

**DE RELATIE TUSSEN
LEVENSOVERTUIGING EN GEDRAG
IN ORGANISATIES:
EEN KWALITATIEVE BESCHRIJVING**

AFSTUDEERSCRIPTIE BOAZ VAN LUIJK
FACULTEIT DER SOCIALE WETENSCHAPPEN
UNIVERSITEIT VAN TILBURG



FEBRUARI 2006

BEGELEIDERS: PROF. J.J. GRAAFLAND, DR. C. VAN DER DUIJN SCHOUTEN-MAZEREUW

BEGELEIDERS UVT: PROF. RER. T. GÖSSLING, Dr. R. S. M. de Reuver

INHOUDSOPGAVE

1. Voorwoord	1
2. Inleiding	2
3. Gedrag in organisaties	4
3.1. De definiëring van organisatie	4
3.2. De definiëring van gedrag	5
3.3. De definiëring van gedrag in organisaties	6
3.4. Dilemma's en ethisch handelen	7
3.5. Gedrag in organisaties: Slot	7
4. Levensovertuiging	8
4.1. De aard van levensovertuiging	8
4.2. De intensiteit van levensovertuiging	9
4.3. Levensovertuiging: Slot	10
5. Relatie tussen levensovertuiging en gedrag	12
5.1. De context van levensovertuiging en gedrag	12
5.2. De aard van levensovertuiging en gedrag	13
5.3. De intensiteit van levensovertuiging en gedrag	14
5.4. De aard van de specifieke levensovertuiging en gedrag	14
5.5. Relatie tussen levensovertuiging en gedrag: slot	21
6. Methode van onderzoek	24
6.1. Respondenten	24
6.2. Meetinstrumenten	26
6.3. Procedure	27
6.4. Data-analyse	28
7. Interviewdata	30
8. Indeling in de levensovertuiging	39
8.1. Indeling door de respondent zelf	39
8.2. Indeling naar de aard van de levensovertuiging	40
8.3. Indeling in de levensovertuiging: slot	41
9. De aard van levensovertuiging en gedrag	43
9.1. Godsbeeld, mensbeeld en toekomstbeeld in gedrag	43
9.2. Dilemma's in gedrag	44
9.3. Voorbeelden van gedrag	45
9.4. De aard van levensovertuiging en gedrag: slot	47
10. De intensiteit van levensovertuiging en gedrag	50
10.1. De intensiteit van de levensovertuiging	50
10.2. De intensiteit en gedrag	52
10.3. De intensiteit van levensovertuiging en gedrag: slot	53
11. Conclusies, discussie en vervolgonderzoek	54
11.1. Conclusies	54
11.2. Discussie	55
11.3. Vervolgonderzoek	56
12. Literatuur	58
13. Bijlagen	61
14. Abstract	66

1. VOORWOORD

In uw handen houdt u meer dan drie jaar concentratie op de relatie tussen levensovertuiging en gedrag in organisaties. In dit zelfde pak papier bevindt zich een zeer verkorte uitgave van al wat ik over dit onderwerp heb zien schrijven en zelf geschreven heb. Daarnaast bevindt zich in samengeperste en geanalyseerde vorm nog meer aan gesproken woorden, van geïnterviewden, onderzoeksgroep of enkel voor mezelf uitgestameld. Meer dan drie jaar heeft deze relatie mijn aandacht gehad en nog is er veel wat ik had willen lezen, schrijven of doen. Maar genoeg is genoeg. Een van de eindresultaten vindt u hier in papieren vorm voor u. De rest vindt u terug in de gesprekken met begeleiders en geïnteresseerden én in mijn hoofd.

De relatie tussen levensovertuiging en gedrag in organisaties heeft al geruime tijd mijn interesse en het heeft mij veel plezier gedaan dit wetenschappelijk te mogen onderzoeken. Mijn studiekeuze, het combineren van personeelwetenschappen met filosofie, had mij vaak op het terrein van de bedrijfsethiek gebracht. Hierin kwam meer dan eens de relatie tussen de persoonlijke motivatie en het vertoonde gedrag naar voren. Daar heb ik het eerste spoor voor mijn afstudeeronderzoek opgedaan. Daarnaast kreeg ik hierdoor contact met Prof. J.J. Graafland. Ik sprak uit persoonlijke interesse voor de christelijke bedrijfsethiek met hem en hij bood mij daarna aan om deel te nemen aan een onderzoek. Dit is een onderzoek over de relatie tussen levensovertuiging en gedrag in organisaties. Dit was het promotieonderzoek van Drs. Mazereeuw-van der Duijn Schouten en focust zich specifiek op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een onderwerp waar ik zeer veel van heb mogen bestuderen en genieten.

