daarvan. Het verband tussen de overtuiging, het handelen in relatie tot de ander en ieder, als willekeurig en anoniem individu, komt tot uiting in de narratief. Door te reflecteren op het handelen en op wat mensen belangrijk vinden in het leven, worden overtuigingen, normen en waarden expliciet gemaakt. Spiritualiteit heb ik omschreven als het proces van zingeving en niet per definitie verbonden met het goddelijke of bovennatuurlijke. Binnen deze omschrijving is het toereikend de handelingen te verbinden met het idee van goed leven en de daaruit voortvloeiende waarden en normen.

In dit hoofdstuk ga ik in op zingeving en spiritualiteit als proces van zingeving binnen de context van het ondernemen. Ik neem hierbij de gehouden interviews als uitgangspunt en zal ze trachten te duiden op basis van Ricoeurs theorie over narrativiteit. De tabellen 1,2 en 3 (zie bijlagen 1,2,3) geven aan wat de geïnterviewden in verband brengen met zingeving en hun ondernemerschap. Enerzijds wordt in de interviews aangegeven wat voor de betreffende ondernemer zinvol is en geeft die ondernemer zijn of haar persoonlijk relaas, anderzijds laten de tabellen zien dat er ook overeenkomstige patronen zijn te

124 Aristoteles, *Poetics* 6, 1450a 15-19.

herkennen in wat zij binnen het ondernemen verbinden met zingeving. In dit hoofdstuk maak ik die patronen expliciet, toets ze aan de in de vorige hoofdstukken beschreven conceptuele kaders.

In paragraaf 8.2 komt kort de persoonlijke zingeving van de geïnterviewden aan de orde. Dit is van belang om het verband tussen persoonlijke opvattingen en manier van aansturen van de onderneming te ontdekken. Paragraaf 8.3 behandelt de zingevende aspecten binnen het ondernemen. In subparagraaf 8.3.1 geef ik een kort overzicht van de bedrijfsdoelstellingen en de heersende waarden binnen de betreffende onderneming. In subparagraaf 8.3.2 ga ik verder in op het grote doel van de betreffende onderneming. Subparagraaf 8.3.3 gaat in op integriteit, verantwoordelijkheid, respect en eerlijkheid. Deze waarden worden in de interviews door alle ondernemers genoemd en in relatie gebracht met de belangrijkste doelstelling van de onderneming. In subparagraaf 8.3.4 ga ik in op evaluatie en reflectie als bindmiddel binnen de onderneming. In subparagraaf 8.3.5 ga ik kort in op de term leiderschap. Deze term wordt door de geïnterviewden in verband gebracht met hun eigen rol binnen de onderneming. Net als in de narratief zijn deze onderdelen alleen te begrijpen vanuit het geheel en is het geheel alleen te begrijpen vanuit de onderdelen. In paragraaf 8.4 ga ik in op een in de onderneming te gebruiken ethiek. In paragraaf 8.5 benoem ik de punten uit de interviews die ik niet behandel in deze scriptie.

Eerst zal ik in paragraaf 8.1 aangeven waarom ik van mening ben dat de Ricoeurs narratieve theorie ook een kader biedt om de zin van een onderneming en zingeving binnen de onderneming te begrijpen.

8.1 Kan de narratieve theorie op ondernemingen worden toegepast?

Paul Ricoeurs studie *Oneself as Another*, behandelt de vraag naar de identiteit van een persoon. De vraag is dan of zijn opvattingen over identiteit en narrativiteit ook toepasbaar zijn op organisaties en in het kader van deze scriptie in het bijzonder op ondernemingen.

Volgens Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse Taal is een onderneming een op winst gericht bedrijf of complex van bedrijven. Een bedrijf

is een inrichting voor de uitoefening van een bepaalde tak van industrie, handel of dienstverlening. De 'onderneming' is een economische eenheid. Het 'bedrijf' is een technische eenheid. De ondernemer is degene die iets onderneemt, een zaak van gewicht op zich neemt en van aanpakken weet.¹²⁵ Voor de belastingdienst is een ondernemer iemand die met zijn werkzaamheden winst maakt, zelf bepaalt hoe de werkzaamheden worden verricht, kapitaal inbrengt en voldoende tijd in zijn werkzaamheden steekt om deze werkzaamheden rendabel te maken en financieel en economisch risico loopt.¹²⁶ In het kader van deze scriptie beschouw ik een onderneming als een bedrijf of complex van bedrijven dat mede gericht is op het maken van winst. De onderneming is een organisatie van een doelgerichte samenbundeling van kennis, vaardigheden en kracht tussen meerdere personen die middelen aanwendt om te voorzien in de behoefte aan producten en/of diensten in haar omgeving.¹²⁷ Onder ondernemen versta ik het zelf uitvoeren of laten uitvoeren van het complex van activiteiten dat nodig is om de beoogde doelen van de onderneming te realiseren.

Als het realiseren van winst het grote doel van ondernemen is, dan kan het geen deel meer uitmaken van een groter doel. Wil het ondernemen bijdragen aan het vervullen van iemands levensplan, dan dient het ondernemen bij te dragen aan de vervulling van het levensplan.¹²⁸ De onderneming is dan een middel om die bijdrage te kunnen leveren. Het lijkt er zo op dat de onderneming als middel om een bijdrage te leveren aan de vervulling van het levensplan gebonden is aan de oorspronkelijke ondernemer. Echter, een onderneming blijkt als zelfstandige organisatie te kunnen blijven voortbestaan zolang er mensen zijn die zich voor dit voortbestaan inzetten en er een economisch bestaansrecht is voor die onderneming. Als een onderneming als zelfstandige organisatie kan blijven bestaan en het ondernemen binnen die onderneming dient bij te dragen aan de vervulling van het levensplan, dan dient het betrokken individu zich in zekere mate te kunnen verbinden met de ondernemingsdoelstellingen en de wijze waarop men bezig is die te realiseren. Kortom: het betreffende individu dient zich in zekere mate te herkennen in de identiteit van de onderneming.

125 Van Dale, Groot woordenboek van de Nederlandse Taal, 14e editie

126 http://www.belastingdienst.nl/zakelijk/ondernemen_ondernemerworden/ondernemen_ondernemerworden-02.html#P31_3856

127 <http://nl.wikipedia.org/wiki/Organisatie>

128 Cf. Ricoeur, *Oneself*, pp. 178-179.

Reflectie op oorspronkelijke doelen, de bestaande situatie en het bestaansrecht van de onderneming is volgens Klamer aan de orde. Hij stelt in dit licht de spirituele vragen:

1. Waartoe bestaat deze organisatie?
2. Wat is echt belangrijk in deze organisatie?
3. Hoe ziet de organisatie de medewerkers, collega's, klanten, e.a.?
4. Welke stijl van werken en leiderschap bestaat er binnen de organisatie?
5. Welke mogelijkheden en ruimte biedt deze organisatie voor de ontwikkeling van mensen?¹²⁹

Deze vragen vragen naar de identiteit van de organisatie of onderneming: vragen die alleen vanuit een narratief beantwoord kunnen worden. De narratief van de onderneming komt uiteindelijk tot stand in een dialectisch samenspel tussen de ondernemer(s), medewerkers, klanten en anderen. Binnen dit dialectische samenspel krijgen het doel, economische normen en waarden, maar ook de ethische en morele normen en waarden hun betekenis.¹³⁰ Mensen begrijpen het functioneren van een onderneming vanuit haar functioneren in de samenhang met haar omgeving.¹³¹ Een onderneming bestaat niet in een definitieve vorm, maar ontwikkelt zij zich gedurende de tijd tot wat zij is en die ontwikkeling gaat steeds door. Ze kent geen definitieve vorm. Identiteit hangt samen met een verleden, wat nu bereikt is (heden) en wat we in de toekomst willen bereiken.¹³² Wat Taylor schrijft over de identiteit van een individu geldt zodoende ook voor de identiteit van een onderneming:

I don't have a sense of where/what I am, ..., without some understanding of how I have got there or become so. My sense of myself is of a being who is growing and becoming. In the very nature of things this cannot be instantaneous. It is not only that I need time and many incidents to sort out what is relatively fixed and stable in my character, temperament and desires from what is variable and changing, though that is true. It is also that as a being who grows and becomes I can only know myself through the history

129 Klamer, *Integriteit en engagement*.

130 Cf. Taylor, *Sources*, pp. 25-52. In dit hoofdstuk beargumenteerd Charles Taylor dat identiteit zich binnen en in een samenspel met bestaande kaders ontwikkelt.

131 Cf. Heidegger M, *The Basic Problems of Phenomenology*, Bloomington 1982, p. 165.

132 Cf. Taylor, *Sources*, p. 47.

of my maturations and regressions, overcomings and defeats. My self-understanding necessarily has temporal depth and incorporates narrative.¹³³

De narratief van een onderneming toont de samenhang (concordance) tussen de oorspronkelijke oprichter(s) en doelen, wijzigingen van bestuurders en medewerkers, enzovoorts en de continuïteit van de onderneming. Juist binnen deze grote samenhang is het verdedigbaar om de narratieve theorie van Ricoeur ook toe te passen op ondernemingen.

8.2 Persoonlijke zingeving en betrokkenheid.

De geïnterviewde ondernemers hebben allemaal hun eigen visie op zingeving. Wat geeft hun leven zin? Hier komen geen proposities aan de orde, maar beginnen ze te vertellen. Drie ondernemers geven aan dat hun (christelijk) geloof belangrijk is. In de dagelijkse praktijk leidt het geloof tot reflectie op hun handelen en het biedt een kader voor verantwoording en daarmee is het een ijkpunt voor het eigen handelen. Anderen zijn zich bewust dat ze wel christelijke waarden hebben gehouden, maar geven aan het geloof uit hun opvoeding te hebben losgelaten. Wat niet wil zeggen dat ze spirituele waarden hebben losgelaten. Louwe Dijkema spreekt expliciet over spiritualiteit en bezinning en Hans van den Berg vertelt dat hij juist een vorm van spiritualiteit heeft gezocht die weinig rituelen kent, omdat hij vanuit zijn Rooms Katholieke opvoeding een afkeer heeft gekregen van rituelen. Sjoerd Jan ten Kate gaat naar aanleiding van de vraag naar zingeving binnen het ondernemen niet in op persoonlijke zingeving. Hij beperkt zich tot wat belangrijk is voor en binnen de onderneming, waarbij continuïteit van de onderneming het uitgangspunt is. Voor Lex de Lange is werk uitermate belangrijk. Het biedt hem de kans zichzelf te ontwikkelen. De vrijheid en de mogelijkheid om gestelde doelen te realiseren zijn voor hem belangrijke zingevende aspecten. Acht van de tien geïnterviewde ondernemers geven aan dat hun gezin heel belangrijk voor hen is. Het gaat dan om verantwoordelijkheid dragen voor het gezin, de relaties binnen het gezin en het gezin als plaats waar waarden en normen worden overgedragen. Dat twee ondernemers het gezin niet hebben genoemd, wil niet zeggen dat ze hun gezin niet belangrijk vinden. Ze hebben het naar aanleiding van de vraag naar zingeving en ondernemen niet genoemd. Het besef dat mensen als individu deel

133 Ibid., p. 50.

uitmaken van een groter geheel komt op verschillende manieren tot uiting. Naast geloofsovertuigingen spreekt men over respect voor de medemens, geeft men aan verbonden te zijn met de geschiedenis en toekomst van de familie en wordt gesproken over dankbaarheid. Geen van de geïnterviewden geeft aan dat op voorhand gekozen is voor een zingevende levensbeschouwing. Het gezin en opvoeding worden in verband gebracht met het overdragen van normen en waarden, waaronder geloofsovertuigingen. Daar waar die overtuigingen voor betrokkenen begonnen te knellen, kwam de vraag op naar de geldigheid van die normen of waarden en pasten sommigen hun overtuigingen in meer of mindere mate aan. Persoonlijke omstandigheden leidden een enkele keer tot ingrijpende veranderingen in opvattingen over de zin en waarde van het leven. Die veranderingen hadden ook een andere houding tot het ondernemen tot gevolg. Er kwam ruimte voor emoties, op emotie gebaseerde beslissingen en voor spiritualiteit. De geïnterviewden leggen in hun verhalen een verband tussen persoonlijke zingeving, waarden en normen en de manier waarop zij leiding geven aan de onderneming waar zij verantwoordelijk voor zijn.

8.3 Zingeving binnen het ondernemen.

8.3.1 Overzicht van ondernemingsdoelstellingen en waarden.

De geïnterviewden hebben gemeen dat ze duidelijke opvattingen hebben over de manier waarop zaken gedaan moeten worden. Iedere geïnterviewde legt eigen accenten. Deze accenten hebben te maken met wat zij belangrijk vinden in hun manier van leven en met de missie en visie van het bedrijf.

De missie van een onderneming definieert de bestaansgrond van de onderneming en geeft antwoord op vragen als: waarom bestaat de onderneming? Wat is het hoofddoel van de onderneming? Voor wie bestaat de onderneming? In welke fundamentele behoefte voorziet de onderneming? De visie van een onderneming geeft een toekomstbeeld aan, een ideaal dat men met de onderneming wenst te bereiken. Ze geeft dus antwoord op vraag naar een gemeenschappelijk beeld van een gewenste en haalbaar geachte toekomst. Maar het is ook het antwoord op de vragen: waar staan we voor? Wat verbindt ons? Wie willen we zijn en wat is essentieel in onze houding en waar geloven wij in? Een missie en visie zijn relatief stabiel, wat wil zeggen dat ze de min of meer

vaste doelen en overtuigingen aangeven.¹³⁴ De missie en visie hebben een onvermijdelijke temporele structuur. Ze projecteren vanuit het huidige bestaan van de onderneming, op basis van talloze mogelijkheden, een gewenste toekomst.¹³⁵ De missie ligt binnen de narratieve theorie van Ricoeur, op het niveau van karakter. De visie kan gezien worden als een expliciet gemaakt levensplan voor de onderneming.

Aan het levensplan is ook een ethiek en moraal gerelateerd, waarin waarden en normen tot uitdrukking komen. In onderstaande tabel geef ik een beknopt overzicht van steekwoorden met betrekking tot de aangegeven waarden en normen en de belangrijkste bedrijfsdoelstelling. Later kom ik op de ethische en morele aspecten, gerelateerd aan de belangrijkste ondernemingsdoelstellingen, terug.

Naam:	Waarden, normen:	Belangrijke ondernemingsdoelstellingen:
Jan Bert Modderman	Duidelijkheid, eerlijk, leveren kwaliteit, nemen van verantwoordelijkheid	Continuïteit. Bedrijfsdoelstellingen zijn bescheiden.
Jan Dijkstra	Openheid, kwetsbaar, respect, wijsheid, leveren kwaliteit, nemen verantwoordelijkheid	Behartigen belang leden
Sjoerd Jan ten Kate	Openheid, duidelijkheid, leveren van kwaliteit, nemen van verantwoordelijkheid, betrouwbaarheid	continuïteit
Wija Koers	Openheid, kwaliteit, nemen verantwoordelijkheid, respect, betrouwbaarheid	Voldoen wensen klant
Nico Vanderveen	Betrouwbaarheid, onderling vertrouwen, ondernemerschap (nemen van verantwoordelijkheid)	Continuïteit, verwezenlijken droom overgrootmoeder
Louwe Dijkema	Nemen van verantwoordelijkheid, kwaliteit (leveren mooi product), onderling vertrouwen, betrouwbaarheid ¹³⁶	Stabiele toekomst
Lex de Lange	Nemen van verantwoordelijkheid, vrijheid, doelgericht zijn, durf, respect	Gezond bedrijf neerzetten

134 Cf. Nieuwenhuis M.A., *The Art of Management. Vereenvoudigen, verbinden en visualiseren*, Apeldoorn 2006, pp. 26,27.

135 Cf. Taylor, *Sources*, p. 47. Taylor baseert zich hier op: Heidegger M., *Being and Time*, Div. II, chapter 3,4.

136 Zie missie Koninklijke Van Gorcum B.V. http://www.vangorcum.nl/NL_MissieVisie.asp

Gerrit Koele	Eerlijk, redelijkheid, nemen verantwoordelijkheid, respect, vertrouwen	Continuïteit, behartigen belang leden
Hans van den Berg	Redelijkheid, eerlijkheid, kwaliteit, gelijkwaardigheid, afspraken.	continuïteit
Bert van der Haar	Nemen verantwoordelijkheid, elkaar waarheid durven zeggen, zelfbewust handelen, solidariteit	Continuïteit

Tabel 1. Aan doelstelling verbonden waarden en normen.

8.3.2 Het grote doel: continuïteit

Het ondernemen is een (gemeenschappelijke) activiteit, die gericht is op het realiseren van winst. Uit de gesprekken blijkt dat de doelstellingen verder rijken dan alleen een streven naar winst. Continuïteit van de onderneming is voor acht van de tien geïnterviewden de belangrijkste doelstelling. Wija Koers is daar minder expliciet over. Zij heeft het over bestendige relaties met de opdrachtgevers. Voor Lex de Lange is het opbouwen van de onderneming de belangrijkste doelstelling – wat impliciet ook bouwen is aan de levensvatbaarheid en continuïteit van van de onderneming. Het gaat daarbij om bestendige relaties met de afnemers. Zijn keuze om de activiteiten van de Zernike Group te richten op de medische sector zijn door min of meer persoonlijke motieven ingegeven: omdat dit 'het dichtst bij hem staat'.

Continuïteit geeft aan dat een proces vanaf het begin niet onderbroken wordt, maar voortduurt. In potentie kan een proces vanaf de start oneindig zijn.¹³⁷ Streven naar continuïteit van de onderneming, is streven naar het blijven voortbestaan van de onderneming. Continuïteit kan zodoende niet los gezien worden van de door Klamer aangegeven vraag: 'waartoe bestaat de onderneming eigenlijk?' Deze vraag heeft te maken met de missie van de onderneming.¹³⁸ Ook leidt de vraag naar het bestaansrecht van de onderneming tot de vraag hoe men het voortbestaan van de onderneming vorm wil geven. De antwoorden op de vraag naar het doel van de onderneming, zijn niet louter economisch van aard. Enkele voorbeelden:

¹³⁷ Cf. Aristoteles, *Physics* V.3, 226b22–227a12.

Ehrlich P, 'Continuity', in: (Ed.) Donald M. Borchert D.M.. *Encyclopedia of Philosophy* Vol. 2. 2nd ed. Detroit 2006, p. 491.

Taylor, *Sources*, p.50.

¹³⁸ Cf. Klamer, 'Integriteit en engagement'

1. Ten Kate Vetten B.V.: Het leven was hard in het Noordoosten van Nederland in het begin van de twintigste eeuw. In dit oude veengebied verdienden de mensen een karig bestaan met turfsteken. Door dit zware werk hadden zij behoefte aan calorierijk voedsel. Sjoerd ten Kate wist wat mensen nodig hadden en begon in 1920 een groothandel in boter, kaas en spek.¹³⁹
2. Over de dochter van de oprichtster van Warenhuis Vanderveen: Haar grote droom was om haar winkel uit te bouwen tot een aansprekend warenhuis, zo een als ze al passagierend tijdens reizen met haar vader had gezien in steden als Riga, Sint Petersburg en Liverpool.¹⁴⁰ (Nico Vanderveen gaf aan dat hij steeds bezig is deze droom in te vullen).
3. Jan Dijkstra zegt: 'Binnen Univé Schade is het doel het leven van de leden aangenamer en veiliger te maken.'
4. Voor Lex de Lange is ondernemen zelfontplooiing, vrijheid, verantwoordelijkheid nemen en doelen realiseren.
5. Van Gorcum B.V.: Wij, de mensen van Koninklijke Van Gorcum, werken als uitgevers en grafici met passie, creativiteit en zorg aan mooie producten en diensten. Wij willen een betrouwbare partner zijn voor allen die met ons samenwerken, auteurs en opdrachtgevers, leveranciers en afnemers, redacties en abonnees. Wij willen onszelf een stabiele toekomst bieden.¹⁴¹

Uit deze voorbeelden blijkt dat er achter de antwoorden ook een niet economische dimensie ligt. De gegeven voorbeelden weerspiegelen een idee van 'goed leven' en van hoe men door middel van een economische activiteit een bijdrage aan 'goed leven' kan geven. De relatie tussen de keuze voor wat men met de onderneming onderneemt en een idee over wat een 'goed leven' is, komt in de voorbeelden in meer of mindere mate tot uiting.

De missie, visie en/of doelstellingen worden in de interviews verbonden met de manier waarop men met de stakeholders – aandeelhouders, medewerkers, klanten, etc. – dient om te gaan om de gestelde doelen te bereiken. Zie hiervoor ook tabel 2. Voor de continuïteit of groei van de onderneming is een goede

139 www.tenkate.nl

140 www.vanderveen-assen.nl/page/show/geschiedenis

141 www.vangorcum.nl/NL_MissieVisie.asp

relatie met de klanten noodzakelijk. De vraag naar het bestaansrecht van de onderneming, leidt tot de vraag hoe in de tijd aan dat bestaansrecht vorm wordt gegeven. Dit 'hoe' beperkt zich niet tot de economische activiteit, maar strekt zich ook uit tot het ethische en het morele. Voorbeeld: voor Ten Kate Vetten B.V. geldt dat om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen, zij eerlijk met de afnemers omgaat. Dat betekent dat 'er op de afgesproken tijd wordt geleverd wat is afgesproken'. Omdat te bereiken zijn controles in het productieproces noodzakelijk. Hier ontstaat een verband tussen het ethische uitgangspunt eerlijk om te gaan met de afnemers, het morele uitgangspunt dat geleverd wordt wat is afgesproken en de constitutieve regels voor het productie- en leveringsproces.¹⁴²

Voor alle geïnterviewden geldt dat de onderneming waaraan zij leiding geven personeel in dienst heeft. Om de door de onderneming gestelde missie uit te voeren en de op de visie gebaseerde doelstellingen te realiseren verwachten de geïnterviewden van hun medewerkers dat zij over vaardigheden beschikken om hun taak binnen de onderneming uit te voeren. Ook geven zij ruimte om die vaardigheden verder te ontwikkelen. Deze vaardigheden komen in de interviews slechts impliciet aan bod. Er wordt vooral gesproken over gedragskenmerken die dienen bij te dragen aan het realiseren van de gestelde doelen. Zie hiervoor tabel 2 en de bijlagen 1,2 en 3. Alle geïnterviewden spreken over eerlijkheid, nemen van verantwoordelijkheid, betrouwbaarheid, respect of daarmee verband houdende termen. Zes van de geïnterviewden noemt het leveren van kwaliteit. Lex de Lange benadrukt doelgerichtheid en durf. Hans van den Berg vindt net als Gerrit Koele redelijkheid belangrijk. In de volgende subparagraaf ga ik hier op in.

