

The background of the entire page features a network of colorful paper figures. Each figure is a simple, stylized human shape with arms raised, in various colors including orange, yellow, green, blue, red, and pink. These figures are interconnected by a series of dashed blue lines that form a web-like structure across the page. The overall aesthetic is bright and positive, suggesting a theme of community and diversity.

# Diversiteit in goede banen

## Over religie op de werkvloer

**Masterscriptie**  
**Gerard de Winter**

# **Diversiteit in goede banen**

## **Over religie op de werkvloer**

### **Masterscriptie**

### **Gerard de Winter**

**Studentnummer: 0422533**  
**april 2011**

Relgiestudies, master Religie en Beleid  
Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen  
Radboud Universiteit Nijmegen

*Onder begeleiding van:*

Prof. Dr. F.J.S. Wijsen  
leerstoel Wereldchristendom en interreligieuze betrekkingen

## Inhoudsopgave

Inleiding en onderzoeksopzet.....	2
Het raamwerk van Hicks voor respectvol pluralisme.....	3
De dagelijkse praktijk in een Nederlands bedrijf .....	4
Conclusie van het onderzoek.....	6
Literatuurlijst.....	7

*NB*

*Dit is een samenvatting van de masterscriptie 'Diversiteit in goede banen, Over religie op de werkvloer' (2011). Een exemplaar van het onderzoek kan worden opgevraagd via [g.dewinter@koncerna.nl](mailto:g.dewinter@koncerna.nl).*

## Inleiding en onderzoeksopzet

Is het medewerkers toegestaan op het werk te bidden? Zijn vrouwen met een hoofddoek wel loyaal aan hun werkgever? Mogen zij op de winkelvloer een hoofddoek dragen? Mogen medewerkers vanuit hun geloof mensen met een homoseksuele geaardheid op het werk proberen te “genezen”? Moet iemand zijn eigen ik verstoppen om geaccepteerd te worden?. Deze vragen zijn verbonden met de actualiteit van diversiteit in Nederland.

De samenstelling en de behoeften van de Nederlandse beroepsbevolking veranderen. Het is voor organisaties van belang om in te spelen op deze ontwikkelingen. Dat maakt het managen van diversiteit op de werkvloer relevant voor ondernemers. Een zogenaamd diversiteitsbeleid maakt gebruik van de voordelen van diversiteit en helpt nadelige effecten – zoals wij-zij-denken, conflicten, verzuim en dergelijke – te voorkomen. Maar wat is (goed) diversiteitsbeleid en hoe geef je dit vorm? Hierover is inmiddels veel geschreven. In de uitgebreide literatuur over diversiteitsmanagement wordt religie echter onderbelicht, terwijl uit de hierboven aangehaalde mediaberichtgeving juist blijkt dat religieuze diversiteit op het werk specifieke vragen oproept. De vraag is dus: hoe kan men inspelen op deze veranderingen op de arbeidsmarkt als de literatuur over diversiteitsmanagement hiervoor niet of nauwelijks aanknopingspunten biedt?

Onderliggend onderzoek wil hierin verandering brengen. Het startpunt is het boek *Religion and the Workplace* van Dr. Douglas A. Hicks, Professor of Leadership Studies and Religion aan de Jepson School of Leadership Studies, University of Richmond. Dit boek gaat specifiek in op de problematiek van religieuze uitingen op de werkplek. Hicks houdt een betoog om “respectvol pluralisme” op de werkvloer na te streven en vorm te geven. Hij biedt een raamwerk dat als leidraad kan dienen voor het omgaan met verschillen tussen religieuze achtergronden van mensen. Hicks betoog is geënt op de Amerikaanse samenleving en dient dus gecontextualiseerd te worden om te zien of het inzichten biedt voor diversiteit in Nederlandse organisaties. Het doel van dit explorerende onderzoek is derhalve bij te dragen aan de opvulling van de leemte met betrekking tot de managementliteratuur over religieuze diversiteit op de werkvloer in Nederland en zo kennis te ontwikkelen op het vlak van diversiteitsmanagement. Om dit doel te realiseren is het betoog van Hicks als uitgangspunt genomen en middels een casestudy bij een middelgroot bedrijf in de context van de Nederlandse samenleving geplaatst.

## Het raamwerk van Hicks voor respectvol pluralisme

De eerste vraag die in het kader van dit onderzoek moet worden beantwoord, is: welke inzichten met betrekking tot religieuze diversiteit in organisaties biedt Hicks' raamwerk voor respectvol pluralisme? Hoofdstuk 2 is een uiteenzetting van Hicks' boek *Religion and the Workplace*.