Dank voor de voortgang en het resultaat ben ik in de eerste plaats verschuldigd aan God. Niemand heeft mij tijdens deze periode zo gesteund en mij überhaupt de mogelijkheid gegeven om iets voor elkaar te krijgen. In willekeurige volgorde wil ik anderen noemen waar ik dank verschuldigd ben. Mijn lieve vrouw, voor je steun, motivatie en bovenal geduld. Mijn familie; Ada, Wim, Ruben, Jethro en Gerson, voor al jullie interesse en vertrouwen. Prof. dr. Graafland, voor al uw kennis, tijd en de kans die ik heb mogen krijgen. Drs. Mazereeuw-van der Duijn Schouten, voor de goede samenwerking en de babyvreugde. Prof. dr. Kaptein, het was fijn om met u te mogen werken. Prof. rer. Gössling, altijd een verrassing waar onze afspraken op uit zouden draaien. Dr. R.S.M. de Reuver voor de laatste loodjes. Ook ben ik de faculteit van wijsbegeerte dank verschuldigd voor hun financiële steun.

2. INLEIDING

In dit hoofdstuk zal de structuur en de inhoud van deze scriptie kort worden ingeleid. Eerst zal echter de aanleiding van het onderzoek worden verduidelijkt.

Deze afstudeerscriptie behandelt de invloed die iemands persoonlijke levensovertuiging heeft op het gedrag dat hij of zij in een organisatie vertoont. Er is nog niet veel onderzoek naar deze relatie gedaan en er is nog geen goed theoretisch raamwerk voor deze relatie gerealiseerd. Dit gegeven is de aanleiding voor het onderzoek geweest.

Voor personeelwetenschappen is dit onderzoek belangrijk omdat het inzicht hoopt te geven in de invloed die een levensovertuiging heeft binnen organisaties. De motivaties voor gedrag zijn in de personeelwetenschappen altijd belangrijk geweest. Dit onderzoek wil proberen deze drijfveren te verhelderen. Hierbij gaat het in op de drijfveren die de persoonlijke levensovertuiging aan de leidinggevende geeft. Dit is onder andere van belang bij het selecteren en het functioneren van personeel.

Omdat er nog zo weinig theorie over de relatie tussen levensovertuiging en gedrag in organisaties bestaat zal dit onderzoek verkennend van aard zijn. Zij zal voornamelijk tot doel hebben een theoretisch raamwerk van de relatie te ontwerpen en te funderen. Dit houdt allereerst een intensieve literatuurstudie naar de onderzoeken en publicaties over dit onderwerp in. Deze literatuurstudie zal daarom een groot deel van de afstudeerscriptie beslaan. Dit is in de hoofdstukken drie tot vijf terug te vinden.

De onderzoeksvraag is bepaald als: *Hoe beïnvloedt levensovertuiging gedrag in organisaties?*

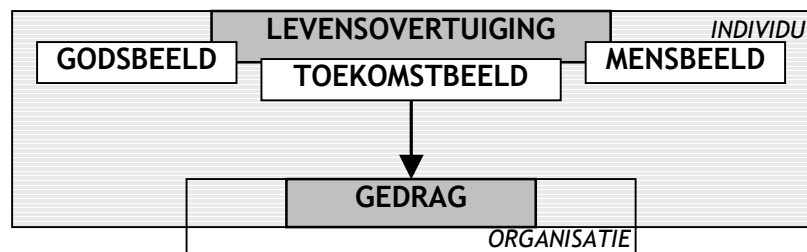
Hiervoor zal in hoofdstuk drie eerst het gedrag in organisaties gedefinieerd worden. Het onderzoek is toegespitst op leidinggevend en daarom zal de definitie focussen op het gedrag dat een leidinggevende vertoont. Er zal nagegaan worden wat een organisatie is, wat nu typisch gedrag is voor een leidinggevende en in welke context dit gedrag zich afspeelt (de bedrijfsorganisatie). Het maken van beslissingen (door de leidinggevende) is als de kerntaak van de leidinggevende gedefinieerd. Hierom zal ook worden ingegaan op dilemma's en ethisch handelen. Bij dit alles spelen de stakeholders (belanghebbenden) van de organisatie een belangrijke rol. De volgende definitie zal voor gedrag in organisaties gebruikt worden: *“Gedrag bestaat uit de beslissingen die een leidinggevende in relatie tot belanghebbenden neemt en die gericht zijn op het voortbestaan van de organisatie.”*

In hoofdstuk vier is de definiëring van de levensovertuiging terug te vinden. Er zal in dit onderzoek naar twee aspecten van levensovertuiging gekeken worden. Deze twee aspecten zijn de aard en de intensiteit van de levensovertuiging.