8.3.3 Verantwoordelijkheid, respect en eerlijkheid: integriteit

Eerlijkheid, vertrouwen, respect, openheid, nemen van verantwoordelijkheid zijn begrippen die expliciet of impliciet aan de orde zijn gekomen. Volgens D.R. Elm vormen eerlijkheid, respect en moed (durven nemen van verantwoordelijkheid – NH) vormen samen integriteit.¹⁴³ Integriteit is verbonden met vertrouwen en vertrouwen is de basis voor onderlinge relaties en goede onderlinge relaties

142 Paul Ricoeur beschrijft dit verband in:
Ricoeur, *Oneself*, pp.171-180.

143 Elm D.R., 'Honesty, Spirituality, and Performance at Work', in: (eds.) Giacalone R.A and Jurkiewicz C.L., *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, New York 2003, pp.277-288.

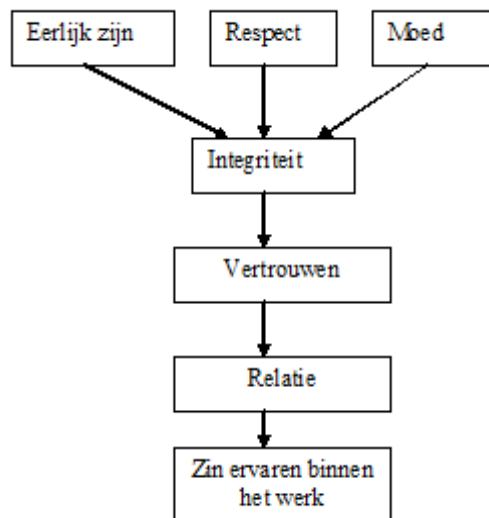
leiden tot ervaren van zin binnen het werk.¹⁴⁴ Integriteit begint met het kennen van jezelf. Zelfreflectie is hierbij van belang. Om vertrouwen te winnen, dient een persoon integer te handelen, dus eerlijk, respectvol en moedig te zijn.¹⁴⁵ Eerlijkheid betekent in de praktijk het respecteren van de eigendommen van anderen en binnen de grenzen van respect voor de ander de waarheid vertellen. Respect betekent de tijd en energie investeren om de ander waarmee wij in een relatie staan te leren kennen. In die relatie gaat het om een relatie met een mens in zijn totaliteit, wat inhoudt dat die relatie niet alleen is georiënteerd op de te verrichten taak. Goede, eerlijke en open onderlinge relaties kunnen niet zonder moed. Als iemand vindt dat er over een bepaald onderwerp gesproken moet worden. Dat dit niet altijd eenvoudig is, blijkt wel uit de woorden van Bert van der Haar: "wij zoeken naar manieren om elkaar de waarheid te vertellen." Hieruit blijkt respect voor elkaar, maar ook dat er moed nodig is in het zoeken naar manieren om 'elkaar de waarheid te vertellen'. Openheid en kwetsbaarheid worden zo gerelateerd aan eerlijkheid en respect. Voor Jan Dijkstra is met betrekking tot relaties 'kwetsbaarheid' het sleutelwoord. Voor hem betekent dat de zwakheden en twijfel erkennen, tonen en bespreekbaar maken. Het betekent: durf jezelf te laten zien, maar ook de ander de ruimte en het vertrouwen geven om hetzelfde te doen. Hij geeft ook aan dat er voor gezorgd moet worden dat er geen misbruik van de kwetsbaarheid en openheid gemaakt moet worden. Met andere woorden: kwetsbaarheid en openheid gedijen in een omgeving waarbinnen men respectvol met elkaar omgaat. Volgens Sjoerd Jan ten Kate creëert openheid en duidelijkheid aan de medewerkers ruimte om beslissingen te nemen. Openheid en duidelijkheid en daarmee ook eerlijkheid, zorgen voor kaders waardoor de medewerkers weten wat er verwacht wordt en voor het nemen van verantwoordelijkheid.

Een andere veel genoemde, belangrijke waarde is verantwoordelijkheid nemen. Wat bedoelen de geïnterviewden hiermee? Welke connotaties hebben ze er bij? Feitelijk zou per ondernemer en per onderneming nagegaan moeten worden wat men bedoelt met het nemen van verantwoordelijkheid en welke begrippen er in relatie tot het nemen van verantwoordelijkheid gebruikt worden.¹⁴⁶

144 Ibid.

145 Cf. Jurkiewicz C.L., Giacalone R.A., 'A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance', *Journal of Business Ethics* 49, p. 131, 133.

146 Cf. Elm, 'Honesty, Spirituality, and Performance at Work', p. 277.



Figuur 5, relatie eerlijk zijn, integriteit en zingeving (Volgens D.R. Elm).

Een woord dat in dit verband regelmatig in de interviews is genoemd, is 'betrokkenheid'. Jan Dijkstra verwoordt het scherp: "...het gaat meestal om passie! ... Het gaat eigenlijk om echt eigenaarschap en daarmee om de diepe verbinding met de doelstellingen!" Volgens Jan Dijkstra begint verantwoordelijkheid nemen bij het willen verbinden met en bijdragen aan de uitvoering van ondernemingsdoelstellingen, die hun betekenis hebben in o.a. het vervullen van de vraag van de klant. Het 'willen' lijkt een diepere dimensie aan het handelen te geven. Het door Ricoeur gebruikte begrip vriendschap biedt hier verheldering. Binnen vriendschap ontstaat er een balans tussen geven en nemen. Ze krijgt vorm vanuit een welwillende spontaniteit en roept op tot verantwoordelijkheid om rechtvaardig te handelen. Omdat vriendschap verbonden is met het goede, staat ze open voor reflectie. Reflectie is onbaatzuchtig omdat ze is opgenomen in een relatie tussen personen door toedoen van de band tussen het intellect, excelleren en reflecteren. Met andere woorden de voor vriendschap benodigde spontaniteit en het willen excelleren en reflecteren gaan onderdeel uitmaken van het karakter of de identiteit.¹⁴⁷ Het is een *state of character*.¹⁴⁸ De principes van vriendschap kunnen ook toegepast worden in de relaties met de diverse stakeholders, voor zover het in die relaties gaat om de ander te accepteren zoals die is en met de wederzijdse belangen rekening wordt gehouden.

¹⁴⁷ Zie ook paragraaf 5.2.2.

¹⁴⁸ Aristoteles, *Nicomachean Ethics*, 1129^a 26-27.

Bennett J. Tepper geeft aan dat mensen zich op verschillende wijzen aan een organisatie kunnen binden. Hij doet dit aan de hand van de theorie van *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).¹⁴⁹ Deze theorie houdt in dat wanneer medewerkers enige mogelijkheden hebben om hun handelen en bijdragen aan de prestaties te beoordelen, zij effectiviteit binnen de organisatie promoten. Medewerkers die meer tevreden zijn met hun baan, zullen binnen de organisatie meer gewenst gedrag vertonen, zoals het helpen van collega's, minder klagen over problemen en positief spreken over de organisatie.¹⁵⁰ OCB is:

[I]ndividual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by formal reward systems, and that in the aggregate promotes the effective functioning of organization.¹⁵¹

Dit gedrag kan een reactie zijn op een eerlijke behandeling van de medewerker door de organisatie (*social exchange*) of uit de wens een goede indruk te maken (*impression management*). Tepper beargumenteert dat spiritualiteit, de mate waarin een individu gemotiveerd is om een hogere (*sacred*) zin en doel te vinden, ook van invloed is op het gedrag van de betrokkene in zijn werkomgeving.¹⁵² Met het hogere bedoelt hij: ...worthy of reverence or respect.¹⁵³ Spiritueel ingestelde individuen ervaren zin en betekenis in gebeurtenissen die voor anderen gewone gebeurtenissen zijn. Het evalueren van de betekenisvolle gebeurtenissen vervult hen met dankbaarheid. Deze mensen zullen hun dankbaarheid op de een of andere manier willen uiten. Binnen de reciprociteit in onderlinge relaties (wederkerigheid) zal het spiritueel ingestelde individu ook open staan voor de spirituele behoeften van anderen. Tepper concludeert dat spiritueel ingestelde individuen open staan voor de behoeften van anderen en dat deze houding zich ook vertaalt in hun gedrag op het werk.

149 Tepper B.J., 'Organizational Citizenship Behavior and the Spiritual Employee', in: (eds.) Giacalone R.A. and Jurkiewicz C.L., *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, Armonk 2003, pp. 181-190.

150 Cf. Organ D.W., 'A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis', *The Academy of Management Review* 2 (1977), pp.46-53.

151 Organ D.W., *Organizational Citizenship Behavior: The "Good-Soldier" Syndrome*, Lexinton 1988, p. 4.

152 Zie ook Cavanagh G.F and Bandsuch M.R., 'Virtue as a Benchmark for Spirituality in Business', *Journal of Business Ethics* 38 (2002), pp. 109, 110. Zij geven hier een zelfde hypothese. Zij verstaan onder spiritualiteit: a worldview plus a path to achieve it. Hun hypothese is: *A spirituality that enables a person to develop good moral habits (or virtue) is appropriate for the workplace.* (cursief in origineel).

153 Tepper, 'Organizational Citizenship Behavior', pp. 183-184.

Tepper vervolgt met de veronderstelling dat mensen nauwelijks waarde hechten aan taken die snel en eenvoudig vervuld kunnen worden. Het vervullen van spirituele doelen vereist toewijding en inzet. Een deel van de tevredenheid ontstaat doordat het individu steeds wordt uitgedaagd om de doelen na te streven. Dit streven gaat gepaard met kleine tegenslagen, die men moet accepteren en die stimuleren om door te zetten het doel te realiseren. Hierdoor ontwikkelen spiritueel ingestelde mensen een bereidheid om fouten van anderen te vergeven en een tolerantie voor ongelijkheid te ontwikkelen. De mate waarin de individuele spiritualiteit het gedrag op het werk beïnvloedt, hangt af van de maten waarin de individuele, spirituele doelen overeenstemmen met de waarden en doelen die gelden binnen de onderneming of organisatie. Tot slot geldt volgens Tepper dat voor spiritueel ingestelde mensen het streven naar een betekenisvol leven een obsessie is die het gedrag op het werk beïnvloedt, los van individuele relaties met de organisatie (*social exchange*) en het managen van hun indrukken (*impression management*). Als de ondernemers, zoals Jan Dijkstra het expliciet heeft verwoord, verwachten dat hun medewerkers zich verbinden aan de bedrijfsdoelstellingen, dan is het dus zaak om en de doelstellingen en de daarmee samenvallende waarden juist en duidelijk te verwoorden. De medewerker zal, voor zover dat in zijn of haar vermogen ligt, proberen om de bedrijfsdoelstellingen en de daarmee samenvallende waarden meer in overeenstemming te brengen met zijn of haar persoonlijk waardesysteem.¹⁵⁴ Een probleem zou kunnen ontstaan waar het persoonlijk spiritueel streven zulke vormen aanneemt dat de bedrijfsdoelstellingen en de daarmee samenvallende waarden door het betreffende individu niet of in een slechts beperkte mate worden gedeeld.¹⁵⁵

Als het bij integriteit, als basis voor onderlinge relaties, gaat om eerlijkheid, respect en moed en dat onder andere inhoudt dat een individu ook kan en durft aan te geven waarvoor hij of zij staat, dan is het een logisch gevolg dat ook het levensplan van het individu in meer of mindere mate wordt ingebracht. Respect voor de ander geeft dan zekere grenzen waarbinnen de onderlinge relatie vorm kan krijgen en wat wel en niet binnen die relatie kan worden ingebracht. Het

154 Cf. Hoffman A.J., 'Reconciling Professional and Personal Value Systems. The Spiritual Motivated Manager as Organizational Entrepreneur', in: (eds.) Giacalone R.A. and Jurkiewicz C.L., *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, Armonk 2003, pp. 193-208.

155 Tepper, 'Organizational Citizenship Behavior', pp. 187-189.

nemen van verantwoordelijkheid krijgt vorm binnen een matrix waarin ondernemings-doelstellingen, normen en waarden en het persoonlijk levensplan met de daaraan verbonden ethische en morele waarden en normen met elkaar verbonden kunnen worden. Zoals Tepper heeft aangegeven betekent het streven naar het goede ook de uitdaging om van fouten te leren. Als spiritualiteit gezien kan worden als proces van zingeving en zingeving gezien kan worden als het streven naar de vervulling van het levensplan dan is het ook logisch dat fouten gemaakt mogen worden als er maar van geleerd wordt. Ook is het dan logisch dat het nemen van verantwoordelijkheid daarmee in verband wordt gebracht. Zo ontstaat er een positieve relatie tussen spiritualiteit als proces van zingeving, het nemen van verantwoordelijkheid en persoonlijke ontwikkeling.

8.3.4 Evaluatie en reflectie als bindmiddel.

Volgens Kathlyn T. Hendricks en C. Gay Hendricks is verantwoordelijkheid de juiste actie ondernemen en een dynamische *feedbackloop*.¹⁵⁶ De nadruk bij verantwoordelijkheid nemen komt zo te liggen op de te ondernemen handeling, de evaluatie en het leren: een voortdurende *feedbackloop*. Iemand wordt geacht verantwoordelijk te zijn voor 1) een actie of het ontstaan van een situatie X, voorzover men meent dat hij X heeft uitgevoerd of heeft laten ontstaan en 2) hij dit uit vrije wil heeft gedaan.¹⁵⁷ Persoonlijke verantwoordelijkheid wordt gezien als een noodzakelijke conditie om iemand te laten ontvangen wat hij verdient. Verantwoordelijk zijn, wordt vaak geassocieerd met schuld.¹⁵⁸ Mensen hebben de neiging de schuld buiten zichzelf te zoeken en zo de verantwoording af te schuiven: "Thou shalt always find an external agent to blame."¹⁵⁹ Uit de interviews blijkt dat de ondernemers juist het tegenovergestelde verlangen. Voor hen is verantwoordelijkheid nemen:

1. intrinsiek gemotiveerd zijn om bij te dragen aan het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen;
2. handelen wanneer dat wordt verlangd of nodig is;

156 Hendricks K.T. and Hendricks C.G., 'Operational Integrity. The Gateway to Workplace Harmony and Velocity', in: Giacalone R.A. and Jurkiewicz C.L (eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, New York 2004, p. 438.

157 Cf. Kaufman A.S., 'Responsibility, Moral and Legal', p. 445.

158 Cf. Hendricks and Hendricks, 'Operational Integrity', p. 437.

159 Senge P.M., *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*, New York 2006, p. 19

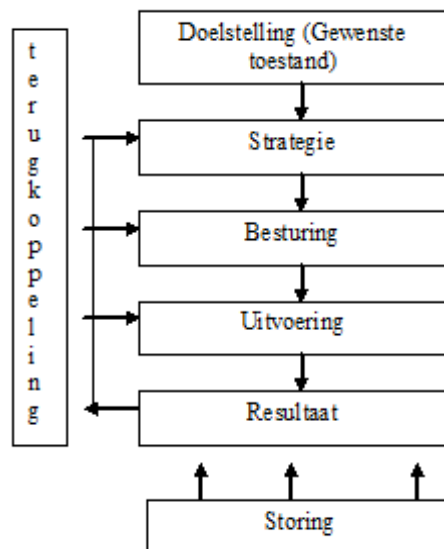
3. behaalde resultaten evalueren;
4. (zelf) aangeven wanneer er fouten zijn gemaakt;
5. van de gemaakte fouten leren en ze in de toekomst voorkomen;
6. zelf de regie nemen over de eigen loopbaan;
7. elkaar aanspreken op gedrag;

Verantwoordelijkheid nemen is iets dat voortdurend aan de orde is:

..., first responsibility is an action you take,.... Taking responsibility happens over and over during each day as associates face new situations where reliable actions drive the succes of the company. Responsibility is a dynamic feedback loop, not a static concept.¹⁶⁰

Om het handelen te sturen zijn er vier belangrijke hoofdmomenten:

1. een doelstelling waarvan het te volgen gedrag afhankelijk is;
2. een strategie, omvattende de planning en een gedragsmethode om het gestelde doel te bereiken;
3. besturing volgens een instructie, hierbij spelen opportuniteit, coördinatie en classificatie een rol;
4. uitvoering.¹⁶¹



Figuur 6: schema voor reflectie op handelen

¹⁶⁰ Hendricks and Hendricks, 'Operational Integrity', p. 438.

¹⁶¹ Cf. Peursen C.A. Van, Bertels C.P, Nauta D., *Informatie. Een interdisciplinaire Studie*, Utrecht 1968, pp.145-146

De onderneming bestaat in een interactie met de omgeving. De omgeving biedt kansen aan het ondernemen, maar ook beperkingen: bijvoorbeeld in de vorm van wetten en regelgeving of de capaciteit van een machine. De relatie met de omgeving roept ook ethische vragen op, waarmee in het ondernemen rekening gehouden dient te worden. Op verschillende niveaus worden doelstellingen expliciet gemaakt. In de missie en visie gaat het om de overall-doelstelling, bijvoorbeeld de continuïteit van de onderneming of de groei van de onderneming. In de praktijk van de uitvoering kan het gaan om meer specifieke doelen, bijvoorbeeld het leveren van producten volgens de met de afnemer gemaakte afspraak. In de strategie wordt aangegeven op welke wijze en dus ook binnen welke ethische kaders, het beoogde doel bereikt kan worden. De instelmomenten bepalen de verantwoordelijkheden en taken, waardoor medewerkers persoonlijk betrokken worden bij het behalen van de doelstellingen en de gewenste handelingen kunnen uitvoeren. Uiteindelijk leidt elk handelen of nalaten van handelen tot een resultaat. Voor het resultaat dragen de betrokkenen verantwoording. Zij zijn aanspreekbaar op het resultaat. Ricoeur heeft aangegeven dat de uitoefening van een praktijk *standards of excellence* kent. Deze standaards omvatten vaardigheden die nodig zijn om een goed product op te leveren, maar ook standaards van wat een goed product is en eventuele regelgeving waaraan de productie van het product en het product dient te voldoen. Tijdens het proces kunnen er talloze incidenten plaatsvinden waardoor het beoogde resultaat niet behaald dreigt te worden. Bijsturen is dan noodzakelijk. Bij het beoordelen van het resultaat gaat het er niet alleen om of het uiteindelijke resultaat wel of niet met het gewenste doel overeenkomt, maar ook of het op de gewenste of juiste wijze tot stand is gekomen.¹⁶² Om verantwoordelijkheid te kunnen nemen is het dus noodzakelijk dat de betrokkene het gestelde doel van de actie kent, op de hoogte is van de strategie of deze kan bepalen, kan sturen, over de vaardigheden beschikt om de taak uit te voeren en storingen kan ontdekken. Door evaluatie of de terugkoppeling wordt het resultaat afgezet tegen het gewenste resultaat en kan worden nagegaan waar in het proces veranderingen gewenst dan wel noodzakelijk zijn. Uit een eerlijke terugkoppeling of evaluatie van het proces blijkt ook door wiens handelen of welke omstandigheden het gewenste resultaat wel of niet behaald is. De geïnterviewde ondernemers verwachten dat de betrokkenen de verantwoor-

162 Cf. Jurkewicz and Giacalone, 'A Value Framework', p. 131

delijkheid nemen om zelf aan te geven wanneer zij een fout hebben gemaakt en leren van hun fouten. Verantwoording nemen en dragen heeft zo niet uitsluitend te maken met beloning of schuld, maar vooral ook met het leren en dus met (zelf)ontwikkeling. In de interviews wordt gesproken over overleg en het zoeken naar oplossingen en zoeken naar de reden van het handelen en behaalde resultaten. In het overleg kan worden geëvalueerd, gereflecteerd, activiteiten worden bijgestuurd en in het grote geheel van de bedrijfsdoelstellingen worden geplaatst. De evaluatie kan op twee niveaus plaatsvinden. Op praktisch niveau, zonder inbreng van het goede (*weak evaluations*) en met inbreng van het goede (*strong evaluations*).

Een gezonde vorm van verantwoordelijkheid houdt ook in dat acties aangepast worden, wanneer het nemen van verantwoordelijkheid teveel van de betrokken persoon vergt:

Taking responsibility involves adjusting actions when you are operating out of more or less than 100 percent responsibility.¹⁶³

Louwe Dijkema, Bert ter Haar en Hans van den Berg leggen expliciet een verband tussen verantwoordelijkheid nemen en gewenst gedrag. Wanneer collega's afwijkend gedrag vertonen, dienen ze daarop aangesproken te worden. De verantwoordelijkheid reikt zodoende verder dan het eigen handelen. Enerzijds ontdekken we hier weer een vorm van wederkerigheid, maar ook een vorm van rechtvaardigheid. De wederkerigheid bestaat er in dat de ene persoon de ander kan aanspreken op ongewenst gedrag, maar daarmee zelf ook in zijn gedrag rekening te houden met het gewenste gedrag jegens de ander. De rechtvaardigheid bestaat er in dat hier zonder 'aanzien van de persoon' de ander aan gesproken kan worden. Ook hier geldt dat gedrag in een evaluatief proces gedrag wordt afgezet tegen het gewenste en/of afgesproken gedrag.