Uit het betoog van Hicks blijkt dat in de Amerikaanse samenleving diversiteit op de werkvloer een belangrijk thema is geworden. De grotere verscheidenheid aan ideeën en inzichten omtrent religieuze, politieke, ethische en andersoortige zaken die hierdoor op de werkvloer ontstaat, kan leiden tot verschillen in houdingen en gedragingen van medewerkers. Daaruit kunnen spanningen ontstaan. Hij beargumenteert echter dat de identiteit van mensen ondeelbaar is en dat van mensen niet verwacht kan worden dat zij een deel van hun identiteit op het werk verborgen houden.

Om de diversiteit die hieruit ontstaat in goede banen te leiden, is volgens Hicks goed leiderschap vereist. Dit betekent wat hem betreft dat medewerkers de ruimte krijgen om binnen bepaalde voorwaarden hun persoonlijke religieuze, politieke, ethische en andersoortige overtuigingen – met andere woorden: hun gehele identiteit – op de werkvloer te uiten. Zo kan worden voorkomen dat leidinggevenden theologisch geschoold moeten zijn om te bepalen wat religieus is en wat niet. Van leidinggevenden wordt daarentegen verwacht dat zij de verscheidenheid aan manifestaties beoordelen en aangeven welke uiting gepast is en welke niet. Om hen daarbij te helpen, stelt Hicks een raamwerk voor respectvol pluralisme voor dat organisaties kunnen gebruiken bij het vormgeven van hun diversiteitsbeleid.

“To the greatest extent, workplace organizations should allow employees to express their religious, spiritual, cultural, political, and other commitments at work, subject to the limiting norms of noncoercion, nondegradation, and nonestablishment, and in consideration of the reasonable instrumental demands of the for-profit enterprise.” (Hicks (2003), p. 173)

Dit raamwerk stelt dat bedrijven een inclusieve cultuur moeten nastreven waarin medewerkers zich in al hun verscheidenheid vrij kunnen uiten, mits zij daarmee anderen niet beledigen of vernederen en zij anderen hun overtuiging niet met druk of dwang opleggen. Daarnaast mag er geen sprake zijn van een organisatiecultuur die een bepaalde religie oplegt of bevoordeelt. Het winst oogmerk van bedrijven is een legitiem doel, mits de menselijke waardigheid van medewerkers of andere betrokkenen niet in het geding komt. Met deze prioritering is zijn betoog overwegend een moreel discours. Iedere zichzelf respecterende organisatie zou volgens Hicks zijn raamwerk – of een betere variant, aldus Hicks – om morele redenen moeten toepassen.

## De dagelijkse praktijk in een Nederlands bedrijf

Het derde hoofdstuk richt zich op de dagelijkse praktijk. In dit hoofdstuk wordt de vraag beantwoord welke inzichten met betrekking tot religieuze diversiteit in organisaties naar voren komen bij de bestudering van de omgang met diversiteit in een specifiek Nederlands bedrijf. Ten behoeve van deze vraag is een casestudy uitgevoerd binnen een middelgroot bedrijf met een divers personeelsbestand (waaronder medewerkers met verschillende religieuze achtergronden) en zonder bestaand diversiteitsbeleid. Voor deze casestudy zijn individuele interviews gehouden met zeven respondenten uit verschillende lagen van de organisatie.

Uit deze casestudy blijkt dat de respondenten streven naar respect, gelijkheid en harmonie. Ze accepteren elkaar, willen elkaar helpen en hebben begrip voor elkaar. Nieuwkomers worden snel in de groep opgenomen. Uit de interviews met directie en managers komt daarnaast naar voren dat het bedrijf openstaat voor alle mensen, ongeacht hun achtergrond.

Vaak zit aan deze morele waarde een andere kant, die mogelijk belangrijker wordt geacht. Zo wordt het belang van respect, gelijkheid en harmonie gekoppeld aan het vermijden van conflicten en andere verstoringen. Datzelfde geldt voor het integreren van nieuwkomers en voor de gastvrijheid van het bedrijf: het management

geeft aan geen onderscheid tussen mensen te maken, zolang ze geschikt zijn voor het werk en hun best doen. Ook andere uitspraken van respondenten tonen een keerzijde: hoewel wordt gezegd dat er met vastende medewerkers rekening wordt gehouden, is dit in de praktijk niet (helemaal) het geval, een manager noemt zijn medewerkers “handjes” en “poppetjes” en in diverse interviews is sprake van een ideologische classificatie van (groepen) medewerkers die neigt naar wij-zij-denken. Bovenal wordt er gesproken over winst en “keihard werken”.