Voor de aard van de levensovertuiging is gebruikgemaakt van een definitie van Brümmer (1989). Uit zijn definitie zijn drie beelden te distilleren die de levensovertuiging karakteriseren. Deze beelden zijn godsbeeld, mensbeeld en toekomstbeeld. Het godsbeeld staat voor het beeld dat men van God heeft; abstract of dichtbij, onkenbaar of persoonlijk. Het mensbeeld duidt aan hoe

men de mens ziet; sociaal of individueel, goed of slecht. Het toekomstbeeld wijst naar de toekomst die men verwacht, veraf of nabij; geloof in een hemel, hel, vagevuur en eindoordeel. Met de intensiteit van de levensovertuiging wordt de sterkte van de levensovertuiging bedoeld. Zij duidt op de hoeveelheid tijd en energie die men in de levensovertuiging investeert. De intensiteit van de levensovertuiging heeft een vijftal indicatoren: Het lidmaatschap van een groep van de levensovertuiging, het bezoeken van bijeenkomsten van de levensovertuiging, het lidmaatschap van een vereniging of vrijwilligersorganisatie van de levensovertuiging, het bidden en mediteren en als laatste het lezen van boeken van de levensovertuiging. Over het algemeen valt te stellen dat een hogere frequentie of langere duur duidt op een hogere intensiteit van de levensovertuiging.

In hoofdstuk vijf zullen de resultaten van de hoofdstukken drie en vier gecombineerd worden. De definitie van het gedrag zal dan in verband worden gebracht met de definitie van levensovertuiging. Figuur 1 geeft dit overzichtelijk weer.



Figuur 1 Raamwerk onderzoek

Voor dit onderzoek is het van belang haar context te onderkennen. Daarom zal deze in dit hoofdstuk kort verkend worden. Dit onderzoek speelt zich af in de Nederlandse cultuur, waarin het joods-christelijk erfgoed (lange tijd) doorwerkt(e) in de samenleving. Sporen hiervan zijn te vinden in de houding ten opzichte van werk en leidinggeven. Daarna zullen een aantal algemene opmerkingen over de relatie tussen de twee aspecten van levensovertuiging (aard en intensiteit) en gedrag in organisatie gedaan worden. De kern van het hoofdstuk is het formuleren van het prescriptieve gedrag voor leidinggevendenden. Dit is gedaan per onderzochte levensovertuiging (rooms-katholieke, calvinistische, evangelische, joodse, islamitische, Zen en het humanisme) en beeld van de levensovertuiging (gods-, mens- en toekomstbeeld). Het hoofdstuk sluit af met een samenvatting en analyse van deze resultaten.

Het tweede deel van het onderzoek zal de uitwerking van diepte-interviews met de respondenten bevatten. Met deze semi-gestructureerde interviews zal een verkenning gemaakt worden van de juistheid of bruikbaarheid van het raamwerk. Dit deel zal beginnen met de methode van onderzoek (hoofdstuk zes). Daarna zal in hoofdstuk zeven de onderzoeksdata in een aantal matrices worden gepresenteerd. Hoofdstuk acht bestaat uit de indeling van de respondenten naar levensovertuiging. Hoofdstuk negen en tien focussen respectievelijk op de invloed die de aard en de intensiteit van de levensovertuiging op het gedrag in organisaties heeft. In hoofdstuk elf vindt u de conclusies en aanbevelingen, die gemaakt kunnen worden naar aanleiding van dit onderzoek. In dit hoofdstuk is ook ruimte voor reflectie. Daarna volgen de literatuuropgave en bijlagen.

3. GEDRAG IN ORGANISATIES

“In work there is no shame; shame is in idleness.”

(Stackhouse, M.L. et al., 1995, p. 123)

Dit hoofdstuk zal het gedrag in organisaties behandelen. Tussen het individu en de organisatie bestaat een relatie van wederzijdse afhankelijkheid. Beide partijen hebben elkaar nodig om hun doelen te bereiken. Het individu wil behoeften en wensen vervullen en de organisatie wil producten of diensten kunnen leveren. Gedrag in de organisatie zal hierdoor beïnvloed worden. Eerst zullen in dit hoofdstuk werkdefinities voor organisatie en gedrag gevonden moeten worden. Er zal hierbij steeds gefocust worden op het perspectief van de leidinggevende. Daarna zullen deze definities gecombineerd moeten worden om het gedrag in organisaties te kunnen omschrijven. Het dilemma en ethisch handelen krijgen tot slot nog aandacht als specifieke vormen van gedrag in organisaties.