8.3.5 Leiderschap

Praktisch alle geïnterviewden hebben het bij zingeving en ondernemen ook over hun eigen rol. Ze hebben het dan over leiderschap. Volgens Price WaterhouseCoopers betekent verantwoord leiderschap (*responsible leadership*)

163 Hendricks and Hendricks, 'Operational Integrity', p. 438.

de juiste balans vinden tussen concurrerende economische, sociale en milieu belangen. In de praktijk betekent dit het integreren van ethische overwegingen in de besluitvorming binnen de onderneming en managen op basis van persoonlijke integriteit en breed gedragen ondernemingswaarden. Verantwoordelijke leiders managen voor het algemeen belang en verwerven autoriteit en legitimiteit in verhouding met hun succes waarmee zij anderen dienen. De enige manier waarop hen dit lukt is als ze werkelijk weten wie ze zijn, waar zij voor staan en wat zij willen bereiken – het is zaak 'jezelf te zijn'.¹⁶⁴ Volgens P.J. Palmer is een leider in staat om condities te creëren waaronder andere mensen kunnen leven en hun bestaan kunnen hebben.¹⁶⁵ Goed leiderschap omvat:

1. kunnen waarderen van diversiteit en individuele verschillen;
2. in staat zijn om proactief medewerkers te stimuleren op te komen voor zichzelf;
3. een heldere visie neer te zetten;
4. eerlijke en ethische richtlijnen te geven voor de verwachte prestaties en beloningssystemen en het monitoren van de prestaties;
5. het terugbrengen van onzekerheid en onduidelijkheid om tot een hoger besef van het ondernemingsbeleid te komen;
6. medewerkers stimuleren om hun potentieel te ontdekken en te ontwikkelen, in hun functie en als mens;
7. het omarmen van alternatieve gezichtspunten;
8. fouten zien als mogelijkheden om te leren;
9. medewerkers stimuleren om als mens zich te ontwikkelen en grotere verantwoordelijkheden op zich te nemen.

Dit alles leidt er toe dat de medewerkers, maar in onze context ook de ondernemer, een grotere zin in hun werk beleven.¹⁶⁶ Het mag duidelijk zijn dat openheid, eerlijkheid en moed en integer handelen ook voor de ondernemer in zijn relatie met de medewerkers geldt. Binnen het hierboven omschreven kader

164 Cf. Anoniem, 'Leadership and the Meaning of Life. Walking the Talk Responsibly – and Authentically?', *Strategic Direction* 24 (2008), p. 7

165 Cf. Palmer P.J., 'Leading from Within.', in: (ed.) Spears L.C., *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant Leadership*, New York 1997, p. 200.

166 Cf. Kolodinsky R.W., Bowen M.G., Ferris G.R, 'Embracing Workplace Spirituality and Managing Organizational Politics. Servant Leadership and Political Skill for Volatile Times', in: *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, (eds.) Giacalone R.A. and Jurkiewicz C.L., New York 2003, p. 169.

van leiderschap wordt een basis gelegd voor onderling vertrouwen en identificatie van de medewerker met de onderneming.

Binnen de onderneming is en voelt de ondernemer zich verantwoordelijk voor het ontwikkelen en handhaven van de cultuur, ethiek en het halen van de beoogde doelstellingen. Het vertellen van authentieke verhalen is een goed middel om de cultuur, met daarin opgenomen de ethische opvattingen en doelstellingen, over te dragen. Cathy Driscoll en Margaret McKee formuleren een aantal uitgangspunten:

1. in de verhalen dienen zowel ethisch gedrag als onethisch gedrag aan de orde te komen;
2. verhalen dienen niet alleen schriftelijk doorgegeven te worden, maar juist ook verbaal en het liefst *face to face*;
3. de leider dient een klimaat te creëren, waarbinnen het veilig is om over ethische en spirituele waarden te spreken;
4. in het vertellen van verhalen dient een balans gevonden te worden tussen de waarden van de leider (ondernemer) en de organisatie (onderneming) en de veelheid aan interpretaties van zingeving of spiritualiteit in het werk.
5. De leiders of ondernemers dienen ook te luisteren naar de verhalen die vertelt worden over ethisch en onethisch gedrag binnen de onderneming.

Er staat de verteller een grote hoeveelheid aan verhalen ter beschikking, zowel uit wijsheids – als religieuze bronnen, maar ook uit de eigen geschiedenis en natuurlijk uit de eigen ervaring. Methaforsiche verhalen kunnen dienen om waarden als compassie, kwetsbaarheid, nederigheid en moed over te dragen.¹⁶⁷

De geïnterviewden geven aan dat zij verantwoordelijk zijn voor het communiceren van hun visie op de onderneming. Door deze communicatie worden de missie, visie, doelen, waarden en normen overgedragen. Louwe Dijkema en Hans van den Berg geven aan dat zij het gesprek over de missie en

167 Cf. Driscoll C, McKee M., 'Restorying a Culture of Ethical and Spiritual Values: A Role for Leader Storytelling', *The Journal of Business Ethics* (2007) p. 213
Verstraeten J., 'Beyond Business Ethics' pp. 18-38
Klamer H., 'Integriteit en engagement'.

visie weliswaar initieerden, maar dat de medewerkers in het proces om te komen tot de definitieve missie en visie een belangrijke rol hebben gespeeld. Anderen zijn daar minder expliciet in. Wel geven zij aan dat zij voortdurend bezig zijn hun visie op de onderneming over te dragen. De manier waarop verschilt op basis van persoonlijke voorkeur en opvattingen. Opvallend is dat zij, als zij spreken over het communiceren van opvattingen over de onderneming, spreken over mondelinge communicatie en structuren waarbinnen deze vorm van communicatie kan plaatsvinden. Men hecht er blijkbaar aan om het uitwisselen van ideeën en opvattingen, het evalueren en reflecteren in 'face to face' contacten te laten plaatsvinden. Indien de ondernemer dat zelf niet kan dan verwacht hij dat de leidinggevenden deze rol van hem overnemen. Bij allen blijkt dat leiderschap verder gaat dan managen van de onderneming. Het gaat om de uitwisseling van zijn of haar ideeën, opvattingen, waarden en normen met betrekking tot de onderneming en die van de medewerkers.

De stijl van leiderschap van de geïnterviewden verschilt. Ze hangt af van persoonlijke voorkeuren en opvattingen over ondernemen, de omvang van de onderneming, opvattingen over goed leven en wellicht de levensfase waarin de betreffende ondernemer verkeert. Voor Gerrit Koele is klanttevredenheid het stuurmiddel. Hoe hoger de klanttevredenheid is, hoe groter is de loyaliteit van de klant aan het bedrijf.¹⁶⁸ Bij bedrijfseconomische informatie gaat het niet uitsluitend om de uitkomst, maar vooral ook om hoe het resultaat is bereikt: het advies dient aan te sluiten bij de wens van de klant. Bij Jan Bert Modderman ligt de nadruk op het geven van inzicht, het creëren van openheid en het maken van keuzes. Binnen het bedrijf zijn vooral bedrijfseconomische grootheden van belang. De ondernemingsdoelstellingen zijn bescheiden. Sjoerd Jan ten Kate meent dat het in het bedrijf moet gaan om de meest efficiënte manier van produceren. Een bedrijfseconomische benadering maakt inzet meetbaar en bespreekbaar. De leiderschapsstijl van Wija Koers is vooral praktisch van aard: voor doen! Haar stijl is, zoals ze het zelf omschrijft, instructief en coachend. De te realiseren doelstellingen bespreekt zij met de medewerkers in functionerings- en beoordelingsgesprekken. Jan Dijkstra benoemt zijn manier van leiding geven als dienend leiderschap. Voor hem betekent het dat hij zich open en kwetsbaar

168 Voor een theoretische uiteenzetting hiervan:
Reichelt F.F., *The Loyalty Effect*, Boston 1996.

dient op te stellen naar zijn medewerkers. Toch hoeven deze verschillende leiderschapsstijlen niet te leiden tot belangrijke verschillen in waarden en normen.¹⁶⁹ Het gaat vooral om de manier waarop de betreffende ondernemer zijn of haar visie overbrengt op de medewerkers, vanuit de gedachte dat hij of zij daarvoor als eerste verantwoordelijk is. In termen van Ricoeur zou gezegd kunnen worden dat de ondernemers zich primair verantwoordelijk voelen voor de plot in de narratief van de onderneming.

8.4 Waardensysteem

Spiritualiteit, omschreven als 'A worldview plus a path to achieve it', stelt een persoon in staat om goede morele gewoonten of deugden aan te leren. Een deugd kan worden omschreven als een goede morele gewoonte dat verworven wordt door herhaaldelijk het goede te kiezen.¹⁷⁰ Iemand die vanuit zijn of haar spiritualiteit handelt zal binnen een organisatie waarschijnlijk eerder ethische beslissingen nemen, eerlijkheid tonen, betrouwbaar zijn en persoonlijke integriteit tonen.¹⁷¹ Jurkiewicz en Giacalone ontwikkelden een set waarden waarvan verwacht wordt dat zij de resultaten van de organisatie vergroten.¹⁷² Gotsis en Kortezi trachten deze waarden binnen een ethische theorie te borgen.¹⁷³ In deze paragraaf vergelijk ik de waarden die eerder in deze scriptie zijn genoemd met de set waarden van Jurkiewicz en Giacalone en zal ik met gebruikmaking van de argumenten van Gotsis en Kortezi nagaan in hoeverre de set kan bijdragen aan een beter begrip van de genoemde waarden binnen de narratief. Zie voor deze set van Gotsis en Kortezi bijlage 4. In tabel 2 vergelijk ik de eerder genoemde waarden met dedoor Jurkiewicz en Giacalone gegeven waarden in combinatie met de door Gotsis en Kortezi aangegeven ethische modellen.¹⁷⁴

Eerder genoemde waarde	Paragraaf	Door Jurkiewicz en Giacalone genoemde waarde	Deontologisch	Utilitarisme	Deugden-ethiek
Vriendschap, zorg	5 2 2	Welwillendheid	M	L	H
Continuïteit, omgevingszin	8 3 1	Generatief	M	M	M

169 Uit de bijlagen 1,2 en 3 blijkt een grote overeenstemming in waarden en normen.

170 Cavanagh and Bandsuch, 'Virtue as a Benchmark', p. 107.

171 Gotsis and Kortezi, 'Philosophical Foundation of Workplace Spirituality', p. 590.

172 Jurkiewicz C.L. and Giacalone R.A., 'A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance', *Journal of Business Ethics* 49 (2004), pp. 129-142.

173 Gotsis and Kortezi, 'Philosophical Foundation of Workplace Spirituality', pp. 590-592.

174 Cf. Ibid., p. 591 (table 1).

Jurkiewicz and Giacalone, 'A Values Framework', p. 131 (table 1).

Solidariteit, zorg	8 3 1	Humanisme	H	L	H
Integriteit	8 3 3	Integriteit	H	M	H
Rechtvaardig	7 1	Rechtvaardig	H	L	H
Wederkerigheid	5 2 2	Wederkerigheid	H	L	H
Openheid, kwetsbaarheid	8 3 1	Ontvankelijk	M	H	M
Respect	8 3 1	Respect	H	L	H
Verantwoordelijkheid	8 3 1	Verantwoordelijkheid	H	L	H
Vertrouwen	8 3 1	Vertrouwen	H	M	H
Wijsheid					

Tabel 2: Vergelijking set waarden

De door de ondernemers in de interviews genoemde waarden en de waarden zoals die in het door Ricoeur gegeven narratieve raamwerk zijn aangegeven komen sterk overeen met de door Jurkiewicz en Giacalone ontwikkelde set van waarden. Ik heb 'vriendschap' min of meer gelijkgesteld met 'welwillendheid' (*benevolence*). Activiteiten uit hoofde van welwillendheid of goedgunstigheid genereren positieve emoties die de houding van medewerkers verbeterd. Vriendschap omvat zorg en een intrinsieke houding om te geven en te ontvangen. Ik heb continuïteit en omgevingszin op het generatief niveau gesteld. Generatief ingestelde mensen houden rekening met de gevolgen van hun handelen op de lange termijn en hebben respect voor toekomstige generaties. Louwe Dijkema en Bert van der Haar leggen expliciet verband tussen continuïteit en de zorg voor de medewerkers voor de lange termijn. Gericht zijn op continuïteit is ook gericht zijn op de lange termijn gevolgen van het handelen. Binnen de set van waarden wordt humanisme omschreven als praktijken en beleid die gericht zijn om de waardigheid van elke medewerker te bewaren en het bieden van de gelegenheid voor persoonlijke ontwikkeling in samenhang met de doelen van de organisatie.¹⁷⁵ Bert van der Haar gebruikte het woord solidariteit om de verantwoordelijkheid voor elkaar te benoemen. Alle geïnterviewden gaven aan belang te hechten aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. De overige waarden spreken voor zich.

Uit de interviews blijkt dat de geïnterviewde ondernemers van hun medewerkers een betrokkenheid vragen die verder gaat dan plichtsbesef en het streven naar (persoonlijk) voordeel. Gebruikte termen zijn onder andere: betrokkenheid, verantwoordelijkheid, passie. Ook zeggen zij dat zij bij het selecteren van nieuwe

175 Ibid. p. 132

medewerkers het belangrijk is dat die nieuwe medewerkers zich in zekere mate kunnen identificeren met de ondernemingscultuur en doelstellingen. De waarden die zij daarmee in verband brengen zijn echter min of meer gelijk. Het door Jurkiewicz en Giacalone gegeven waardenkader sluit in grote mate aan bij de door de geïnterviewden in relatie tot zingeving genoemde waarden. Jurkiewicz en Giacalone beargumenteren dat deze waarden bijdragen aan het beter presteren van de organisatie. Zij geven echter geen filosofische theorie waarmee de waarden geborgd kunnen worden.

Gotsis en Kortezi trachten het door Jurkiewicz en Giacalone ontwikkelde kader in verband te brengen met ethische theorieën. Volgens hen past het waardenkader binnen zowel een deontologische ethiek als een deugden-ethiek, maar niet binnen de utilitaristische ethiek. Welwillendheid (*benevolence*) benadrukt het bevorderen van vreugde (*happiness*) en voorspoed van de medewerkers en stakeholders binnen de context van het werk. In een utilitaristisch kader wordt het streven naar vreugde en voorspoed individueel en niet relationeel toegepast. Generatief denken, humanisme, integriteit, rechtvaardigheid, wederkerigheid, zijn waarden die moeilijk passen in een kader dat er van uitgaat dat van medewerkers verwacht wordt dat ze hun economisch nut maximaliseren zonder rekening te houden met de inspanningen van hun collega's. Ontvankelijkheid, respect, verantwoordelijkheid, vertrouwen dragen bij om ethische dilemma's of conflicten op te lossen, het ethisch besef te vergroten en er voor zorgen dat men durft te rekenen op anderen en het nemen van verantwoordelijkheid.¹⁷⁶ Denkend vanuit een utilitaristisch kader voor beloften of verplichtingen zou een medewerker zich aan een onderneming binden als hem dat voordeel op levert (bijvoorbeeld om dat het genoten salaris hoger ligt dan bij een ander bedrijf) of om steeds terugkerende ethische situaties te voorkomen waarin het individuele belang of dat van het collectief worden geschaad. Binnen een utilitaristisch kader worden begrippen als compleetheid (heel de mens) en plezier hedonistisch en subjectivistisch perspectief ingevuld. Ook wordt binnen dat kader onpersoonlijk economisch handelen verwacht: een afstand tussen de economisch handelende personen, als ook van de eigen innerlijke natuur.¹⁷⁷

176 Gotsis and Kortezi, 'Philosophical Foundation of Workplace Spirituality' p. 592.

177 Ibid., pp. 591, 592.

Als een activiteit, bijvoorbeeld ondernemen of werken, wil bijdragen aan een goed leven dan wordt die activiteit verbonden met de mens in zijn totaliteit. Dan staat in het ondernemen of werken het louter behalen van voordeel niet voorop. Volgens Gotsis en Kortezi kunnen de nadelen van een utilitaristisch ethisch kader wellicht opgelost worden door de notie van 'goed leven'. Dat wordt echter problematisch omdat 'goed leven' is opgenomen in een frame van intermenselijke relaties, civiele en politieke dimensies.¹⁷⁸ Bij het reflecteren op het eigen leven en de toekenning van zin aan het eigen leven op basis van het idee van goed leven, spelen die intermenselijke relaties en de civiele en politieke dimensies en persoonlijke ontwikkeling een belangrijke rol. Gotsis en Kortezi concluderen:

In this respect, all the principle components of workplace spirituality – ... – could be properly integrated in a virtue-ethics framework, in which various forms of reciprocal behavior are irreducible to the mere pursuit of self-interest or to the emergence of attitudes oriented solely to outcomes.¹⁷⁹

We demonstrated that all the principal componensts of workplace spirituality may be elaborated as universally-held aspects of virtue ethics frameworks, and, excepting happiness (or joy), of a deontological framework.¹⁸⁰

Bij de deugden ethiek gaat het om deugden als morele gewoonten die verworven worden door herhaaldelijk gekozen gedrag en die (op den duur) ervaren worden als een karaktertrek.¹⁸¹ Zoals Taylor en Ricoeur hebben aangegeven verandert een karakter slecht langzaam. Volgens Rosalind Hursthouse is er een mate van volwassenheid nodig om met praktische wijsheid de deugden te kunnen toepassen binnen een 'goed leven'. Kinderen en adolescenten missen die wijsheid nog. Om de deugden aan te leren en te leren ze met wijsheid toe te passen is een leerproces nodig¹⁸², waarin van het doen van de plicht kan worden uitgegaan. Door het vele toepassen kan het doen van de plicht worden geïnternaliseerd en deel gaan uitmaken van het karakter. Er

178 Ibid., p. 593.

179 Ibid.

180 Ibid. p. 595.

181 Hursthouse R., 'Virtue Ethics' in: (ed.) Zalta E.N., *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Winter 2003 Edition). URL =

<http://www.science.uva.nl/~seop/entries/ethics-virtue/>

182 Ibid.

lijkt zo een relatie te kunnen bestaan tussen de deontologische ethiek en deugden ethiek, een relatie die gebaseerd is op het leren vanuit de plicht. Die relatie kan ik binnen het kader van deze scriptie niet verder kan onderzoeken. Binnen de narratieve benadering van zingeving, zoals die in de vorige hoofdstukken uiteen is gezet, heeft een ethisch kader op basis van de deugden ethiek de voorkeur.

8.5 Overige opmerkingen naar aanleiding van de interviews

Een aantal aspecten die in de diverse interviews aan de orde kwamen is nog niet ter sprake gebracht. Het reikt te ver om deze uitvoerig te behandelen. In deze paragraaf zal ik ze slechts kort aanstippen.

Louwe Dijkema en Bert ter Haar geven expliciet aan dat het streven naar continuïteit van de onderneming niet inhoudt dat de medewerkers kunnen blijven rekenen op continuïteit van hun baan. Sterker nog, zij geven aan dat de medewerkers verantwoordelijk zijn voor hun eigen loopbaan, ook als dat betekent dat die om welke reden dan ook voortgezet moet worden buiten de onderneming. Wel geeft dat hen de verantwoordelijkheid te zorgen dat de medewerkers hun verantwoording voor de eigen loopbaan kunnen nemen. Zij bieden dan ook programma's om indien het nodig is, zelfverzekerd en kansrijk op de arbeidsmarkt naar een andere baan op zoek te gaan. Bij anderen komt dit minder expliciet aan de orde.

De zingevende aspecten binnen het ondernemen, reiken verder dan de onderneming. De geïnterviewden zijn zich bewust van de omgeving waarin zij functioneren. Zij wensen een positieve bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van die omgeving. Hierbij wordt genoemd: sponsoring, het tentoonstellen van kunst, de inrichting van het terrein rondom het bedrijf. Opvallend is dat alle geïnterviewden aangeven dat zij op de een of andere manier hun kennis en kwaliteiten inzetten om de omgeving waarin zij functioneren te beïnvloeden. Hans van den Berg geeft gastcolleges geeft lezingen waarin hij zijn visie met andere ondernemers deelt. Anderen vervullen bestuursfuncties. Bij deze activiteiten gaat het niet (uitsluitend) om het behalen van economisch voordeel. Het gaat er ook om iets terug te doen voor de omgeving waarvan de onderneming afhankelijk is, om andere waarden dan louter bedrijfs-economische

tot uiting te laten komen, om een bijdrage te leveren aan de maatschappij.

In paragraaf 8.3 en de daartoe behorende subparagrafen ben ik ingegaan op de zingevende aspecten binnen het ondernemen, zoals de geïnterviewde ondernemers die hebben aangegeven. Ik heb daarbij zoveel mogelijk het eerdere interpretatieschema van de narratief gevolgd. Duidelijk is geworden dat de diverse aspecten niet los van elkaar zijn te begrijpen. Een missie en visie krijgen hun betekenis in het reilen en zeilen van de onderneming, net als dat de afzonderlijke handelingen binnen de onderneming hun betekenis krijgen vanuit de missie en visie en de daarmee samenhangende ethiek en moraal. Handelen binnen de onderneming kan betekenis hebben voorzover dat handelen bijdraagt aan het realiseren van de doelstelling van die onderneming, maar dat hoeft nog niet te betekenen dat die handeling bijdraagt aan het geven of ervaren van zin door de medewerker. Daarvoor is het nodig dat de medewerker zich op basis van zijn levensplan in zekere mate kan verbinden met de doelstellingen, waarden en normen van de onderneming. Als het streven naar de vervulling van het levensplan zin geeft aan leven van een individu, dan is de conclusie gerechtvaardigd dat ondernemen voorzover dat mede vorm geeft aan het levensplan van de ondernemer, zin geeft aan het bestaan van de betreffende ondernemer. Dit principe geldt voor elke activiteit en dus ook voor elk beroep.