Dit tweede discours – dat naast het morele discours uit de interviews naar voren komt, maar veel dominanter aanwezig is – is een bedrijfseconomisch discours: een discours dat gaat over het

### Methodische toelichting

De analyse van de interviews is gedaan aan de hand van de kritische discourse analyse van Fairclough. De kritische discoursanalyse richt zich op de ideologie en hegemonie in discoursen. Macht is lang niet altijd zichtbaar. Deze methode zoekt naar de vorming van en verandering in sociale posities en identiteiten, sociale relaties en kennis- en betekenissystemen, die meestal verborgen, geïnternaliseerd of ‘vanzelfsprekend’ zijn. Om deze facetten zichtbaar te maken onderscheidt Fairclough drie methodische niveaus: de linguïstische praktijk (descriptie), de discursieve praktijk (interpretatie) en de sociale praktijk (verklaring). Bovendien onderscheidt hij drie dimensies binnen discoursen: de individuele dimensie (microniveau), institutionele dimensie (mesoniveau) en maatschappelijke dimensie (macroniveau).

belang van de bedrijfsresultaten. Menselijke waardigheid en mensenrechten spelen op de achtergrond een rol, maar het gaat in de eerste plaats om de resultaten. In het licht van dit bedrijfseconomisch discours moet ook de personele diversiteit worden gezien. Deze lijkt niet gebaseerd te zijn op de morele opvatting dat het personeel een afspiegeling van de maatschappij moet zijn noch op andere overwegingen op het vlak van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ze is in de praktijk ontstaan door de mogelijkheden die de geglobaliseerde arbeidsmarkt tegenwoordig biedt. Op deze arbeidsmarkt is volop aanbod van goedkope en plichtsgetrouwe arbeidskrachten, die op basis van kortlopende contracten flexibel inzetbaar zijn en waarvan een deel bovendien bereid is om op christelijke feestdagen de productie draaiende te houden.

De resultaatgerichtheid wordt door alle respondenten gevoeld en gedeeld, zo laat de interdiscursiviteit in het discours zien. Er is een sterke coherentie tussen de interviews en er worden geen posities of denkmodellen aangevallen. De productiemedewerkers reproduceren dit discours met uitspraken als “nee, het is gewoon werken” en “de productie moet gewoon door”. Ook de productiemanager ziet geen alternatief. De casestudy laat derhalve zien dat er weliswaar sprake is van een moreel discours, maar dat het bedrijfseconomische discours veruit dominant is.

In het interview met de productiemanager ging het onder meer over samenwerking en resultaat. Hij gebruikte daarbij de volgende zinsnede: “mensen voor de kar [worden] gespannen en trekken met z’n allen”. Dit is een mooie metafoer voor hetgeen in de diverse gesprekken aan de orde is gekomen en toont de correlatie tussen het morele en bedrijfseconomische discours. De kar, met daarin de directie en haar doelstellingen, wordt getrokken door een span paarden van verschillende komaf. Om de vaart erin te houden moeten de paarden een eenheid vormen en goed met elkaar samenwerken. De paarden beseffen dat hun positie in het span kwetsbaar is en afhankelijk is van het resultaat. Ze gaan daarom respectvol met elkaar om en zorgen ervoor dat de harmonie bewaard blijft. Nieuwe paarden worden zo snel mogelijk in het span opgenomen, zodat het ritme niet wordt onderbroken. De koetsier op de bok, de schakel tussen directie en werkvloer, is een ervaren paardenmenner die het klappen van de zweep kent en weet dat de resultaten aan het einde van de rit het beste kunnen worden behaald door op een veeleisende, maar respectvolle wijze met zijn span om te gaan. Zijn gebruik van het passivum in de metafoer toont distantie en daarmee zijn ambivalente houding ten opzichte van zijn positie op de bok, maar hij lijkt geen kans te zien om van deze rijdende kar te springen of om de koers te verleggen. Hij hoopt dat de directie het hem wat gemakkelijker maakt door meer aandacht aan het span te besteden, zodat de neuzen dezelfde kant op staan, de resultaten kunnen worden behaald en de rit tot een goed einde kan worden gebracht.

## **Conclusie van het onderzoek**

Hicks nodigt in zijn boek onderzoekers buiten de Verenigde Staten uit zijn raamwerk te contextualiseren. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt of Hicks' raamwerk gecontextualiseerd kan worden in de Nederlandse maatschappij en zo kan bijdragen aan de opvulling van de leemte in de literatuur over diversiteitsmanagement in Nederland.