In paragraaf 8.4 ben ik ingegaan op de relatie tussen de in de interviews aangegeven ethische waarden en normen, het toe te passen ethisch theoretisch kader en de narratief. Het regelmatig handelen vanuit plicht kan leiden tot het internaliseren van met de plicht samenvallende waarden en normen en deel gaan uitmaken van het karakter of in het kader van ondernemen van de ondernemingscultuur. Naarmate men de waarden en normen meer internaliseert zal men meer vanuit een welwillende spontaniteit handelen en zal dat handelen (ook binnen het ondernemen of werken) meer zin kunnen geven aan dat handelen. Een deontologische ethiek en een deugdenethiek sluiten hier het beste bij aan.

9 Terug naar de vraagstelling en slotopmerkingen

In hoofdstuk 1 heb ik aangegeven dat de vraag naar zingeving, spiritualiteit en verantwoord ondernemen in de belangstelling staat. Aan de hand van een aantal voorbeelden heb ik duidelijk gemaakt dat er vanuit verschillende invalshoeken invulling wordt gegeven aan deze begrippen. Huub Klamer heeft een aantal vragen over het bestaansrecht van een onderneming verbonden met spiritualiteit. Unipac heeft het bestaansrecht van een onderneming vanuit een christelijk perspectief, gekaderd in de goddelijke opdracht deze wereld beter te maken. Bij mij rees de vraag of er gezien de diversiteit aan opvattingen wel een helder concept van zingeving te geven is en op welke wijze dat concept met ondernemen verbonden kon worden. Om dat te bereiken zou ik de volgende vragen dienen te beantwoorden:

1. Wat verstaan we onder zingeving en spiritualiteit?
2. Wat is de relatie tussen zingeving, spiritualiteit en ethiek?
3. Hoe kan persoonlijke zingeving en spiritualiteit een bijdrage leveren aan het ondernemen en hoe kan het ondernemen een bijdrage leveren aan de persoonlijke zingeving en spiritualiteit?
4. Is er een hermeneutisch kader waarbinnen de verhalen over zingeving begrepen kunnen worden?

In dit laatste hoofdstuk zal ik op basis van deze vragen de vorige hoofdstukken kort samenvatten in de paragrafen 9.1 t/m 9.4. In paragraaf 9.5 geef ik mijn conclusies in relatie tot zingeving en ondernemen.

9.1 Zingeving en spiritualiteit

De zo aan het begin van deze scriptie gestelde vragen wekken de indruk dat zingeving, spiritualiteit, ethiek als afzonderlijke begrippen zijn te definiëren. Zingeving is het zoeken naar de betekenis, het doel, het nut van het leven. De vraag naar de zin van het leven is de vraag naar de manier waarop mensen hun levensvervulling kunnen vinden. Mensen kennen op verschillende manieren en op basis van verschillende levensbeschouwingen zin toe aan hun leven. Een pluralistische benadering erkent dat er verschillende standpunten zijn en deze gerespecteerd dienen te worden. Het is ook maar de vraag of de filosofie een

wereldbeeld of levensbeschouwing of de juistheid daarvan moet vaststellen, want dat impliceert dat de filosofie een specifieke houding moet aannemen tegenover mensen en specifieke dingen over mensen dient te poneren.¹⁸³ Het is veeleer, zoals John Cottingham dat ook aangeeft, dat nagegaan dient te worden hoe de levensovertuiging of zoals Paul Ricoeur dat noemt het levensplan, in een consistent verhaal wordt verteld.

Ricoeur en Taylor verbinden de zin van het leven aan identiteit. Identiteit wordt gedefinieerd als persoonlijke opvattingen en identificaties die een kader vormen waarbinnen iemand kan vaststellen om met iets in te stemmen dan wel iets af te wijzen. Iemands identiteit vormt zich in en gedurende de tijd en in samenhang met de omgeving. Identiteit is zodoende geen vaststaand gegeven. Er is tijd nodig om er achter te komen wat relatief stabiel is in iemands karakter en wat meer variabel is. Iemand kan zichzelf alleen leren kennen door zijn of haar geschiedenis waarin de ontwikkeling van vooruitgang en terugval tot uitdrukking komt. Bewust zijn van de eigen identiteit is bewust zijn van de eigen narratief.

Emplotment is volgens Ricoeur het vermogen om episodische en temporele gebeurtenissen in een betekenisvol geheel te plaatsen door middel van de plot. De plot is de organisatie van gebeurtenissen in een coherent verhaal. Als *emplotment* het vermogen is om activiteiten in een betekenisvol geheel te plaatsen en dat betekenisvol geheel mede bepaald wordt door een beeld van een goed leven en daarmee samenvallende waarden en normen, dan is *emplotment* het proces om aan een goed leven vorm te geven. Volgens Taylor is het niet voldoende als iemand zijn acties op basis van bepaalde factoren strategisch kan sturen. Er is ook een reflectief vermogen nodig om de gebeurtenissen in een betekenisgevend geheel te plaatsen.¹⁸⁴ Spiritualiteit heb ik omschreven als het proces van zingeving. Spiritualiteit omvat het vermogen om gebeurtenissen en handelingen betekenis te geven en te plaatsen in een betekenisvol geheel en daarbinnen te waarderen. Spiritualiteit verhoudt zich tot zingeving als *emplotment* tot de narratief. In de narratief wordt de de zin die mensen aan hun leven geven tot uitdrukking gebracht.

183 Heidegger, *The Basic Problems of Phenomenology*, p. 12.

184 Cf. Taylor, *Sources*, p. 33.

9.2 De relatie tussen zingeving, spiritualiteit en ethiek

Susan Wolf legt een relatie tussen de zin of betekenis van het leven, ethiek en moraliteit. Zij geeft aan dat men niet van mensen mag verwachten dat zij om ethische en morele redenen tegen de belangen ingaan van diegene of datgene wat zij liefhebben. Ze stelde ook dat mensen betekenis aan het leven geven door iets lief te hebben dat het waard is om na te streven. Dat liefhebben is niet alleen gebaseerd op subjectiviteit, maar zijn ook objectieve redenen om het betreffende object lief te hebben, wat die objectieve redenen dan ook mogen zijn. Paul Ricoeur laat in zijn theorie over narrativiteit zien hoe het ethische verbonden is met het idee van een goed leven (of het levensplan) en de moraliteit met het idee over hoe een goed leven geleefd kan worden. De ethiek kan nooit los staan van de moraal en de moraal niet van de ethiek. Hiermee laat Paul Ricoeur ook zien dat datgene wat waard is om nagestreefd te worden niet om ethische redenen losgelaten hoeft te worden, maar dat het deel uitmaakt van het ethische. Tegelijkertijd geldt dan dat ethiek steeds door de zeef van de moraal dient te gaan om excessief handelen te voorkomen. Met het idee van een goed leven ontwikkelen zich ideeën over hoe een goed leven geleid kan worden. In de praktijk dienen deze vanuit elkaar begrepen te worden. Zo ontstaat er een hermeneutische cirkel. De dualiteit die bij Susan Wolf nog aanwezig lijkt te zijn, wordt bij Paul Ricoeur in de hermeneutische cirkel opgeheven. Spiritualiteit is de praktijk van zingeving en binnen die praktijk komen het goed leven, ethiek en moraal tot uiting.

9.3 Zingeving wordt beleefd in de praktijk.

De vraag naar wat persoonlijke zingeving en spiritualiteit kan bijdragen aan het ondernemen en wat ondernemen kan bijdragen aan de persoonlijke spiritualiteit en zingeving, kan alleen vanuit die bestaande praktijk beantwoord worden:

When we come into reflective consciousness, we find ourselves a project already in progress.¹⁸⁵

In Ricoeriaanse zin kan ondernemen gezien worden als een praktijk: een gemeenschappelijke activiteit waarvan de constituerende regels sociaal zijn ontstaan. Reflectie op het handelen binnen een praktijk kan aangeven of die

185 Adams E.M., 'The Meaning of Life', p. 80.

handeling conform de *standards of excellence* is uitgevoerd, maar geeft geen antwoord op de vraag waarom iemand voor een bepaalde praktijk heeft gekozen. Voor de beantwoording van die laatste vraag zal het idee van het goede in de reflectie betrokken moeten worden. Op het moment dat het idee van het goede in de reflectie op het ondernemen wordt meegenomen en de vraag gesteld wordt waarom iemand heeft gekozen om ondernemer te worden, dan komt er ook antwoord op de vraag wat het ondernemen bijdraagt aan de vervulling van het levensplan. De keuze voor het ondernemen is dan verbonden met of komt voort uit het idee hoe aan een goed leven invulling gegeven kan worden. Omgekeerd betekent het dan ook dat werken aan het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen bijdraagt aan de vervulling van het goede leven en zodoende een grotere voldoening geeft.¹⁸⁶

9.4 Het interpretatiekader

Ik heb de vraag gesteld of er een interpretatie kader gegeven kan worden, waarbinnen zingeving, spiritualiteit en ethiek begrepen kan worden. Het door Ricoeur aangegeven narratieve interpretatiekader biedt de mogelijkheid om zingeving en de daarmee samenhangende ethiek en moraal te analyseren en te interpreteren. Een schema hiervoor heb ik weergegeven in Figuur 2. Het interpretatiekader geeft niet aan wat een goed leven is, het gaat er van uit dat mensen een idee hebben van wat een goed leven is en hoe dat in hun leven tot uitdrukking kan komen.

Het door Ricoeur gegeven en ontvouwde hermeneutische schema biedt de mogelijkheid de identiteit van een individu of organisatie te schematiseren en te interpreteren. De narratief geeft aan:

1. het levensplan van het betreffende individu;
2. de met het levensplan samenvallende ethiek en moraal;
3. dat het levensplan, de ethiek en moraal ontstaat in een context waarbinnen ook opvattingen over een goed leven, ethiek en moraal gelden die van invloed zijn op het levensplan en de ethische en morele opvattingen van een individu;

186 Cf. Kolidinsky R.W., Giacalone R.A., Jurkiewicz C.L., 'Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality', *Journal of Business Ethics* 81, 2008, p. 467.

Klerk J.J. de, 'Spirituality, Meaning in Life, and Work Wellness: A Research Agenda', *The International Journal of Organizational Analyses* 13, pp. 64-88.

4. de relatie met de ander;
5. de verhouding tot ieder willekeurige ander;
6. de verhouding van een individu tot een praktijk;
7. het verband tussen het individuele levensplan, de ethiek en moraal, de context waarbinnen het individu leeft, de relatie met de ander en ieder willekeurige ander en het handelen van het individu.

Ricoeur schrijft niet voor hoe levensplannen ingevuld moeten worden. Hij laat zodoende ruimte voor een pluralistische benadering. Anderzijds geeft hij wel een ethisch kader. In de relatie met de ander gaat hij uit van vriendschap waarin wederkerigheid en zorg centraal staan. Binnen de verhouding tot ieder willekeurige ander gelden gelijkheid en rechtvaardigheid. Uitgaande van een pluralistische benadering van zingeving, waarin wordt erkent dat er geen eenduidig antwoord gegeven kan worden op wat een goed leven is, kunnen de eigen opvattingen op basis van rationaliteit als geldend worden gehandhaafd. In het kader van zingeving en spiritualiteit als proces van zingeving en het door Ricoeur gegeven narratieve interpretatiekader ontstaan er beperkingen ten aanzien van ethische modellen. Een ethisch model dat gericht is op het behalen van individueel voordeel en geen of weinig aandacht heeft voor het geheel en voor het welbevinden van medewerkers is niet congruent met het in deze scriptie aangegeven model voor zingeving binnen het ondernemen. Zowel de deontologische ethiek als de deugdenethiek congrueren met het narratieve model van zingeving, waarbij ik heb aangegeven dat uiteindelijk de deugdenethiek de voorkeur geniet.

9.5 Slotopmerkingen

In hoofdstuk 1 heb ik een aantal auteurs aangehaald die zingeving of spiritualiteit verbonden met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit punt is verder niet expliciet aan de orde gekomen. Het mag duidelijk zijn dat als spiritualiteit een holistische levensbeschouwing stimuleert, zich richt op de zin of betekenis van het leven, zelfontplooiing, individualiteit er een voedingsbodem wordt gelegd voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het idee van een goed leven richt zich niet uitsluitend op het eigen leven, maar benadrukt dat het individu deel uitmaakt van een groter geheel en dat dat groter geheel mede aangeeft wat onder een goed leven verstaan moet worden.

Twee ondernemers hebben in het interview aangegeven dat aandacht voor spiritualiteit heeft geleid tot betere resultaten. Dit punt heb ik verder niet uitgediept. De aandacht die alle geïnterviewden geven aan de motivatie van hun medewerkers veronderstelt een dergelijk verband. Het aantonen van het verband was geen doel van deze scriptie.

Deze scriptie had tot onderwerp zingeving en ondernemen. Ondernemen kan gezien worden als een praktijk voorzover ondernemen betrekking heeft op het handelen van de onderneming met betrekking tot de gevoerde onderneming of op het handelen van de medewerkers binnen de onderneming. Op basis van de persoonlijke keuzes geldt voor een individu of dit handelen bijdraagt aan zijn of haar zin in het leven. Vanzelfsprekend geldt dit niet uitsluitend voor ondernemen, maar zijn de geschetste principes toepasbaar op andere organisaties en vormen van werk.

Bennet J. Tepper gaf aan dat een sterke mate van spiritualiteit er toe kan leiden dat het betrokken individu zich meer laat leiden door zijn persoonlijke opvattingen dan door de normen en regels die in een organisatie gelden. Met andere woorden: een sterke individuele overtuiging kan leiden tot spanningen binnen de organisatie en tot het stellen van de eigen overtuiging boven die van de organisatie. Ricoeur gaf aan dat ethiek steeds door de zeef van de moraal dient te gaan. Hiervan gaat een matigende werking uit op het primaat van het ethisch standpunt. Dit punt van Tepper behoeft naar mijn idee meer aandacht, dan het in deze scriptie kon krijgen.

Het welbevinden en de motivatie van mensen hebben ook een psychologisch aspect in zich en zijn niet alleen terug te brengen tot zingevende en/of ethische principes. Hieraan heb ik geen aandacht besteed.

Het gegeven narratieve en ethische kader kan op elk onderdeel nader onderzocht worden. De beide kaders geven aan waar binnen een onderneming aan moet worden gedacht als zingeving een plaats krijgt binnen het ondernemen. Het schema geeft aan dat in een consistente narratief handelingen in relatie staan tot het doel, dat het doel niet los gezien kan worden van de belangen en doelen van de stakeholders en datgene wat als goed wordt

beoordeeld binnen de context waarin de onderneming opereert. Dit impliceert dat aan elke handeling een ethisch en moreel aspect is verbonden. Het gegeven narratieve schema kan behulpzaam zijn bij het in kaart brengen van de stakeholders, hun belangen, de beoogde resultaten van de handeling voor de stakeholders en de manier waarop de handeling moet worden uitgevoerd. Hier ontstaat een hermeneutische cirkel tussen de narratief en het in paragraaf 8.3.4 gegeven stuurmodel. De narratieve benadering helpt om het handelen steeds in de totale context te blijven zien.

Ik dank de ondernemers die bereid waren om tijd vrij te maken voor de interviews. Hun verhalen hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het tot stand komen van deze scriptie.

Literatuuropgave

Abbey R., <i>Charles Taylor</i> , Teddington 2000.	37-39
Adams E.M., 'The Meaning of Life', <i>International Journal for Philosophy of Religion</i> 51 (2002).	71-81
Anoniem, 'Leadership and the Meaning of Life. Walking the Talk Responsibly – and Authentically?', <i>Strategic Direction</i> , vol. 24 no 5 (2008), pp.6-9.	7
Aristoteles, <i>Nicomachean Ethics</i>	1129 ^a 26-27 1130 ^b 30-33, 1169 ^b 16-22
Aristoteles, <i>Poetics</i> 6.	1450a 15-19
Aristoteles, <i>Physics</i> V.3.	226 ^b 22-227 ^a 12
Aupers S., 'Sta of ik schiet', in: (red.) Jespers F., <i>Nieuwe religiositeit in Nederland. Gevalstudies en beschouwingen over alternatieve religieuze activiteiten</i> , Budel 2009,	213-230
Benefiel M., 'Irreconcilable Foes? The Discourse of Spirituality and the Discourse of Organizational Science', <i>Organization</i> 10 (2003).	383
Brom L.J. van den, <i>Creatieve twijfel, een studie in de wijsgerige theologie</i> , Kampen 1990.	71,72
Brümmer, V, <i>Wijsgerige begripsanalyse</i> , Kampen 1989.	
Campine M., "Spiritualiteit' en Humanisme. Vrije beleving in een vrije wereld. Vergelijkend levensbeschouwend onderzoek vanuit het principe van vrij onderzoek', <i>Antenne</i> , 2003.	23-29
Cavanagh G.F. and Bandsuch M.R., 'Virtue as a Benchmark for Spirituality in Business', <i>Journal of Business Ethics</i> 38 (2002).	109,110
Cebik L.B., 'Understanding Narrative Theory', <i>History and Theory</i> 25 (1986).	58-81
Chauvigny de Blot P. de, <i>Business Spiritualiteit als kracht voor organisatievernieuwing. Op zoek naar de mystiek van het zaken doen</i> . Eemnes 2006.	15-18
Chauvigny de Blot P. de, <i>Vernieuwing van Organisaties in een Chaotische Omgeving door vernieuwing van de Mens. De organisatievisie van Ignatius van Loyola. Een casestudie</i> . Breukelen 2004.	
Cooper D., 'Life and Meaning', <i>Ratio (new series)</i> (2005).	125-137
Cottingham J, <i>The Spiritual Dimension. Religion, Philosophy and Human Value</i> , Cambridge 2005.	3-5
Cottingham J., <i>On the Meaning of Life</i> , Thinking in Action, London/New York 2003.	20,25
Dauenhauer B., 'Paul Ricoeur', in: <i>The Stanford Encyclopedia of Philosophy</i> (Winter 2003 Edition), www.science.uva.nl/~seop/entries/ricoeur/	
Driscoll C, McKee M., 'Restoring a Culture of Ethical and Spiritual Values: A Role for Leader Storytelling', <i>The Journal of Business Ethics</i> (2007).	205-217
Dijk T.A. Van, 'Philosophy of Action and Theory of Narrative', <i>Poetics</i> 5 (1976), pp. 287-338. http://www.discourses.org/OldArticles/Philosophy%20of%20action%20and%20theory%20of%20narrative.pdf	291-292
Elm D.R., 'Honesty, Spirituality, and Performance at Work', in: (eds.) Giacalone R.A and Jurkiewicz C.L., <i>Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance</i> , New York 2003.	277-288
Ehrlich P., 'Continuity', in: (ed.) Borchert D.M., <i>Encyclopedia of Philosophy</i> Vol. 2. 2 nd ed. Detroit 2006.	491
Frankfurt H., 'Reply to Susan Wolf', in: (eds.) S. Buss & L. Overton, <i>The Contours of Agency: Essays on Themes from Harry Frankfurt</i> , Cambridge MA 2002.	250-272
Gotsis G. and Kortezi Z., 'Philosophical Foundations of Workplace Spirituality: A Critical Approach', <i>The Journal of Business Ethics</i> 78 (2008).	575-600
Hadot P., <i>Philosophy as a Way of Life</i> , Cambridge 1995.	
Hakvoort R., <i>Een leerpad voor leiders. Leiderschap volgens Jezus</i> . Tiel 2005.	

Hendricks K.T. and Hendricks C.G., 'Operational Integrity. The Gateway to Workplace Harmony and Velocity', in: Giacalone R.A. and Jurkiewicz C.L (eds.), <i>Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance</i> , Armonk 2004,	429-446
Hepburn R.W., 'Questions about the Meaning of Life', in: (ed.) E.D. Klempe, <i>The Meaning of Life</i> , New York/Oxford 1981.	210
Heidegger M., <i>The Basic Problems of Phenomenology</i> , Bloomington 1982.	12
Hoffman A.J., 'Reconciling Professional and Personal Value Systems. The Spiritually Motivated Manager as Organizational Entrepreneur', in: (eds.) Giacalone R.A. and Jurkiewicz C.L., <i>Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance</i> , New York 2003.	193-208
Hursthouse R., 'Virtue Ethics', in: (ed.) Zalta E.N., <i>The Stanford Encyclopedia of Philosophy</i> (Winter 2003 Edition) www.science.uva.nl/~seop/entries/ethics-virtue/	
Jespers F., 'Verkenningen en bevindingen over nieuwe religiositeit', in: (red.) Jespers F., <i>Nieuwe religiositeit in Nederland. Gevalstudies en beschouwingen over alternatieve religieuze activiteiten</i> , Budel 2009.	20-26
Kaufman A.S., 'Responsibility, Moral and Legal', in: (ed.) Borchert D.M., <i>Encyclopedia of Philosophy</i> , Vol. 8. 2 nd ed. Detroit 2006.	444-451
Joske W.D., 'Philosophy and the Meaning of Life', <i>Australian Journal of Philosophy</i> 52 (1974).	93-104
Jurkiewicz C.L. and Giacalone R.A., 'A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance', <i>Journal of Business Ethics</i> 49 (2004).	129-142
Kekes J., 'The Meaning of Life', <i>Midwest Studies in Philosophy XXIV</i> , (2000)	18,31-33
Klamer H., 'Integriteit en engagement van bedrijven, de bijdrage van spiritualiteit', <i>Herademing, Tijdschrift voor Spiritualiteit en Mystiek</i> (september 2004). http://www.vno-ncw.nl/upload/163746_7087_1120218916754-herademing0409.pdf	
Klerk J.J., 'Spirituality, Meaning in Life, and Work Wellness: A Research Agenda', <i>The International Journal of Organizational Analysis</i> (2005).	64-88
Klerk J.J. De, Boshoff A.B., Wijk R. van, 'Spirituality in Practice: Relationships Between Meaning in Life, Commitment and Motivation', <i>Journal of Management Spirituality & Religion</i> 3(4).	319-347
Kolodinsky R.W., Bowen M.G., Ferris G.R., 'Embracing Workplace Spirituality and Managing Organizational Politics. Servant Leadership and Political Skill for Volatile Times', in: <i>Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance</i> , (eds.) Giacalone R.A. and Jurkiewicz C.L., Armonk 2003.	164-180
Kolodinsky R.W., Giacalone R.A., Jurkiewicz C.L., 'Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality', <i>Journal of Business Ethics</i> 81 (2008)	467
Laitinen A., 'Charles Taylor and Paul Ricoeur on Self-Interpretations and Narrative Identity', in: (eds) Rauno Huttunen, Hannu Heikkinen, Leena Syrjälä, <i>Narrative Research. Voices of Teachers and Philosophers</i> , SoPhi 67 (2002). http://www.jyu.fi/yhtfil/fil/armala/texts/2002a.pdf	57-71
Levinas E. and Guwy F., 'What No One Else Can Do in My Place. A Conversation with Emmanuel Levinas', in: (ed.) Vries, H. de, <i>Religion Beyond a Concept</i> , New York 2008.	297-310
Levinas E., De filosofie en de idee van het oneindige, in: <i>Het Menselijk Gelaat</i> , Baarn 1987.	136-151, 249-255
Loeff B.R. Van der, <i>De (nabije) toekomst van MVO</i> , 23/24 januari 2008. Niet gepubliceerd. Internstuk Platvorm Ondernemers & Maatschappij van VNO-NCW Noord.	
Macintyre A., <i>After Virtue</i> , Notre Dame 1984.	114
Maxwell T.P., 'Integral Spirituality, Deep Science, and Ecological Awareness', <i>Zygon</i> (2003).	257-275
McKee D., 'Spirituality and Marketing. An Overview of the Literature', in: (eds.) Giacalone R.A. and Jurkiewicz C.L. <i>Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performans</i> , New York 2003.	57-75

Metz Th., 'New Developments in the Meaning of Life', <i>Philosophy Compass</i> 2/2 (2007).	196-217
Nieuwenhuis M.A., <i>The Art of Management. Vereenvoudigen, verbinden en visualiseren</i> , Apeldoorn 2006.	26,27
Organ D.W., <i>Organizational Citizenship Behavior: The "Good-Soldier" Syndrome</i> , Lexinton 1988.	4
Organ D.W., 'A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction Causes Performance Hypothesis', <i>The Academy of Management Review</i> 2 (1977)	46-53
Palmer P.J., 'Leading from Within.', in: (ed.) Spears L.C., <i>Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant Leadership</i> , New York 1997.	200
Phillips D.Z., <i>The Problem of Evil and The Problem of God</i> , London 2004.	135-137,210-218
Phillips D.Z., <i>Religion and Friendly Fire: Examining Assumptions in Contemporary Philosophy of Religion</i> . The Vonhoff Lectures and Seminars, University of Groningen 1999-2000, Ashgate 2004.	12,53-55
Phillips D.Z., <i>Recovering Religious Concepts. Closing Epistemic Divides</i> . Swansea Studies in Philosophy (gen. ed. D.Z. Phillips), Basingstoke 2000.	192,193,198
Phillips D.Z., 'Philosophy, Theology and the Reality of God', in: (gen.ed.) Phillips D.Z., <i>Wittgenstein and Religion</i> , Swansea Studies in Philosophy, Basingstoke 1993.	1-9
Peursen C.A. Van, Bertels C.P, Nauta D., <i>Informatie. Een interdisciplinaire Studie</i> , Utrecht 1968.	145,146
Reichelt F.f., <i>The Loyalty Effect</i> , Boston 1996.	
Rescher N., <i>Pluralism. Against the Demand for Consensus</i> . The Clarendon Library of Logic and Philosophy, Oxford 1993.	19,67,72,73,119
Rethorst J.C., 'Myth and Morality', <i>Journal of Moral Education</i> 20 (1991).	329-337
Ricoeur P., <i>Oneself as Another</i> , transl. by Kathleen Blamey, Chicago/London 1992.	114-194
Ricoeur P., <i>Time and Narrative III</i> , Chicago 1988.	244-249
Ricoeur P., <i>Time and Narrative I</i> , Chicago 1984.	54-71
Ruard Ganzevoort R, 'De praxis als verhaal. Introductie op een narratief perspectief', in: (ed.) Ruard Ganzevoort R., <i>De Praxis als Verhaal. Narrativiteit en praktische theologie</i> , Kampen 1998.	13
Senge P.M., <i>The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization</i> , New York 2006.	19
Stoker W., <i>Is vragen naar zin vragen naar God? Een godsdienstwijsgerige studie over godsdienstige zingeving in haar verhouding tot seculiere zingeving</i> . Zoetemeer 1993.	18-19
Taliaferro C., <i>Contemporary Philosophy of Religion</i> , Oxford 1998.	190
Taylor C., <i>A Secular Age</i> , Cambridge/London 2007.	509-522,697
Taylor C., 'Towards a more Inclusive Human Rights Regime', in: Bauer J.R. and Bell D.A. (eds.), <i>The East Asian Challenge for Human Rights</i> , Cambridge 1999.	124-146
Taylor C., <i>Philosophical Arguments</i> , Cambridge 1995.	29
Taylor C. <i>Sources of the Self</i> , Harvard 1989.	3-52,528
Taylor C., <i>Human Agency and Language</i> , Philosophical Papers 1, Cambridge 1985.	16-38,45
Taylor C., <i>Hegel</i> , Cambridge 1975.	11-29
Tepper B.J., 'Organizational Citizenship Behavior and the Spiritual Employee', in: (eds.) Giacalone R.A. and Jurkiewicz C.L., <i>Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance</i> , Armonk, 2003.	181-190
Trisel B.A., 'Futility and the Meaning of Life Debate', <i>Sorites</i> 14 (2002).	68-84
Veer van der P., 'Spirituality in Modern Society', in: <i>Religion Beyond a Concept</i> , de Vries H. (ed.), New York 2008.	709
Verstraeten J., 'Beyond Business Ethics: Leadership, Spirituality, and the Quest for Meaning', <i>Logos</i> 5 (2002).	17-39
Vischer J. de, 'Inleiding', in: Paul Ricoeur, <i>Het Probleem van de Grondslagen van de Moraal</i> , ingeleid en geannoteerd door Prof. dr. Jacques De Vischer, vertaald	

door Prof. dr. Hendrik Opdebeeck en van afsluitende essays voorzien door Prof. dr. Hendrik Opdebeeck en Prof. dr. Jef Van Gerwen, Kampen 1995.	
Weil S., <i>First and Last Notebooks</i> , Oxford 1970.	147
Wittgenstein L., <i>Culture and Value</i> , (ed.) G.H. von Wright, transl. by Peter Winch, Chicago 1980.	36e
Wittgenstein L., <i>Philosophical Investigations</i> , transl. by G.E.M. Anscombe, Basil/Blackwell/Oxford 1967.	§§19,23,241
Wittgenstein L., 'Lectures on Ethics'. <i>The Philosophical Review</i> 74 (1965).	
Wittgenstein L., <i>Notebooks 1914-1916</i> , (ed.) G.H. von Wright and G.E.M. Anscombe, transl. G.E.M. Anscombe, Oxford 1961.	§11/6/16
Wittgenstein L., <i>Tractatus Logico-Philosophicus</i> , London 1922.	
Wolf S., <i>Meaning in Life and Why it Matters</i> . The Tanner Lectures on Human Values at Princeton University in November 2007. www.philosophy.northwestern.edu/conferences/moralpolitical/08/papers/Wolf.pdf	30,37-38
Wolf S., <i>True, the Good and the Lovable: Frankfurt's Avoidance of Objectivity</i> , http://www3.law.nyu.edu/clp/program2003/readings/wolf.pdf	18-21
Wolf S., 'Morality and the View from Here', <i>The Journal of Business Ethics</i> 3 (1999).	203-230
Wolf S., 'Meaning and Morality', <i>Proceedings of the Aristotelian Society</i> (New Series) 97 (1997).	299-315
Wolf S., 'Happiness and Meaning: Two Aspects of the Good Life', <i>Social Philosophy and Policy</i> 14 (1997)	211
Wuthnow R., <i>After Heaven: Spirituality in America Since the 1950s</i> . Berkeley 1998.	4-5
Zonder auteur, <i>The Profit of Values. A Christian Vision of Corporate Social Responsibility. A Form of Management for long-lasting Enterprises</i> , Brussel 2008. Uitgave van Uniapac, te bestellen via info@uniapac.org ,	14,7

Gebruikte websites

www.vno-ncw.nl/upload/1637467087_1120218916754-herademing0409.pdf

www.vandale.nl/vandale

www.3.law.nyu.clppt/program2003/readings/wolf.pdf

www.philosophy.northwestern.edu/conferences/moralpolitical/08/papers/Wolf.pdf

www.jyu.fi/yhtfil/fil/armala/texts/2002a.pdf

www.discourses.org/OldArticles/Philosophy%20of%20action%20and%20theory%20of%20narrative.pdf

www.science.uva.nl/~seop/entries/ricoeur/

<http://nl.wikipedia.org/wiki/Moraal>

www.belastingdienst.nl/zakelijk/ondernemen_ondernemerworden/ondernemen_ondernemerworden-02.html#P31_3856

<http://nl.wikipedia.org/wiki/Organisatie>

www.vangorcum.nl/NL.MissieVisie.asp

www.tenkate.nl

www.vanderveen-assen.nl/page/show/geschiedenis

www.science.uva.nl/~seop/entries/ethics-virtue/

Bijlage 2

Tabel 2 Analyse interviews

	J.B. Modderman	J. Dijkstra	S. J. ten Kate	W. Koers	N. Vanderveen	L. Dijkema	L. de Lange	G. Koele	H. van den Berg	B. van der Haar
Medewerkers										
Betrokkenheid	10	25			14, 20				10	11
Persoonlijke doelen		7-8	11	19			24	24		
Overleg/reflectie	14, 15	16, 22	20	18-19		33, 39	20	28-29		16
Overleg/oplossingen	16,23,24		12					26		12
Onderling vertrouwen					28	28				
nemen verantwoordelijkheid	20	19	11-13, 22, 23		19	36		28		9
Open houding	25					39				
dragen normen en waarden	21-22	25	16	11		42-44	7,18,25	37-42		
Verantwoordelijk voor loopbaan						40-42				21
Ontwikkelmogelijkheden			17	17-20		40-42		30		21
Gelijkwaardig									18	
Afspraken ipv regels									15	
Omgevingszin										
Inspelen op veranderingen markt			25-27	5	27-29		26-28			
Inspelen op regelgeving			28				impliciet			
Delen kennis									34	
Maatschappelijke betrokkenheid				32	21	1--4		41-48		26
Spiritualiteit										
Bezinning	impliciet	impliciet		impliciet		5, 30		9-14, 16-20	8-11	
Besef eindigheid	2-3					11				
Reflectie	3-5					11				
Gevoel (beslissen op gevoel)							30		11	13
Besef eindigheid						11				
Levensbeschouwing						18				
Meditatie						16			32	
Kunst			29					46		28

Tabel 3 Analyse verhalen

Waarden/Normen	J.B. Modderman	J. Dijkstra	S.J. ten Kate	W. Koers	N. Vanderveen	L. Dijkema	L. de Lange	G. Koele	H. van den Berg	B. van der Haar
openheid		8-9	23	12						
duidelijkheid	19		23					36		
eerlijk	19							37	29	
redelijkheid									30	
nemen verantwoordelijkheid	20	19	11, 22				5-8			16
kwaliteit	20	20, 22	7, 9-11						24	
Vrijheid							28			
Doelgericht zijn		18-19					28			
Durf							28			
respect		11		11			28	15		
passie		14, 18		4						
wijsheid		14								
Rentmeesterschap						25				
gezag		14								
Innovatie			6, 26							
Creativiteit			6, 26				11			15
Betrouwbaarheid			6	8	12					
stabiliteit				8						
Degelijkheid				8						
Robuustheid				8						
pro actief handelen				4			5			
Hard werken				11			15			
Samenwerken/teamspeler							16			
Vertrouwen						28		30		
Expliciet resultaat										
laag personeelsverloop			24							
laag ziekteverzuim			24							
Plezierig door medewerkers				15-16						
Verbeterde resultaten						45			21	

Bijlage 4 The values framework of workplace spirituality volgens Carole J. Jurkiewicz and Robert A. Giacalone

(+)		(-)
Kindness toward others and an orientation to promote the happiness and prosperity employees and other stakeholders within the work context	Benevolence	Employee feelings have of no relevance in the environment, their happiness and prosperity are their own concern
Long-term focus, showing a concern for the consequences of one's actions into the future; respectful of future generations	Generativity	Concerned with immediate reward without regard for long-term consequences
Practices and policies that assert the essential dignity and worth of each employee; provides an opportunity for personal growth in conjunction with organizational goals	Humanism	Lacking mercy or kindness; cruel; impersonal, cold; unconcerned with the needs of employees as human beings; lacking warmth or geniality
Uncompromising adherence to a code of conduct; sincerity, honesty, candor; exercising unforced power	Integrity	Organizational members can act deceptive, expedient, artificial, shallow, politically manipulative, and are inconsistent in following a code of conduct
Even-handed treatment and judgment of employees; impartial, fair, honest; unbiased assignment of rewards and punishments	Justice	Dishonest, faithless; wrongful or biased in judgments
All employees are interconnected and mutually dependent, each contributes distinct to the final output by working in conjunction with others	Mutuality	Employees are separate and free agents responsible for their own output irrespective of others' efforts, time spent interacting with others is dictated by necessity
Open-minded, flexible thinking, orientation toward calculated risk-taking, rewards creativity.	Receptivity	Enforces one right way to do things, discourages questioning and innovation; punishes behavior outside the norm
Regard and treat employees with esteem and value; showing consideration and concern for others	Respect	Demonstrates disesteem and contempt for employees; uncivil, discourteous to others
Independently follows through on goal attainment irrespective of difficulty or obstacles; concerned with doing what's right rather than the right thing	Responsibility	Shirks work and follows through only insofar as forced to do so; does not exert effort independent of external controls
Being able to confidently depend on the character and truth of the organization and its representatives	Trust	Character, truth, maintenance of obligations and promises is at the discretion of individual organizational members as predicated by their personal gain

Gesprek Jan Bert Modderman, directeur Vlaggenindustrie Groningen B.V.

Datum: 9 april 2009.

Het gesprek opende spontaan. De heer Modderman ging in op zijn geloofsopvatting. Hij is lid van de Christelijk Gereformeerde Kerk. Hij benoemt zijn positie als iemand die aan de zijkant staat: met één been in de gemeente en met het andere been er buiten. Hij oriënteert zich op de theologie van Barth: de nadruk ligt op het handelen van God die zichzelf moet openbaren, de mens kan God vanuit zichzelf niet vinden. In de kerk ligt de nadruk vooral op de verticale relatie, de relatie tussen God en de mens, die moet goed zijn, dan komt de rest in de horizontale relatie ook wel. Dit leidt er toe dat men niet zo op het handelen in de wereld georiënteerd is.

Zingeving vindt de heer Modderman een groot woord. Het heeft te maken met de vraag: wat voeg ik toe? Het gaat er in de eerste plaats om, om ons eigen leven te leiden. Wat daarin belangrijk is, is het gezin. In de tweede plaats de werkomgeving. Wat we kunnen doen om in ons leven iets aan de wereld toe te voegen, is maar heel beperkt. We moeten daar niet te grote verwachtingen van hebben. In dit verband verwijst hij naar het Bijbelboek Micha, waarin staat dat de mens moet doen wat hij moet doen, namelijk bescheiden leven. Een ander punt is dat we als gelovige God niet te snel moeten claimen, met andere woorden, we moeten onze eigen opvattingen en ons eigen handelen niet rechtvaardigen met als de wil van God. Dit houdt ook in dat de heer Modderman op zijn bedrijf weinig spreekt over zijn geloof. Iedereen weet het wel, maar het is geen onderwerp van gesprek. De heer Modderman doet dingen wel/niet omdat hij zegt Christen te zijn. Mensen moeten het maar uit zijn doen en laten zien. Maar hij wil dat ook niet groot laten zijn: laat het maar klein.

De heer Modderman is binnen de Christelijk Gereformeerde Kerk groot gebracht. Hij kan zich echter ook om rationele redenen niet voorstellen dat er geen God zou zijn. Dan zou de rechtvaardigheid verdwijnen. Nu is er compensatie mogelijk na dit leven. Groot onrecht ontmoet zijn oordeel en straf en iemand die een zwaar leven heeft gehad kan daarna het goede nog krijgen.

Het leven is ook vaak tegenstrijdig. Wat eerst goed lijkt, kan later minder goed of slecht blijken te zijn. Voor een gelovige is zingeving dat God meer vereerd wordt: er is iemand daar boven die recht heeft om vereerd te worden. Zingeving moet ergens toe leiden. Zingeving is parallel of synoniem met geloven of leven volgens het geloof.

Als wij mensen behagen, komt dat dan voort uit geloof of is het eigen belang? Naast het geloof, speelt ook het eigen karakter een rol. Maar ook geldt voor de heer Modderman dat als hij het goed heeft een ander daar ook recht op heeft. Er speelt dus wel degelijk een sociale component.

Na de koffie schakelen we ook spontaan over naar het bedrijf. De relatie van de

heer Modderman met zijn medewerkers en het bedrijf komt tot uitdrukking in het verhaal. Hij vindt het belangrijk dat hij een open houding heeft naar de medewerkers toe. Hij is hier bewust mee bezig. Zo bespreekt hij alle cijfers en resultaten met het personeel. Ze weten hoe het met het bedrijf gaat, maar bijvoorbeeld ook welk bedrag er naar de Beheer B.V. gaat. Alle ins en outs weten ze. Hij heeft hierover eerst een gesprek gehad met zijn medewerkers, omdat de impact van het weten hoe het bedrijf er voor staat groot kan zijn. Hij heeft hen aangegeven dat hij het belangrijk vindt dat ze het weten, maar hij wilde van hen ook weten of zij het wel aankonden. Naar aanleiding hiervan is ook het beloningssysteem met de mensen besproken. De voor en nadelen van de gebruikelijke vaste beloningsstructuur en die van variabele beloning zijn behandeld. De medewerkers konden gezamenlijk kiezen. Er is gekozen voor een vaste beloningsstructuur met een kleine variabele component. Maar het belangrijkste is dat er duidelijkheid is. Ook de eigen beloning moet gerechtvaardigd worden.

De heer Modderman houdt regelmatig werkoverleg. In dit overleg komen allerlei onderwerpen aan de orde. Ook krijgen medewerkers ruime gelegenheid hun inbreng te leveren. Niet alleen zaken rondom het productieproces worden besproken, maar ook verkoopverwachtingen van de diverse verkopers en hun visie op marktontwikkelingen. Zo wordt gezamenlijk uitgangspunten voor beleid gecreëerd.

Als de heer Modderman ziet dat iemand niet goed in het vel zit dan volgen er gesprekken. Ook als het om privésituaties blijkt te gaan, wordt indien nodig actie ondernomen.

De heer Modderman heeft geen grote bedrijfsfilosofie voor het bedrijf. Het gaat om de continuïteit van het bedrijf. In het bedrijf moet geïnvesteerd worden en investeringen dienen te leiden tot winst. Het zijn gaat dus vooral om economische grootheden. De doelstellingen zijn bescheiden.

Inzicht levert betrokkenheid op, maar roept ook persoonlijk belang op. Ook dit komt in de gesprekken met de medewerkers aan de orde. Bij goede resultaten kan de vraag naar hogere beloning opkomen. De heer Modderman geeft dan inzicht wat ondernemersrisico betekent: het ene jaar goede resultaten en een jaar daarop kans op veel mindere resultaten of zelfs de mogelijkheid dat hij voor de continuïteit van het bedrijf geld in de onderneming moet stoppen. En dat de medewerkers gekozen hebben voor een vaste salarisstructuur en dat risico dus niet lopen. Dit betekent ook dat hogere winsten niet direct hoeven te leiden tot hogere beloningen.

In de huidige economische situatie (recessie, kredietcrisis) dienen we ook de realiteit te accepteren. De heer Modderman gaf zijn medewerkers aan dat er een voldoende buffer is om twee jaar door te komen (zekerheid). Wel is dan de vraag hoe er op de dalende omzet gereageerd moet worden. Ook hier wordt in overleg met de medewerkers gekeken welke acties er mogelijk zijn. Allerlei voorstellen passeren dan de revue. Medewerkers komen met voorstellen die ook

spontaan kunnen leiden tot herschikking van de werkzaamheden. Zo kozen ze er bijvoorbeeld voor om verkopers meer vrij te maken, zodat ze maximaal te telefoon konden bedienen, omdat de meeste opdracht op die manier verworven worden. Ook werd gekeken welke branches nog de beste mogelijkheden boden en het minst last hadden van de recessie. Maar ook werd de verkopers gevraagd naar hun individuele ervaringen en welke conclusies zij eraan verbonden. In het werkoverleg worden ook de mindere punten besproken.

De ervaring van de heer Modderman is dat de medewerkers de openheid en betrokkenheid prettig vinden. Maar het betekent ook wel consequent zijn. Hier geldt: duidelijkheid en eerlijkheid. De medewerkers moesten hier behoorlijk aan wennen omdat de vorige eigenaar heel anders in elkaar stak. Het eigen belang stond daarbij meer voorop. Nu gaat het veel meer om openheid en eerlijkheid, niet alleen intern, maar ook extern. De heer Modderman streeft er naar dat zijn mensen handelen in de geest waar in hij onderneemt. Dit betekent ook dat ze binnen de gegeven bedrijfscultuur en kaders zelf beslissingen moeten durven nemen. Dit betekent ook weer dat er fouten gemaakt mogen worden, ook als ze geld kosten. Belangrijk is dat de medewerkers er dan wel van leren. De heer Modderman verwacht ook van zijn medewerkers dat ze gemaakte fouten zelf vertellen.