Om de hoofdvraag van het onderzoek te beantwoorden, is eerst een aantal aspecten belicht met betrekking tot de vergelijkbaarheid van de maatschappelijke context, van de casestudy en van het type discours. Uit deze correlatie van deelaspecten komt een aantal kanttekeningen naar voren, zoals het religieuze Amerika versus het seculiere Nederland en de representativiteit van de casestudy. Deze kanttekeningen staan een gefundeerde conclusie echter niet in de weg. Met inachtneming van deze kanttekeningen ben ik daarom tot de conclusie gekomen dat het raamwerk van Hicks geschikt is voor de Nederlandse samenleving. Naar mijn mening heeft Hicks een interessant en bruikbaar raamwerk ontwikkeld voor respectvol pluralisme op de werkvloer. Zijn specifieke focus op de religieuze dimensie van diversiteit in organisaties lijkt mij een welkome aanvulling op de bestaande kennis van diversiteitsmanagement in Nederland. Het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek is derhalve positief: Hicks' theorie is bruikbaar voor diversiteitsmanagement in Nederland.

Aan deze conclusie dienen we een conditie te verbinden. Waar Hicks stelt dat het bedrijfsresultaat ondergeschikt is aan de bedrijfsethiek, kan op basis van dit onderzoek zijn redenering voor de Nederlandse context omgedraaid te worden. Uit de casestudy in een Nederlands bedrijf blijkt namelijk dat het morele discours ("respect opbrengen") niet ten koste gaat van het economische discours ("winst maken"), maar hieraan juist bijdraagt. Dit inzicht biedt de mogelijkheid om de toepassing van het raamwerk niet alleen vanuit moreel oogpunt te bepleiten, maar ook vanuit het eigenbelang van de ondernemer. Wat een ondernemer behoort te doen, is uitvoerig aan de orde geweest door het morele discours van Hicks. Dat het ook loont, blijkt uit het bedrijfseconomisch discours van deze casestudy. Deze stelling is echter gegenereerd uit een enkelvoudige casestudy en moet door meervoudige casestudies verder getoetst worden.

## Literatuurlijst

- Berger, P.L., “Desecularization of the world, a global overview”, in: P.L. Berger (red.), *The desecularization of the world, Resurgent Religion and World Politics*, Michigan 1999.
- Berger, P.L., G. Davie en E. Focas, *Religious America, Secular Europe, Theme and Variations*, Aldershot 2008.
- Borg, M. ter, “Religie na 1945: een cultuur-sociologische schets van de achtergronden”, in: M. Ter Borg et al (red.), *Handboek Religie in Nederland, Perspectief – overzicht – debat*, Zoetermeer 2008.
- Borgman, E., A. van Harskamp, “Tussen secularisering en hernieuwde sacralisering”, in: M. Ter Borg et al (red.), *Handboek Religie in Nederland, Perspectief – overzicht – debat*, Zoetermeer 2008.
- Bos, J., *Discoursanalyse, Communicatie op de werkvloer*, Bussum 2007.
- Donk, W. van de, R. Plum, “Begripsverkenning”, in: W. van de Donk et al (red.), *Geloven in het publieke domein, verkenningen van een dubbele transformatie*, Amsterdam 2006.
- Fairclough, N., *Discourse and Social Change*, Cambridge 1992.
- Hicks, D.A., *Religion and the Workplace, Pluralism, Spirituality, Leadership*, Cambridge 2003.
- Kuiper, Y., “Debatten en definities. Antropologen en sociologen over religie.”, in: M. Ter Borg et al (red.), *Handboek Religie in Nederland, Perspectief – overzicht – debat*, Zoetermeer 2008.
- Sengers, E., “Kwantitatief onderzoek naar religie”, in: M. Ter Borg et al (red.), *Handboek Religie in Nederland, Perspectief – overzicht – debat*, Zoetermeer 2008.
- Sociaal-Economische Raad, *De winst van waarden*, Den Haag 2000.
- Sociaal-Economische Raad, *Diversiteit in het personeelsbestand*, Den Haag 2009.
- Verschuren, P., H. Doorewaard, *Het ontwerpen van een onderzoek*, Den Haag 2007.
- Vries et al, S. de, *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat?, Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*, TNO-rapport, Amsterdam 2005.
- Wester, F., V. Peters, *Kwalitatieve analyse, Uitgangspunten en procedures*, Bussum 2004.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Nederland als immigratiesamenleving*, Den Haag 2001.