Kwaliteit staat hoog in het vaandel. Een voorbeeld hiervan is de anekdote over het plaatsen van een vlaggenmast door een medewerker. Gezien de zachte bodem was er meer cement nodig dan normaal gebruikelijk. De medewerker vroeg om toestemming. De vraag was: waarom vraag je het? Antwoord van de medewerker: de vorige eigenaar wilde het niet hebben. De heer Modderman gaf de medewerker aan dat als het nodig is en meer materiaal gebruikt moest worden zonder de prijs aan te passen, maar als bleek dat dit soort situaties veel voorkwamen de calculatie wel veranderd moest worden, zodat daar bij het offereën rekening mee gehouden kon worden en de prijs dus aangepast.

De openheid vraagt volgens de heer Modderman om vertrouwen en dus ook om een cultuur waarbij mensen niet direct worden afgerekend op hun fouten. Het vraagt ook om het nemen van eigen verantwoordelijkheid. In de huidige situatie vragen de medewerkers juist om minder verantwoordelijkheid en zijn mensen angstig voor het nemen van verantwoordelijkheid. Alleen goede mensen kunnen functioneren in een dergelijk werkklimaat. Slechte medewerkers zouden door de mand vallen. De heer Modderman maakt ook zijn eigen handelen bespreekbaar. Dit leidt wel eens tot discussie. Zo verduidelijkt de heer Modderman onder andere waarom hij niet altijd de hele dag aanwezig is. Dit leidt tot discussie en dat vindt de heer Modderman belangrijk. Medewerkers kunnen zo ook kritiek leveren, besluiten kunnen worden neergelegd en verdedigd.

Het gesprek ging over de persoonlijke opvatting over zingeving en over het functioneren van de heer Modderman binnen het bedrijf. Visie, normen en waarden kwamen zo impliciet aan de orde.

Gesprek met Jan Dijkstra, directeur Schade bij Univé Schade te Assen, direct functionerend onder de Raad van Bestuur.

Datum: 6 januari 2009.

Gespreksonderwerp: zingeving en ondernemen.

Tijdens de kennismaking vertelde Jan Dijkstra belijdend lid is van de PKN gemeente in Oudehaske (voorheen lid van de Gereformeerde Kerk te Heerenveen). Hij vertelde over een boeiend groepsgesprek over het lezen en interpreteren van de Bijbel onder leiding van de predikant. Hij is actief lid.

Zijn inspiratie voor het leiding geven aan Univé Schade vindt hij o.a. in een lied uit het liedboek der kerken, met de volgende strekking: God helpt de minste te zijn en de meeste in vriendendienst alleen. Hij heeft het niet zo op met zelfverzekerdheid. 'Ik geloof er geen barst van' als mensen zelfverzekerd doen. Hij erkent zijn twijfel. Het besef van twijfel maakt zijn optreden kwetsbaar en open en is over het aanleiding voor het zorgen van een sfeer van veiligheid. Jan Dijkstra stelt zich vaak kwetsbaar op, ook om ruimte te creëren voor zijn mede leidinggevend en medewerkers. Door zichzelf kwetsbaar op te stellen, biedt hij de ander ook de ruimte om dit te doen. Die kwetsbaarheid leidt veelal tot het vertellen van waar het werkelijk om gaat. Tegelijkertijd dient er dan wel voor gezorgd worden dat er geen misbruik van wordt gemaakt (respect). Hij gelooft in dienend leiderschap en tracht daarnaar zoveel mogelijk te handelen. In deze vorm van leiding geven gaat het om "mensgericht mens" te zijn en als je iets niet weet of kunt, dit ook te erkennen en hulp te vragen, maar ook om kwaliteiten te ontdekken bij de medewerkers door er open met elkaar over te spreken. Het gaat dan meer om richting te geven dan om "bevelen". Bij moeilijke vraagstukken spreekt bij de afweging vaak zijn geloof een rol mee: 'Wat zou Hij in deze situatie doen'. Het gaat om de afweging en soms ziet hij bewust van handelingen af die op korte termijn successen zouden opleveren. (ook hier: "hard/t voor de zaak, zacht voor de mens...") Dit levert hem soms wel kritiek op van zijn leden van het Management Team. Maar als ze uitleg krijgen of meegaan naar vergaderingen met het bestuur, dan ervaren ze het veelal anders, omdat Jan Dijkstra dan wel degelijk blijkt te staan voor zijn bedrijf en voor wat hij voor het bedrijf belangrijk vindt.

Jan Dijkstra voelt zich thuis bij de organisatie. Univé is een 'vreemde eend' in verzekeringsland. Historisch is Univé ontstaan als lokale onderlinge verzekeringsmaatschappijen, waarbij de leden gezamenlijk risico's probeerden te dragen. De onderlingen worden door de mensen gedragen en wordt lokaal gedragen. Dit besef leidt ook tot een zekere nuchterheid, als je beseft waar de 'roots' van het bedrijf liggen. Binnen een dergelijke organisatie gaat het ook om de menselijke maat en weten wat het doel achter het bedrijf zit. (Geen winstmaximalisatie en aandeelhouderswaarde die domineren, dit geeft een bepaalde cultuur en sfeer) Ook in dit verband spreekt Jan Dijkstra over het kwetsbaar opstellen om ruimte te creëren.

Jan Dijkstra staat voor de zaak, maar wil niet (geheel) van zijn werkgever afhankelijk zijn. 'Ik zou het vreselijk vinden als ze mij zouden gedogen omdat ik

het in het verleden goed gedaan heb. Ze doen dan het bedrijf en de medewerkers tekort.' Ze onthouden dan de medewerkers en het bedrijf de manager waar ze recht op hebben. Hij beseft zich vraagt met enige regelmaat dat er meer is dan het werk en vraagt zich daarbij wel eens af of hij niet een ander spoor in moet slaan... Heeft die vraag te maken met zingeving, vraagt hij zich af. Zijn gezin komt in dit verband ter sprake en het belang wordt kort samenvattend weer gegeven in een opmerking van zijn kinderen: papa werk/papa kerk. Jan Dijkstra vindt het belangrijk tijd te nemen voor zijn gezin. Blijkbaar ligt hier een spanning. Bij het handelen geldt de zingevingvraag: wat was het doel van de onderlingen? Het leven aangenamer en veiliger maken. Naar het heden toe vertaald, is dit: Wat is het belang van de leden en wat betekent het handelen voor hun welzijn en wat voor de maatschappij. Daar dient het handelen van bedrijf en medewerkers steeds op afgestemd te zijn.

Jan Dijkstra is mede geïnspireerd door Rudie Hakvoorts boek *Een leerpad voor leiders. Leiderschap volgens Jezus*. Het dienend leiderschap wordt in dit boek gecombineerd met doelgerichtheid en het zoeken naar de diepere lagen in de mens. Het gaat om passie en wijsheid. Hier komt het verschil tussen *macht* en *gezag* aan de orde. Macht leidt tot angst en angst tot de vertrouwensvraag en dit weer tot geslotenheid van medewerkers. Ze doen hun taak en als het niet lukt, zoeken ze naar excuses. Gezag verwerf je door je houding en openheid (staat gelijk aan kwetsbaarheid). Reflecteren op eigen gedrag en wat je had kunnen doen om zaken wel te laten lukken, zouden in dit verband centraal moeten staan. Hier gaat het om vertrouwen en vertrouwen win je door je kwetsbaar op te stellen en steeds ook zelf te laten merken dat je de ander nodig hebt.

Jan Dijkstra voelt binnen het bedrijf altijd de spanning tussen de 'harde' ("Blauwe") management kant en de 'rode' menselijke kant. De tegenstelling 'manager' en 'leider' komt nu aan de orde. Managen is m.n. gebaseerd op controle. Wat Jan Dijkstra onder leiderschap verstaat komt steeds als rode draad door het gesprek terug. Kwetsbaar opstellen, vertrouwen geven, reflecteren op het handelen en passie. Leiderschap kan echter niet op zichzelf staan. Managen is ook nodig. De gevoelde tegenstelling heeft ook te maken met het gegeven dat Jan Dijkstra niet altijd in zijn manier van leidinggeven begrepen wordt. Dit ervoer hij ook bij het leiden van projecten. Hij heeft nu een projectmanager die hem duidelijk heeft aangegeven dat hij ook regelmatig met het projectteam moet communiceren en dient aan te geven waarom wat zij doen belangrijk is. Je moet dus eerst geven.

Als iets niet goed gebeurt, dan dient de leidinggevende het gesprek aan te gaan. Mensen hebben dan vaak de neiging om de oorzaken buiten zichzelf te zoeken, terwijl de vraag zou moeten zijn: wat had je nu kunnen doen dat het wel zou lukken? Waarom meld je het niet eerder? Kortom: het gaat om het nemen van verantwoordelijkheid en het afleggen van verantwoording. Passie is hier het sleutelwoord, dat zou hij wensen bij zijn mensen. Jan probeert zich in dit soort situaties niet in zijn eigen bastions terug te trekken, maar gelijk aan te geven waar hij het anders had kunnen doen. Hij reflecteert zodoende ook op zijn eigen handelen. Verantwoordelijkheid, verantwoording en passie komen steeds in gezamenlijk verband terug. Ze horen blijkbaar bij elkaar. De passie is om de

diepe opdracht van het bedrijf uit te voeren (zie boven), als je dat wilt, dan neem je ook de verantwoordelijkheid om de dingen zo goed mogelijk te doen. Vragen naar het resultaat (reflecteren) leidt dan tot de vraag hoe had ik/hadden wij het nog beter kunnen doen? In een omgeving van vertrouwen hoeft deze vraag niet bedreigend te zijn.

In de coaching van de mede leidinggevenden is gedrag een belangrijk onderwerp. Zoek geen ontkenningen, vertoon geen vermijdingsgedrag. Onzekerheid mag! Erkennen van de onzekerheid leidt ook tot het zoeken naar oplossingen en het aanvaarden van hulp of advies van derden. Uitgesproken onzekerheid biedt op die manier een mogelijkheid van verbinding.

Medewerkers lijken voornamelijk verantwoording te nemen voor hun aanwezigheid en input/inzet en minder voor het op tijd verrichten van hun taken (het uiteindelijke resultaat). Ze zijn over het algemeen nog te weinig niet gericht op het tevreden stellen van klanten. Dit heeft ook te maken met cultuurverschillen die ontstaan zijn bij de fusie met DLG. DLG werkte als een direct writer (de verzekerde sluit zijn verzekering rechtstreeks bij de verzekeringsmaatschappij). De diverse zelfstandige regionale Univé's (onderlingen) functioneren in dit verband als tussenpersoon en daardoor worden ze door Univé Schade nog te weinig als klanten gezien. Oplossingen worden gezocht in middelen/instrumenten/regels, maar het gaat meestal om passie! Dienstbaar zijn, de klant tevreden stellen. Dit geldt ook voor projecten: "wij willen tot het gaatje gaan' om het project te realiseren. Wij gaan het maken. Wij gaan mensen helpen." Het is daarom ook belangrijk om je als leidinggevende te laten zien, je mensen te ontmoeten en ze het verhaal te vertellen over hoe belangrijk je het vindt wat ze doen en hoe het in de strategie van het bedrijf past. (Het gaat eigenlijk om echt eigenaarschap en daarmee de diepe verbinding met de doelstellingen!)

In het MT komt communicatie steeds aan de orde. Het wordt altijd als een probleem ervaren. Maar de vraag is: hoe communiceer je? Goed communiceren heeft als basis een hechte relatie. Je moet de mensen laten merken dat ze er toe doen, ze vertellen waar je mee bezig bent en wat je bezig houdt. De managers moeten zich verdiepen in de mensen. Het is de overtuiging van Jan Dijkstra dat managers zich tussen de mensen dienen te begeven en moeten weten wat er speelt, wat de mensen belangrijk vinden, wat hun bezig houdt en daarop in te spelen. Een goede relatie leidt tot een goede communicatie. Een (bescheiden) manier om dit vorm te geven is voor Jan Dijkstra de 'klankbordgroep', bijeenkomsten met medewerkers waarbij 'met de voeten op tafel' gecommuniceerd wordt. De agenda wordt geheel bepaald door de medewerkers. Het gaat om de dingen waar zij het over willen hebben en daarmee ook om de vraag wat hun bezighoudt.

Communicatie van het MT naar de teammanagers is wat anders dan hen kopieën van de notulen sturen. Het sturen van informatie dreigt de echte communicatie te vervangen en de relatie te digitaliseren. De managers dienen de dialoog aan te gaan en laten merken dat de ander er toe doet.

Gesprek met: de heer S.J. ten Kate, directeur Ten Kate Holding B.V.

Datum: 26-08-2008

Ten Kate is een van oorsprong familiebedrijf en van oorsprong gevestigd in Musselkanaal. Het is een vetsmelterij en producent van voedingseiwitten/voedingsstoffen. In Nederland zijn 2 van soortgelijke bedrijven en in Duitsland 3. In het bedrijf in Musselkanaal werken ca. 130 personen.

Uit de bedrijfsinformatie op internet blijkt dat duurzaamheid, vertrouwen, innovatie, kwaliteit en strategisch partnership de kernwaarden van de bedrijfsfilosofie zijn. Doel van de activiteiten is het realiseren van economisch voordeel.

Ten Kate heeft duurzaamheid hoog in het vaandel staan. Het bedrijf staat op het meest duurzame bedrijfsterrein van Nederland. Op dit bedrijventerrein vindt tussen vijf strategische partners uitwisseling plaats van grondstoffen, restproducten, proceswarmte en energie tussen een vijftal industriële bedrijven. Er vindt een uitwisseling plaats van grondstoffen, bijproducten, warmte en energie. Deze uitwisseling levert een forse besparing van stoom en stroom op en heeft een forse reductie van CO₂-uitstoot tot gevolg. De bedrijfseconomische voordelen waren aanleiding voor het opzetten van dit innovatieve bedrijventerrein. Het gaat volgens de heer Ten Kate om de meest efficiënte manier van produceren. Een bedrijfseconomische benadering maakt de inzet meetbaar en verspilling van energie en grondstoffen is niet efficiënt. Duurzaam ondernemen is dus heel logisch en economisch.

Innovatie en creativiteit zijn centrale waarden omdat ze voor het bedrijf van essentieel belang zijn (in feite voor ieder bedrijf). De omgeving is voortdurend aan verandering onderhevig en dat betekent dat het bedrijf ook voortdurend op die veranderingen dient te reageren. Creativiteit en innovatie zijn dus noodzakelijk om steeds weer nieuwe oplossingen te bedenken en in productie te nemen naar aanleiding van veranderingen in de omgeving.

Betrouwbaarheid en kwaliteit hangen sterk met elkaar samen en zijn waarden die eveneens van essentieel belang zijn. Doordat er weinig concurrentie is, is er een sterke binding tussen leverancier en afnemers. Betrouwbaarheid is kort en bondig: doen wat je zegt! Kwaliteit betekent: leveren wat je hebt afgesproken. Als er een keer iets niet goed gegaan is, dan wordt er een oplossing gezocht. Geschillen worden niet op de spits gedreven.

In de bedrijfsvoering is kwaliteit een steeds terugkerend onderwerp. Het bedrijf kent een platte structuur, er is weinig hiërarchie. De zelfsturende productieteams krijgen stuurinformatie en kunnen binnen het eigen taakgebied zelf oplossingen bedenken en uitvoeren.

Het is duidelijk wat er van de mensen wordt verwacht en tegelijkertijd is teamvorming heel belangrijk. De heer Ten Kate draagt zijn visie uit, maakt anderen er deelgenoot van en op die wijze wordt het beleid geïmplementeerd. Deze openheid en duidelijkheid en de ruimte om binnen het eigen taakgebied beslissingen te kunnen nemen leidden tot een laag personeelsverloop. Ook het ziekteverzuim is relatief laag.

Omgevingszin is één van de belangrijke kernwoorden in het gesprek. De omgevingszin leidt tot creativiteit en innovatie. Maar ook in de handelscontacten met het buitenland komt deze term weer aan de orde. De cultuur van de handelspartner begrijpen, bij het handelen daarmee rekening houden en een goede voorbereiding door de actualiteiten te bestuderen geven blijk van deze omgevingszin. Binnen de omgevingszin valt ook het omgaan met de wettelijke en maatschappelijke voorschriften. Maar ook dichterbij is er een besef van de omgeving. Iedereen in het bedrijf heeft zijn eigen omgeving. Dit komt tot uiting in de manier waarop de receptioniste de contacten met buiten onderhoudt, maar ook door de inrichting van de productiehallen. In de fabriek wordt regelmatig kunst geëxposeerd. Het fabriekscomplex is representatief vormgegeven en bij de inrichting van de omringende grond is gebruik gemaakt van een landschapsarchitect. Hieruit spreekt een respect en waardering voor de omgeving en de mensen die in het bedrijf werkzaam zijn.

In het aannamebeleid wordt er rekening meegehouden dat de mensen in de organisatie en de bedrijfscultuur passen. In teamverband kunnen werken is van belang en de gemeenschappelijke normen en waarden dienen gedragen te worden. Er is ruimte om door te groeien. Bijvoorkeur worden de leidinggevende functies uit het eigen personeel vervuld. Doorstroming en vernieuwing komen zo van onderaf.

Kwantificeren is een kenmerk van de manier van leiding geven. Het kan in de gesprekken niet gaan over indrukken. De indrukken dienen gestaafd te zijn door feiten. Daarop kunnen mensen aangesproken worden en daarmee wordt ook het resultaat van de inzet zichtbaar en meetbaar.

Zelfstandigheid en verantwoordelijkheid zijn twee stimuli voor de heer Ten Kate.

Gespreksverslag van het gesprek met Wija Koers van Wija Koers B.V. te Hoogesmilde.

Datum: 10 september 2008.

Wija Koers poneerde een prikkelende stelling: ondernemen doe je uit armoede. Waar het steeds omgaat, is om ideeën te realiseren, waarvoor geen voldoende geld beschikbaar is. Dit leidt tot creativiteit, tot innoveren en tot ondernemen. Het is eenvoudig om ideeën te realiseren waarvoor voldoende financiële middelen aanwezig zijn. Ook mag geld niet de belangrijkste drijfveer zijn, dat leidt tot een graaierscultuur. Mensen die zich daarmee bezighouden zijn geen echte ondernemers. Wija Koers beschouwt de heer Van der Most (info: www.most.nl) als een echte ondernemer.

Bij ondernemen gaat het om passie voor het werk en pro-actief handelen. Passie geeft energie. Repeterende klussen vervelen haar. Ze noemt zichzelf iemand die steeds weer iets wil creëren. Deze houding leidt tot groei en verbetering van processen. Ze geniet ervan om pro-actief te handelen, mensen voor haar bedrijf te winnen en de werkzaamheden steeds weer aan gewijzigde omstandigheden aan te passen. Veranderingsprocessen versnellen, zodat de bedrijfsactiviteiten ook veranderen. Ze is 15 jaar geleden begonnen met relatiemarketing, toen nog vooral veel bijeenkomsten organiseren en zorgen dat contacten tussen de opdrachtgever en zijn relaties optimaal bleven. Internet ging een steeds belangrijker rol spelen en nu heeft het bedrijf richt Wija Koers B.V. zich op het ontwerpen en bouwen van websites en internetmarketing. Als de markt het vraagt zullen de activiteiten van het bedrijf zich weer aan wijzigen. Centraal blijft staan dat het bedrijf zich richt op relatiemarketing.

De klantwens staat steeds centraal. De uitdaging is om met de klant na te denken over het waarom en het hoe van de vraag. De uitdaging is om de vraag met een beperkt budget in te vullen. Wija Koers B.V. stelt zich op als partner van de klant. In deze relatie gaat het om stabiliteit, degelijkheid en robuust zijn. Betrouwbaarheid is de basisconditie voor een blijvende relatie. De centrale trap in het bedrijfspand symboliseert deze houding. De trap is robuust, van blank hout, stevig en betrouwbaar.

Belangrijke waarden binnen Wija Koers B.V. zijn: degelijk, vertrouwen, tijdloos, langdurige relaties onderhouden, creativiteit om met beperkte budgetten goed werk te leveren waardoor ze zich steeds op de hoofdzaken richten en niet op de bijzaken. Verder is pro-actief handelen een belangrijke waarde. In een voortdurend veranderende omgeving ontstaan steeds nieuwe mogelijkheden om aan de bedrijfsvisie invulling te geven. Het geeft steeds weer nieuwe energie om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Ondernemen is topsport.

Wija Koers vindt dat zij zelf het grote voorbeeld moet geven aan haar medewerkers. Ze vult dit concreet in. Zelf steeds op tijd zijn, laten zien dat ze zelf ook hard werkt, dat zij met respect met de klanten omgaat en in die omgang ook openhartig is. Haar autoriteit zet ze in om het grote doel te realiseren. Het

gaat daarbij om wederzijds respect, de bedrijfscultuur vestigen door het voor te doen, zodat anderen het ook vanzelf gaan doen. Er dient een besef te zijn dat het bedrijf (en dus ook de medewerkers) leven bij de gratie van de klant.

Wija Koers omschrijft haar leiderschap als instructief en coachend. Ze werkt met duidelijke doelstellingen en gebruikt doelstellingen ook bij de ontwikkeling van haar medewerkers. Ze verwacht van de medewerkers dat zij zich ook aanpassen aan gewijzigde omstandigheden en dat ook hun functioneren binnen het bedrijf kan veranderen. Ze verwacht een commerciële houding. Ze vindt het belangrijk dat de medewerkers aan den lijve ondervinden wat het is om werk binnen te krijgen. De respons hierop wordt als erg plezierig ervaren. Wija Koers stelt dat zij ook binnen deze processen staat voor haar medewerkers. Het vergt bepaalde krachten om op deze manier te werken. Bij de selectie van medewerkers houdt ze daar terdege rekening mee. Werkmentaliteit vindt ze belangrijk. De medewerkers moeten binnen haar opvattingen kunnen functioneren. Ze geeft duidelijk aan wat ze verwacht, ze controleert de vorderingen en stuurt waar nodig bij. Door de duidelijkheid die zij geeft, vindt er ook een zekere automatische selectie plaats. De werkopvatting is nauw verbonden met de bedrijfsstrategie.

Voor Wija Koers staat relatiemarketing steeds centraal. Het gaat daarbij om toegepaste marketing, dat betekent dat dit gericht is op het krijgen van nieuwe klanten. De resultaten dienen meetbaar te zijn. Voor haar betekent het ook steeds dat de contacten met de klanten dynamisch is. Haar bedrijf levert geen vaste diensten, maar actuele diensten die op dat moment invulling geven aan relatiemarketing.

De missie is bij Wija Koers kort en krachtig: relatiemarketing. Haar visie is steeds voor een relatief korte periode. Groei is voor haar ondergeschikt aan het doel om steeds weer de processen te verbeteren. Jaarlijks worden doelstellingen opgesteld. Deze worden besproken met de medewerkers in hun functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken.

Binnen de beoordelingsgesprekken komen de volgende vragen aan de orde:

- Wat is jouw aandeel in het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen?
- Wat ga jij doen?
- Welk instrumentarium heb je daarvoor nodig?

Tevens krijgt iedere medewerker een budget van Euro 2.500,00 voor ontwikkeling en studie.

Tijdens de functioneringsgesprekken wordt het competentieprofiel voor de functie besproken en dat van de medewerker. Er wordt besproken hoe het profiel door de medewerker ingevuld kan worden en wat er nodig is om aan het profiel te voldoen.

Wija Koers is van mening dat de medewerkers deze duidelijkheid nodig hebben.

De duidelijke opstelling voorkomt dat medewerkers hun eigen waarheid t.a.v. het bedrijf gaan vormen, daardoor wordt ruis voorkomen. Het geeft rust in het bedrijf en zorgt voor plezier in het werk. Ten aanzien van het personeel (re)ageert ze vooral op basis van intuïtie.

Op het persoonlijk vlak ervaart ze, nu ze wat ouder is ze anders in het leven staat. Dankbaarheid krijgt meer diepgang. Het zijn de privé-dingen die die dankbaarheid voeden. Haar relatie met haar man en kinderen is zeer belangrijk. De zorg voor de honden, poezen en pony's levert veel voldoening. Ze ervaart zichzelf als een completer mens.

Wija Koers is zich bewust van de eindigheid van het bestaan. Dit uit zich op diverse manieren. Relaties met mensen zijn eindig en duren zolang er gemeenschappelijke doelen zijn. Vallen de doelen weg, dan houdt ook de relatie op te bestaan. Mensen zijn voorbijgangers. Voor haar betekent het dat je binding moet hebben met datgene waarvoor je je inzet. Ook hier gaat het voor haar om hoofdzaken en bijzaken. Hoofdzaken zijn zaken waarbij doelen gelijk vallen en waard zijn om je in te zetten. Je hebt er dan ook passie voor en je voelt je ermee verbonden. Maar het betekent ook dat je de ander altijd recht in de ogen moet kunnen blijven kijken: oprechtheid is in de relaties het sleutelwoord.

Wija Koers is zich bewust dat ze niet voor niets leeft. Ze heeft bewust catechisatie gedaan. Het geloof is voor haar belangrijk, hoewel ze het kerkelijk leven in haar huidige woonplaats als zeer beklemmend ervaart. Geloof is belangrijk omdat het steeds verantwoording van het handelen vraagt. Dit leidt er toe dat je je steeds met de beste intenties inzet. Over hoe uiteindelijk het oordeel vorm krijgt heeft ze geen vaste ideeën, het gaat bij haar meer om de praktische kant: het besef leidt tot verantwoordelijkheid. Als ze met moeilijke dingen te maken heeft, heeft Wija Koers 'contact met haar oma', dit geeft haar kracht om te doen wat ze moet doen. Ze ervaart dan een soort relativering van het probleem binnen het kader van de familiegeschiedenis: 'mijn oma heeft het ook gered, dan kom ik er ook wel doorheen.'

Wija Koers hoopt haar kwaliteiten niet alleen voor zichzelf en haar bedrijf in te zetten, maar in de toekomst ook (via bijvoorbeeld PUM <http://www.vno-ncw.nl/web/show/id=95909/framenoid=158903>) om de wereld een klein beetje beter te laten worden.

Gesprek met de heer N. Vanderveen van Warenhuis Vanderveen B.V. te Assen.

Datum: maandag 1 september 2008.

Het bedrijf heeft een 111 jarige geschiedenis. Het bedrijf is opgericht door de overgrootmoeder van de heer Vanderveen. Continuïteit is de belangrijkste doelstelling. Beslissingen zijn gericht op het versterken van de structuur van de onderneming.

Voor de heer Vanderveen neemt zijn gezin de belangrijkste plaats in. Het gaat er om de kinderen en eventuele kleinkinderen een positieve ruimte te geven om hun leven vorm te geven. Familie speelt een belangrijke rol. Binnen het gezin en de familie worden belangrijke waarden overgedragen. De familie loopt parallel aan het bedrijf. Tot nu toe wordt het bedrijf nog steeds door de familie geleid. Dit is geen doel op zich. De nieuwe generatie heeft de mogelijkheid om zelf te bepalen wat ze wil. Wel speelt het belang van de kinderen en eventuele kleinkinderen voor de heer Vanderveen een belangrijke rol. Er is een sterk gevoel voor de verbondenheid met de geschiedenis – de geschiedenis van de familie is in zekere zin ook de geschiedenis van het bedrijf en anders om – en met de komende generaties.

Naast continuïteit spelen betrouwbaarheid en inzet als waarden een belangrijke rol. Het gaat hierbij om intrinsieke motivatie. Mensen moeten willen en dat willen spreekt uit hun handelen. Ze moeten geïnteresseerd zijn in waar ze mee bezig zijn en een proactieve opstelling hebben. Dit toetsen bij de selectieprocedure is moeilijk. De heer Vanderveen verwijst naar een televisie-uitzending met Joop van der Ende: er is een soort van fingerspitzengefühl nodig. Opvoeding speelt een belangrijke rol in de ontwikkeling van mensen. In de huiselijke situatie kunnen kinderen uitgedaagd worden tot activiteit, maar ook geremd worden. De heer Vanderveen vindt het belangrijk dat zijn kinderen uitgedaagd worden tot activiteit.

In het bedrijf gaat het vooral om het optimaliseren van processen en niet om het maximaliseren van een activiteit. Optimaliseren staat voor het hebben van totaal overzicht, inzicht hoe de verschillende activiteiten op elkaar afgestemd kunnen worden en samen tot een optimaal resultaat kunnen leiden. Om dit te bereiken spreekt hij veel met de bedrijfsleiders. Hij legt uit waar de onderneming voor staat, luistert en verantwoord ook genomen beslissingen. Van de bedrijfsleiders verwacht hij inbreng en actie. Qua sturing besteedt de heer Vanderveen de meeste tijd aan de bedrijfsleiders en partners. (gezien de ondernemingsformule zijn er ook joint ventures gehuisvest in het winkelpand) Zij weten zo waar het bedrijf voor staat en kunnen daarop inspelen. In het verleden besteedde de heer Vanderveen nog veel tijd aan 'zaterdaghulpen', gezien het verloop onder deze groep, ziet hij daar nu vanaf en richt hij zijn aandacht op de bedrijfsleiders. De bedrijfsleiders de ruimte geven om te ondernemen, maakt het voor de bedrijfsleiders leuker om te werken. Het vergroot de betrokkenheid. Ze kunnen (in vergelijking met de bedrijfsleiders in het filiaalbedrijf) meer inspelen op de plaatselijke situatie.

De heer Vanderveen bespeurt in het winkelbedrijf twee tendensen. Het filiaalbedrijf wordt directief aangestuurd en hij ziet in zijn omgeving een groot verloop onder de bedrijfsleiders in het filiaalbedrijf. De directieve aansturing leidt wel tot een hoge graad van efficiency. Daarnaast is zijn ervaring dat franchiseformules het plaatselijk kunnen winnen van het filiaalbedrijf omdat effectiever ingespeeld kan worden op plaatselijke omstandigheden. De franchisegever dient zichzelf ten opzichte van de franchisenemer waar te maken en draagvlak te creëren. Dit eist veel van het communicatieve vermogen. Maar als dat lukt, winnen zij van het filiaalbedrijf. De nieuwe tendens, waar het franchisebedrijf een antwoord op moet vinden, is de verticale integratie van activiteiten bij het filiaalbedrijf. Moderne communicatiemiddelen maken het mogelijk om kleine voorraden aan te houden en collecties snel te wisselen. Een strakke aansturing in het filiaalbedrijf vereenvoudigt dit proces. Hier een antwoord op vinden levert spanning op tussen wens naar vrijheid van de franchisenemer en de economische noodzaak voor een strak beleid.

Naast zijn functie voor het bedrijf besteedt de heer Vanderveen veel tijd aan maatschappelijke functies. 'Assen moet zich creativiteit uiten'. Zo vervult de heer Vanderveen functies op het gebied van de beeldende kunst, bestuursfuncties voor de Kamer van Koophandel, het Historisch Archief en Assen Stads promotie, VNO-NCW. In het warenhuis is een galerie ingericht, waar regelmatig exposities worden gehouden.

De maatschappelijke betrokkenheid toont zich ook in de activiteiten van het warenhuis. Het warenhuis wordt regelmatig gevraagd een goed doel te sponsoren. De wedervraag is dan steevast: wat kunnen jullie voor ons betekenen? Dit leidt vaak tot boeiende en creatieve activiteiten in het warenhuis. Zo organiseerden studenten van de PABO als tegenprestatie voor het sponsoren van de avondmaaltijd, spelletjes in het warenhuis. Zo ontstaat er steeds een win/win situatie, binnen een boeiend samenspel tussen maatschappelijke organisaties en het bedrijf. Dit heeft er onder andere toe geleid dat Unicef nu een permanente ruimte huurt voor de verkoop van hun artikelen en de huur is gekoppeld aan de omzet.

De omgeving is belangrijk. De heer Vanderveen heeft een sterk ontwikkelde omgevingszin. Het warenhuis moet het hebben van het Asser publiek en is in die zin afhankelijk van de omgeving, maar vervult ook een belangrijke functie richting diezelfde omgeving. Dit blijkt uit de manier waarop het bedrijf zich opstelt richting 'goede doelen' en de galerie en uit het theatercafé dat momenteel ook in het warenhuis is gevestigd, maar ook uit de inzet van de heer Vanderveen in zijn diverse bestuursfuncties.

Verslag van het gesprek met de heer L. Dijkema, voorzitter VNO-NCW Noord en directeur van Koninklijke Van Gorcum B.V. te Assen.

Datum gesprek: 6 augustus 2008

1. Spiritualiteit en zingeving staan op de agenda van VNO-NCW. Welk belang hecht deze vereniging aan spiritualiteit en zingeving?

De ondernemersvereniging VNO-NCW is ontstaan uit het Verbond van Nederlandse Ondernemingen (VNO) en het Nederlands Christelijke Werkgeversverbond (NCW). Voor het NCW speelde zingeving en spiritualiteit traditioneel al een rol. Om na de fusie van beide verenigingen de bezinning op zingeving te borgen werd de Stichting NCW opgericht. Door diverse rationaliteitslagen dreigden de activiteiten rond zingeving en spiritualiteit te marginaliseren. Inmiddels is de bezinning op levensbeschouwing als één van de doelen in de statuten van VNO-NCW opgenomen [Bezinning op basis van een rijke traditie op levensbeschouwelijk terrein maakt integraal deel uit van de belangenbehartiging. Dit betreft mede bezinning over het vraagstuk van een rechtvaardige sociaal-economische ordening – Statuten VNO-NCW artikel 2.2 (NH)]. De bezinning op levensbeschouwing maakt zodoende een wezenlijk onderdeel uit van de activiteiten van de vereniging. De bezinning wordt breed opgevat. Binnen de vereniging functioneert de klankbordgroep. Deze klankbordgroep organiseert diverse activiteiten op het gebied van levensbeschouwing. Jaarlijks organiseert de vereniging de Bilderbergconferentie, waarvan het thema door de klankbordgroep wordt vastgesteld. Verder kijkt de klankbordgroep kritisch naar de maatschappelijke rol van VNO-NCW.

De vereniging houdt zich dus niet alleen bezig met belangenbehartiging, maar neemt ook bewust een maatschappelijke rol op zich. Binnen de klankbordgroep wordt de positie die VNO-NCW dient in te nemen besproken. De groep heeft ook een adviserende stem. Zo ontstaan visies op thema's als 'van verzorgingsstaat naar participatie' en de 'effecten van globalisering voor de individuele werknemer'. De klankbordgroep is een instrument om de bezinning op levensbeschouwing op de agenda te houden en ze vormt een tegenwicht voor loutere belangenbehartiging.

Ondernemingen hebben zowel pragmatische redenen als levensbeschouwelijke redenen om bezig te zijn met duurzaam ondernemen. In 1995 vonden belangrijke gebeurtenissen rond om het doen afzinken van de Brent Spar, een afgedankt laadstation voor olietankers van Shell. De daarmee gepaard gaande milieuvervuiling wekte een zo grote maatschappelijke onrust op, dat Shell uiteindelijk haar plannen met de Brent Spar wijzigde. Dergelijke pragmatische overwegingen dwongen ondernemingen na te denken over duurzaam ondernemen. Ook grote fraude zaken veroorzaakten maatschappelijke onrust en dat leidde tot ontwikkelingen rondom Gouvernance – visies op verantwoord bestuur. Naast de pragmatische redenen leidde het besef over de eindigheid van ontwikkelingen en middelen (grondstoffen etc.) tot reflectie. Er dient rekening gehouden te worden met het leefmilieu van volgende generaties, maar ook

antwoord gevonden te worden op vragen die ontstaan door groeiende economische activiteiten in ontwikkelingslanden en landen met sterk groeiende economieën.

De levensbeschouwelijke visies binnen VNO-NCW zijn zeer divers. Voor velen leeft bezinning op levensbeschouwing niet. Voor anderen geldt dat er een breed aanbod van activiteiten dient te zijn om aan de individuele behoefte op bezinning recht te doen. Gespreksgroepen en meditatie, bezinning onder leiding van geestelijken, maken deel uit van het aanbod. Spiritualiteit binnen VNO-NCW kan omschreven worden als het proces van bezinning op levensbeschouwelijk gebied en de invloed van deze bezinning op het beleid van de vereniging.

2. Koninklijke Van Gorcum B.V. heeft een duidelijke missie en visie. Belangrijke steekwoorden zijn: passie, creativiteit, zorg, betrouwbaarheid, samenwerken en een stabiele toekomst. Hoe krijgen deze missie en visie vorm en in hoeverre is w persoonlijke levensvisie hiermee verbonden?

Voor de heer Dijkema is het 2^e gebod [Gij zult u naaste liefhebben als uzelf – Lev. 19:18 (NH)] een belangrijke pijler voor zijn handelen. Als je het respect voor de medemens verliest, dan verlies je jouw zelfrespect. Het gaat hierbij niet zozeer om het denken of spreken, maar om het doen. Door voorbeeld te zijn geeft hij invulling aan dit gebod. Hij voelt zichzelf ook als rentmeester en staat daarmee in de traditie van vorige directeur/aandeelhouder van het bedrijf. Hij vindt het belangrijk dat zijn opvolger ook in dezelfde waarden staat. Om een situatie van relatief evenwicht te krijgen, is onderling vertrouwen noodzakelijk. Moraliteit gaat zo samen met continuïteit. We staan voortdurend in de verleiding dingen te doen die anderen schaden, daarom is spiritualiteit nodig in de vorm van bezinning op eigen kracht en overtuigingen. Overtuigingen krijgen o.a. gestalte door de opvoeding. In de huiselijke omgeving krijgen waarden vorm en worden ze geïnternaliseerd.

De eerste aanzet tot de missie en visie is opgesteld door de heer Dijkema. Hij heeft deze opzet besproken met de managers en de opzet aangepast. Daarna is de opzet besproken met de leidinggevenden, met aanpassingen als gevolg. Tenslotte is de laatste versie met al het medewerkers besproken en heeft ook die bespreking aanpassingen tot gevolg gehad. Tenslotte is de definitieve versie van de missie en visie opgesteld. Op deze wijze is er voor gezorgd dat de missie en visie door heel het bedrijf heen werd gedragen, hetgeen positieve invloed had op de bedrijfscultuur. De missie en visie gaan ook uit van de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers. Dat impliceert dat ze ook de ruimte dienen te krijgen om aan die verantwoordelijkheid vorm te geven, hetgeen weer impliceert dat de managers zaken dienen 'los te laten'. Iedereen is aanspreekbaar op deze missie en visie en iedereen binnen het bedrijf wordt indien nodig daarop aangesproken.

Met de invoering van de missie en visie zijn de bedrijfsresultaten aantoonbaar gestegen. Iedereen is zich bewust een bijdrage te leveren aan Van Gorcum B.V. en houdt het belang van het bedrijf (o.a. kosten) en de (in- en externe) relaties

in het oog. Er is een hechte bedrijfscultuur ontstaan. De vraag die dan rijst is of flexibilisering van arbeid de betrokkenheid en de bedrijfscultuur niet aantast. Belangrijk is dat iedereen beseft zelf verantwoordelijkheid te dragen voor zijn loopbaan. Het is daarom van belang te werken aan zelfvertrouwen, zodat de medewerkers indien gewenst of nodig ook stappen op het gebied van werk durven nemen. De medewerkers zijn zich bewust dat hun toekomst niet altijd bij Van Gorcum B.V. ligt.

De bedrijfscultuur leidt er toe dat de loyaliteit bij freelancers groot is, omdat zij in de cultuur worden opgenomen. Het gaat om een goede borging van de waarden en normen. Bij de selectie van medewerkers/freelancers wordt hiermee rekening gehouden.

Gespreksverslag van het gesprek met de heer Lex de Lange, CEO Zernike Group te Groningen.

Datum: 26 augustus 2008

De heer de Lange heeft na de HBS de Hogere Hotelschool doorlopen en daarna Nederlands Recht en Fiscaal Recht gestudeerd. Hij is een aantal jaren werkzaam geweest als Inspecteur der Belastingen. Daarna is hij door de Rijks Universiteit Groningen gevraagd om een Science Park op te zetten in Groningen (Zernike). Doel was om wetenschap en commercie meer aan elkaar te koppelen. In de Zernike Group is de heer De Lange als ondernemer deze activiteiten verder ontwikkeld en uitgebouwd. De Zernike Group opereert internationaal.

De drijfveer van de heer De Lange ligt vooral in het doen, visie omzetten in daden.

Zelf doen, onafhankelijkheid, vrij kunnen denken en experimenteren, fouten mogen maken en er van leren en oplossen, oplossingsgericht werken zijn de woorden die de heer De Lange veel gebruikt. Ondernemen is emotie en 'fun'. Het ondernemen moet de ondernemer ook plezier op leveren.

Hij ziet het als zijn missie om een gezond bedrijf neer te zetten, waarin mensen een boterham kunnen verdienen. De speerpunt van het bedrijf is de gezondheidszorg omdat dit 'het dichtst bij hem staat'. De nadruk ligt hier op het ontwikkelen van oncologische centra. Ondernemen is vooruit denken en kansen ontdekken op basis van de signalen die er nu zijn. Mensen worden ouder, de gezondheidszorg is star ingericht en marktwerking zal in de toekomst een grote rol spelen in de gezondheidszorg. Het gaat om oplossingen zoeken voor de problemen, anticiperen op ontwikkelingen en als het nodig is tegen de heersende orde ingaan. Zoek de fouten, bedenk oplossingen. Tegenstand leidt tot creativiteit. Wees baanbrekend, vernieuwend en intelligent.

Over de grens kijken is belangrijk, daarom internationaal georiënteerd. Technologieën zijn eenvoudig over te plaatsen en zijn gekoppeld aan mensen. Er is sprake van een permanente flow, waarop we mee kunnen deinen.

De belangrijke waarde is creativiteit. Geld is geen belangrijke motivator. Een andere belangrijke waarde is teamspeler zijn. Als ondernemer moet je bereid zijn je in te zetten, voorop te gaan, een voorbeeld zijn. Als ondernemer dien je de visie uit te dragen en voorop te lopen.

Hoe verder weg de teams zitten des te dieper is het contact. Fysieke aanwezigheid is regelmatig gewenst en diepe gesprekken zijn nodig omdat dagelijks contact minder mogelijk is. Wanneer de heer De Lange zijn teams in het buitenland bezoekt dan laat hij in de contacten het weegproces voor het nemen van beslissingen meebeleven. Leiders weten het team te stimuleren en 'op te zwepen'.

Als dingen niet goed gaan, ligt de oorzaak nooit bij de omgeving of de techniek, maar altijd bij mensen. Mensen dienen de kans te krijgen om van hun fouten te leren. Fouten maken mag, maar je dient er wel van te leren.

Het team van Zernike Group is een internationaal gezelschap. Er zijn dus veel culturele verschillen. De groep biedt ook stageplaatsen voor studenten. Ze komen eerst een paar dagen 'snuffelen' en dan is al snel duidelijk of een persoon wel of niet past bij de groep. Ook hier geldt: duidelijkheid. In projectmatig werken is teambuilding belangrijk. Het product is het resultaat van gezamenlijke inspanning. In het verleden werd er op de vrijdagmiddag steeds een 'fantasy island' georganiseerd. Een bijeenkomst waarbij met de benen op tafel en een hapje en een drankje vrij ideeën gespuid konden worden. Dit leverde veel creativiteit op en mondde uit in trainingsprojecten.

De heer De Lange is van mening dat je ondernemer *bent*, 'het zit in je genen'. Ondernemersvaardigheden zijn echter te leren. Bij ondernemen gaat het om de dosering en timing van activiteiten. Je kunt niet alles in één keer realiseren, maar je kunt wel reageren en anticiperen op ontwikkelingen en deze visionair inzetten om doelen die je wilt realiseren. Belangrijk is dat er gedragsregels zijn en *milestones* en dat men zich realiseert dat fouten gemaakt mogen worden. De markt bepaalt de mogelijkheden, deze dienen als leidraad. Plannen dienen geschreven te worden op de toekomst. De mores is belangrijker dan wat er op schrift staat. Bij ondernemen gaat het om durf, respect, vrijheid, teleologisch gericht, de uitdaging en het verruimen van de blik. Maar het moet vooral *fun* opleveren.

Verslag gesprek met G. Koele, directeur Univé OBM te Hoogeveen.

Datum: 14 oktober 2008.

De heer Koele is directeur van Univé OBM te Hoogeveen. Hij is zijn carrière begonnen bij de ABN/AMRO Verzekeringen te Zwolle. Toen het beleid daar wijzigde en hij zich daar niet meer thuis voelde is hij overgestapt naar Univé OBM. Univé OBM was toen nog een kleine organisatie (5 medewerkers). Inmiddels is Univé OBM uitgegroeid tot een verzekeringsmaatschappij van 20 medewerkers.

De heer Koele koos destijds voor Univé omdat hij daar herkenning vond. Hij kon zelf richting aan het bedrijf geven. Op zich was de functie niet uitdagend genoeg. De heer Koele ging er allerlei sociale dingen naast doen. Na 7 jaar werkzaam geweest te zijn bij Univé begon het routinegevoel toe te slaan. Er werden verschillende functies aangeboden waarop niet werd in gegaan. Een belangrijke vraag bij het wel of niet aannemen van een andere functie was of het gezin daar wel zou kunnen aarden in de nieuwe omgeving. Zo werd in overleg met zijn gezin besloten om een functie niet te aanvaarden. Gekozen werd om binnen Hoogeveen te verhuizen – naar een huis met veel licht!

Ook besloot de heer Koele de studie in de richting van marketing en strategische marktdiensten aan de RUG op te pakken. Ook aanvaarde hij het voorzitterschap van de Rotary.

Ziekte van zijn echtgenote, die de heer Koele vooral rationeel oppakte door de met de ziekte gepaard problemen zakelijk te regelen en op te lossen, leidde tot emotionele spanningen. Deze, maar ook ander problemen in de privésfeer, leidden er toe dat de heer Koele een half jaar 'in de tuin kon zitten'. Een periode die, gezien de plaats van het onderwerp in het gesprek, belangrijk is geweest voor de heer Koele. Emoties konden niet ontkend worden.

De heer Koele heeft de Comeniusleergang (zie www.comeniusleergang.nl) gevolgd. Waar het in deze leergang om gaat is dat een 'wijs mens een goed mens is'. In de leergang gaat het vooral om het verkrijgen van inzicht en niet om het vergaren van kennis. Vanuit zeven traditionele wetenschappen wordt dit inzicht gegeven. Steeds worden met elkaar confronterende wetenschappelijke posities besproken. Belangrijk uitgangspunt is steeds de 'waaromvraag'. De leergang begint met het vertellen van sleutelverhalen door de deelnemers. De heer Koele geeft in het gesprek hiervan een aantal voorbeelden. De kern van deze verhalen is dat (emotionele) gebeurtenissen een bron van inspiratie en energie zijn om aan ondernemingen/instellingen leiding te geven. Het college theologie, gegeven door ds. Hans Visser van de Pauluskerk te Rotterdam, heeft indruk op de heer Koele gemaakt. De door ds. Visser gebruikte metafoor - 'u hebt het wel gemaakt => slechts pluisjes' en daarbij een handbeweging makend waarmee een pluisje van tafel veegde – deed de heer Koele de relativiteit van het leven beseffen. De belangrijkheid van deze metafoor komt later in het gesprek nog eens terug: "ik laat dit steeds terugkomen." In dit verband is ook

het sleutel verhaal van Wim Koole (directeur IKON) van belang. Naar aanleiding van dat sleutelverhaal (over de dood van 5 journalisten in El Salvador) stelde de heer Koele het de vraag waarom er een hiernamaals is. Als antwoord kwam: "heeft u mij dat horen zeggen? Waarom is dat relevant?" Het gaat om een betere samenleving, om het scheppen van ruimte en respect voor de medemens. [De opmerkingen kregen extra lading toen de heer Koele vertelde over het orthodox-christelijke milieu waarin hij opgroeide].

Authentiek denken is voor de heer Koele van belang. Het gaat daarbij om de vraag in hoeverre hij zichzelf is. Je bent een gevangene van de eigen persoon en in hoeverre is een mens in staat om werkelijk authentiek te denken. Deze manier van denken leidt tot het verhogen van de kwaliteit door een andere manier van praten, waarbij niet volgens de lijnen van de macht gesproken wordt.

In zijn leidinggevende functie gaat het de heer Koele er om om mensen met plezier te laten werken. In het verzekeringsbedrijf gaat het om dienstverlening en dienstverlening is mensenwerk. Je moet dan ook van mensen houden. Je moet voor de medewerkers de condities scheppen om het werk goed te doen. Bij dienstverlening gaat het om één op één relaties. Dit uit zich in het bedrijf in een intensief contact tussen medewerkers en klanten. In dit contact gaat het om een emotionele klik tussen medewerker en klant. Er wordt dan ook bewust gericht op loyaliteit doormiddel van het persoonlijke contact met de klant en niet via de brievenbus. In het contact is het gesprek belangrijk. Het gaat om onderscheidend contact. Er wordt gestuurd op klanttevredenheid. Hoe hoger de klanttevredenheid is, hoe hoger de loyaliteit van de klant aan het bedrijf is. [zie: F.F. Reichelt, *The Loyalty Effect*, Boston 1996].

Bedrijfseconomische informatie leidt regelmatig tot het zoeken naar de *best-practice*. Hierbij komen vragen aan de orde waarom een adviseur bepaalde adviezen geeft en niet waarom hij of zij 'achterblijft in de verkoop van bepaalde producten'. Inzicht achter de resultaten is belangrijker, dan kom je er achter of het terecht is dat iets wel of niet geadviseerd wordt. Het advies dient aan te sluiten bij de wens van de klant.

De heer Koele beschrijft zichzelf als perfectionistisch. Dit leidt tot afspraak is afspraak en wat moet dat moet ook gebeuren, maar ook in betrokkenheid. Het controleren van gedrag heeft plaats gemaakt voor maximaal vertrouwen van de medewerkers en voor het bieden van ruimte om zich te ontwikkelen. Hierbij is hij 'twee maal op zijn gezicht gegaan'. De betreffende medewerkers zijn niet meer in dienst. E'nmaal als gevolg van ontslag .

Bij de selectie van nieuwe medewerkers is de mensgerichtheid van de betrokken kandidaat een belangrijke kwestie. De kernvragen zijn verrassend: "Lees je de krant?" en "houd je van mensen?" De heer Koele verwacht van zijn medewerkers dat ze niet wereldvreemd zijn en weten wat er in de samenleving omgaat. De medewerkers moeten ook in staat zijn om met de mensen 'mee te bewegen'.

Het besef dat mensen niet op zichzelf staan, maar verbonden zijn met de omgeving en de geschiedenis komt o.a. tot uiting in de bedrijfsuitjes van Univé OBM. Zo zijn er reizen gemaakt naar Berlijn en Florence. Er wordt dan veel achtergrondinformatie over de steden en de geschiedenis gegeven, musea en historische plaatsen bezocht. De reizen krijgen zo een educatief tintje. De heer Koele vindt het belangrijk dat deze reizen iets bijdragen aan de ontwikkeling van de medewerkers. Meer weten over achtergronden van de geschiedenis en cultuur geeft ook een sterkere verbondenheid met de omgeving.

Univé OBM te Hoogeveen bestaat 128 jaar. Continuïteit is voor het bedrijf belangrijk. Als onderlinge verzekeringsmaatschappij staat de ledenbeharting centraal. Winst is niet de belangrijkste doelstelling. Als onderlinge verzekeringsmaatschappij is Univé OBM betrokken bij de leden, staat ze dicht bij de leden – weten wat voor de leden belangrijk is – en is zij persoonlijk in de benadering van de leden. Duidelijkheid en eerlijkheid zijn hierbij ook belangrijke waarden. Er wordt niet gemarchandeerd: offerte is offerte en coulance betalingen geschieden uitsluitend als het niet geheel duidelijk is of er wel of geen schade-uitkeringen op grond van de polis gedaan moet worden (grijsgebied). Dan prevaleert het voordeel van de klant. Als het duidelijk is dat op grond van de voorwaarden er geen recht is op uitkering dan geen coulancebetaling. Soms levert dit commercieel gezien spanningen op. De heer Koele verwacht van zijn medewerkers merk waardig gedrag, dit is gedrag dat overeenstemt met de waarden van het bedrijf.

De omgevingszin komt bij Univé OBM niet alleen tot uiting in de mensgerichte benadering van de klant, maar ook in het organiseren van activiteiten in Hoogeveen. Samen met !Pet heeft Univé OBM een ijsplein in het centrum geregeld en konden mensen gratis gebruik maken van het zwembad. Het cultureelcentrum De Tramboer wordt gesponsord. Ook beschikt Univé daar over 4 stoelen, waarvan ook het personeel gebruik mag maken. Univé wil daarmee vormgeven aan de gedachte dat het bedrijf zich maatschappelijk verbonden voelt. Univé wil toegankelijk zijn voor iedereen en geen vijand hebben. Vanuit die gedachte is het ook logisch dat op landelijk niveau het overkoepelende Univé de voetbalclub Heerenveen sponsort en zich verbonden heeft met Marco Borsato – tegen kindsoldaten en ook hij richt zich op een breed publiek. Toen het schilderij 'Kerels van het hoge veen' van Gerard van der Weerd verkocht dreigde te worden aan een koper buiten Hoogeveen, heeft Univé het schilderij gekocht, zodat het voor Hoogeveen behouden bleef. Het schilderij is te bewonderen in de publieksruimte van het kantoor. Opvallend is dat het kantoor de open houding naar de klant toe volledig ondersteunt. Het kantoor heeft een open karakter, er is een overvloed aan ruimte om de klant te ontvangen en de diverse gesprekstafels bieden toch voldoende privacy. [Toch kon ik een gesprek opvangen, waaruit bleek hoe de waarden van Univé in de praktijk werden toegepast. Dit onderschreef de ideeën van de heer Koele.]

De heer Koele is ook nauw betrokken bij het overkoepelende Univé. Hij richt zich daarbij op het marketingbeleid en zit in de stuurgroep die de fusie met andere zorgverzekeraars begeleid. De stuurgroep dient o.a. te zorgen voor een breed draagvlak. Een belangrijk punt is de ontwikkeling van het nieuwe logo. Het nieuwe beeldmerk is gebaseerd op het archetype-denken van C.J. Jung. Hierbij

is gekozen voor het *Innocent*-archetype. Het nieuwe beeldmerk dient dit uit te dragen. Na een stevige discussie werd een compromis bereikt over dit beeldmerk. In een later voorstel van de stuurgroep werd op basis van inhoudelijke argumenten toch het oorspronkelijke ontwerp ter stemming voorgelegd. Dit was tegen de afspraken rondom het geaccepteerde compromis. Bewust van dit feit en vanuit de overtuiging dat er niet met afspraken gemarchandeerd mag worden, heeft hij zich toen met toelichting van stemming onthouden.

Gespreksverslag met Hans van den Berg, Olijslager Verf B.V., ondernemer van het jaar in de provincie Drenthe. Olijslager Verf B.V. is een groothandel in verfproducten.

Datum: 29-09-2008

Hans van den Berg is zijn loopbaan gestart in het onderwijs. Al snel kreeg hij op de school een managementfunctie. Enkele jaren daarna is hij gevraagd bij een bankinstelling te komen werken. Via die bankinstelling is hij in contact gekomen met Olijslagerverf B.V., waar hij een managementfunctie kreeg aangeboden (2000). Per 1-1-2007 is hij medeaandeelhouder geworden van deze onderneming. Vanuit zijn opleiding was Hans van den Berg zeer gericht op structuur en financieel inzicht. Uiteindelijk is hij van de nadruk op structuur opgeschoven richting chaostheorie. Hij heeft de master verandermanagement gevolgd (SIOO – Jaap Boonstra).

Hans van den Berg is gericht op verbinding en energie. Dit betekent dat hij gericht is op de verbinding tussen mensen en door onderlinge motivatie energie vrijmaakt om de werkzaamheden op een goede wijze te verrichten. Persoonlijk voelt hij nog een spanning tussen de spirituele behoeften en de materiële behoeften – mede ook door de financiële verplichtingen die hij moest aangaan voor het verwerven van aandelen Olijslager B.V. Hans van den Berg omschrijft zichzelf als een man van de praktijk en niet van de theorie.

Structuur maakte plaats voor spiritualiteit en esoterie. De nadruk kwam te liggen op groepsprocessen, relaties en verbondenheid. Het gaat daarbij om dingen die je voelt, maar niet onder woorden zijn te brengen. Persoonlijke afspraken werden belangrijker dan regels. Hans van den Berg spreekt over leren zonder regels, waarbij het gaat om kiezen voor en sturen op een bepaald gedrag. In de praktijk blijkt dat er dan toch weer regels komen. Medewerkers van Olijslager leggen de cultuur weer uit aan nieuwe medewerkers in de vorm van regels.

Toen hij bij Olijslager begon was het bedrijf sterk hiërarchie gericht. Er was een strakke topdown structuur en er werd op een autoritaire manier leiding gegeven. Het bedrijf was wel sterk klantgericht. Het begrip 'dienstbaar' werd ingevuld als 'nederig'. De logistiek van een groothandel is moeilijk te veranderen. Het logistieke proces kan niet gestopt worden. Om veranderingen door te voeren en processen te verbeteren sprak hij daarom vooral in de avonduren met het personeel. De directie bood weerstand. De nadruk kwam te liggen op groepsprocessen, waarbij relaties en verbondenheid belangrijk waren. Hierbij ging het niet om regels en veranderingen op te leggen, maar om het creëren van persoonlijke afspraken, die de basis vormden voor het samenwerkingsproces. In dit verband spreekt Hans van den Berg ook niet meer over medewerkers, maar over collega's. Collega drukt een gelijkwaardigheid uit. Natuurlijk zijn er verschillen, maar dat zijn verschillen in bevoegdheden, niet in hiërarchisch niveau. De behaalde resultaten, het financiële resultaat steeg al snel van 2,5% naar 4%, leidde tot vertrouwen. Het bedrijf is gegroeid van 60 medewerkers naar 90 medewerkers. Het door Hans van den Berg gestarte veranderingsproces bij Olijslager B.V., heeft hem veel energie gekost. Hij 'heeft

te veel op de wind gezeild'. Hans van den Berg legt hier een link met zijn materiele behoeften.

De levensopvatting van Hans van den Berg leidt tot andere keuzes. Het gaat daarbij om kwaliteit in plaats van kwantiteit/direct financieel resultaat. Voorbeelden: het beëindigen van het dienstverband met een adjunct-directeur die niet functioneerde. Er werd niet gekozen voor een ontslagprocedure via de rechtbank, maar er de adjunct-directeur kreeg te tijd en ruimte om te solliciteren. Er zijn meer mensen in gezet, in plaats van minder. Op het eerste gezicht lijkt geld te zijn weggegeven, maar het resulteerde op termijn in betere resultaten.

De nadruk ligt ook op sociale innovatie. De missie en visie van het bedrijf heeft vorm gekregen in het gesprek met de collega's. Er is een 'woonkamer' ingericht waarin het overleg plaats vindt. In het overleg over missie en visie ging het om gesprekken naar aanleiding van concrete vragen, zoals: 'wat is klantgerichtheid'. Opmerkingen werden op blad genoteerd. In het gesprek kwamen concrete en verrassende voorbeelden aan de orde. Hierop werd doorgepraat. Op een ander blad werd met ballonnetjes korte antwoorden genoteerd. Uiteindelijk ontstond hierdoor een cultureel referentiekader. Kernwoorden binnen het missieformulier zijn eerlijkheid en redelijkheid. Dit referentiekader is uiteindelijk in een stripverhaal vastgelegd, waardoor de creatieve expressiviteit waarin missie en visie tot stand zijn gekomen, eveneens tot uitdrukking komt.

Hier is het motto van Hans van den Berg: kraak helder zijn, zodat het duidelijk is wat er van iedereen verwacht wordt. Dit wordt nog wel eens als 'hard' opgevat. Persoonlijk ervaart Hans van den Berg nog wel eens bitterheid – eigen ervaringen niet goed verwerkt. Hans van den Berg beoefent zendmeditatie. Zendmeditatie kent weinig rituelen. Hans van den Berg is 'allergisch' voor rituelen. Hij is opgegroeid in een Rooms Katholiek gezin. Binnen de RK-kerk spelen rituelen een belangrijke rol. Ze roepen bij hem weerstand op. Hij is geïnteresseerd geraakt in Transcendente Meditatie, maar ook daar speelden rituelen een belangrijke rol. Meditatie is voor Hans van den Berg belangrijk. Het schept een evenwicht tussen de spirituele en materiele behoeften.

Hans van den Berg geeft diverse lezingen over de manier waarop hij veranderingen heeft doorgevoerd bij Olijslager B.V. en over verandermanagement. Daarnaast is hij gastdocent op het HBO. Op deze wijze deelt hij zijn ervaringen en kennis.

Gespreksverslag met de heer B. van der Haar, directeur !Pet Hoogeveen en voorzitter VNO-NCW Drenthe.

Datum: 8 september 2008.

!Pet Hoogeveen bestaat uit een boekhandel, kantoorinrichting, kantoormachines en de uitgave van de Hoogeveense Courant. De heer Van der Haar is sinds 18 jaar eindverantwoordelijk voor het bedrijf. Het bedrijf heeft ca. 150 medewerkers.

Voor de heer Van der Haar staat het verantwoordelijkheidsgevoel voor gezin, bedrijf, gemeenschap en stakeholders van !Pet centraal. Hij verwoordt dit met de woorden uit het Burgerlijk Wetboek dat we ons als een goed huisvader dienen te gedragen. Geld speelt geen centrale rol. Wellicht speelt leeftijd en persoonlijke situatie hierin een rol en zijn andere waarden belangrijk geworden: anderen dienen. (Anekdote over H.S.: armoede leidt tot grote waarde geld, maar later ging hij aan de slag bij Leger des Heils voor een veel lager salaris) Wie goed doet, goed ontmoet. Dit doet hij door coachend leiderschap, waarbij mensen geleerd wordt om voor zichzelf te zorgen. Het gaat ook om opvoeding – waarden en normen overbrengen en verantwoordelijkheid leren. In het bedrijf richt de heer Van der Haar zich vooral op de managers en secretaresse waarmee hij direct in zijn functioneren te maken heeft (span of controle). Hij toont een grote betrokkenheid die verder reikt dan alleen de werkrelatie. De persoonlijke betrokkenheid uit zich ook in de interesse voor de thuissituaties. (Artikelen in de speciale uitgave van de Hoogeveense Courant bevestigen dit) De heer Van der Haar verwacht van de managers een zelfde betrokkenheid bij de andere medewerkers.

Beslissingen worden in overleg met anderen genomen, meer op emotionele dan op rationele basis. Kenmerkend hierbij is dat het altijd weer een 'tandje hoger' kan. Geen genoegen nemen met het gemiddelde of een bescheiden opstelling. Dit leidt altijd tot iets. Het vormen van nieuwe dingen en creativiteit ontwikkelen zich zo. Dit aspect komt op verschillende niveaus naar voren. In het 'klasje hoogopgeleiden' worden deze waarden overgedragen. Er wordt elkaar de maat genomen en gesproken over de dingen die er toe doen. Verantwoordelijkheden kunnen niet worden afgeschoven, er worden naar manieren gezocht om elkaar de waarheid te kunnen zeggen. Op bestuurlijk niveau – in de functie van voorzitter VNO-NCW – komt dit naar voren door een zelfbewuste opstelling waarbij de culturele bescheidenheid van de streek overstegen wordt door nadrukkelijk in het beleid op te nemen dat het bedrijfsleven dient te vertellen waar ze goed in is, maar ook zorg dienen te dragen voor de omgeving. Juist hierdoor wordt aan de mensen in de omgeving hoop gegeven. Goede voorbeelden, doen goed volgen. De heer Van der Haar is ook betrokken bij een commissie van de provincie, waarin 22 ondernemers meedenken over de arbeidsproblematiek in de provincie.

Continuïteit is een belangrijke waarde voor het bedrijf. Het gaat om een werkgemeenschap en daarom ook om verantwoordelijkheid voor elkaar, continuïteit van het bedrijf maakt daar deel vanuit. De verantwoordelijkheid voor

elkaar uit zich in de bewustmaking van mensen dat ze ook voor zichzelf moeten zorgen. Er wordt daarom veel geïnvesteerd in opleidingen, zodat de medewerkers hun eigen marktwaarde kunnen verhogen, met als gevolg dat ze zich vrijer op de arbeidsmarkt kunnen bewegen. Op dit moment speelt de vraag of er geïnvesteerd dient te worden in een nieuw bedrijfspand. De huidige huisvesting voldoet niet meer aan de eisen die het bedrijf stelt.

Exposure is een begrip dat in verschillende verbanden naar voren komt. De exposure van het bedrijf. De slagzin daarbij is: Opscheppen maar geen grootspraak. (Komt tot uitdrukking in de naam en het logo: eerst het uitroepteken en dan de naam) Bewust zijn van de eigen waarde en zelfbewust handelen. Op bedrijfsniveau heeft dit geleid tot onder andere een krant over het 150 jarig bestaan van het bedrijf. In deze krant komt de geschiedenis, heden en toekomst van het bedrijf aan de orde, evenals de plaats van het bedrijf in de omgeving. Zoals hiervoor al is gemeld speelt ook in het bedrijf gemeenschapszin een belangrijke rol. Solidariteit is een ander begrip dat in verschillende vormen terugkomt. Gemeenschapszin en solidariteit zijn aan elkaar verbonden. Dit uit zich door de bestuurs- en adviesactiviteiten buiten het bedrijf. De waardering voor de mens komt mede tot uiting door de kunst in het bedrijf. Kunst vertegenwoordigt andere waarden dan de harde zakelijke. Elk kunstwerk heeft zijn eigen verhaal en die verhalen bieden weer interpretatiekaders.