3.1. DE DEFINIËRING VAN ORGANISATIE

Voor het juist definiëren van gedrag in organisaties is het van belang om het begrip “*organisatie*” goed te definiëren. Sorge (2002) geeft het begrip organisatie twee betekenissen mee: de eerste is die van een bepaald sociaal collectief en de tweede is die van de organisatie-eigenschappen van collectieven. Deze tweede betekenis zal hier slechts zelden gebruikt worden, omdat het in dit onderzoek gaat om de organisatie als entiteit. De eerste betekenis duidt specifiek op een bepaalde groep mensen; een sociale gemeenschap die men kan afbakenen. De sociale gemeenschap heeft een bepaald doel: het produceren van diensten en/of goederen. Hiervoor heeft ze bepaalde technieken, kennis, vaardigheden, technologie, fysiek kapitaal en strategieën tot haar beschikking.

Deze factoren komt men in de meeste definities tegen, zoals in de veelgebruikte definitie van Huczynski en Buchanan (1996, p. 53): “*An organization is a social arrangement for achieving controlled performance in pursuit of collective goals.*” Ten eerste wordt hier gesproken over een sociale overeenkomst; dat wil zeggen een groep van mensen die met elkaar omgaan als gevolg van hun lidmaatschap. Ten tweede is er een collectief doel. Ten derde vindt er een gecontroleerde prestatie plaats (Sorge, 2002). Organisaties kunnen ook gedefinieerd worden als sociale entiteiten die gericht zijn op een doel, ontworpen als systemen van bewust gestructureerde en gecoördineerde activiteiten en verbonden met de externe omgeving (Daft, 2001). In deze definitie komt extra nog een verbondenheid met de omgeving naar voren. Volgens Keuning en Eppink (1996) is een organisatie een doelrealiserend samenwerkingsverband waarin belanghebbende partijen in een coalitie samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken, maar ook om (ieder voor zich) een eigen doelstelling te realiseren. Na het analyseren van deze definities kan men stellen dat het in een organisatie gaat om een sociale groep individuen met een bepaalde structuur die in een omgeving staat met een bepaald gemeenschappelijk doel. Dit gemeenschappelijke doel is in een bedrijfsorganisatie gericht op de continuïteit van de organisatie. Voor dit onderzoek zal de volgende definitie gebruikt worden: *Een bedrijfsorganisatie is een groep individuen die in een bepaalde structuur en omgeving staat en een gemeenschappelijk bedrijfscontinuerend doel najaagt.*

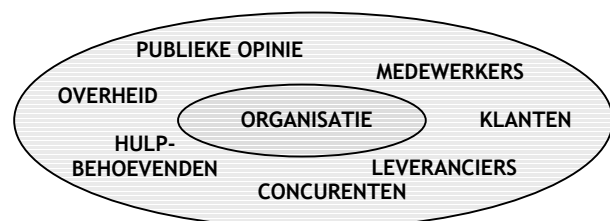
Om straks tot een goede afbakening van het gedrag in organisaties te kunnen komen, is het van belang de verschillende elementen van de definitie kort toe te lichten.

Structuur

De definitie begint met “*een groep individuen*”. Dit is de sociale structuur van de organisatie waarin het individu zich bevindt (Van de Klundert, 1999; North, 1999). Hier vallen in de eerste plaats de medewerkers waar het individu direct mee te maken heeft onder (Scott, 2003). Daarnaast zijn het medewerkers met wie men nog een andere relatie heeft. Leidinggevendens zullen binnen hun sociale structuur praktische alle medewerkers hebben waar men verantwoordelijk voor is. De organisatiecultuur is nauw verbonden met de sociale structuur en duidt op de ongeschreven regels en sociale processen in een organisatie (Hatch, 1997). De groep individuen bevindt zich ook in een formele “*structuur*”. De formele structuur duidt op de positie die iemand heeft, de regels of het contract waaraan men zich moet houden en de opdrachten die men moet uitvoeren (Daft, 2001). Samen met de sociale structuur vormt de formele structuur “*een set van signalen die aanwezig zijn in een organisatie om leden van die organisatie duidelijk te maken wat er van hen verwacht wordt.*” (Lorsch & Morse, 1974, p. 65)

Omgeving

Ten derde bevindt deze groep individuen zich in een “*omgeving*”. Sorge (2002, p. 46) schrijft over organisatieomgevingen het volgende: “*De organisatieomgeving is van groot belang voor de organisatie. Hier horen banken, financiële instanties, andere organisaties (bijvoorbeeld leveranciers, klanten, de overheid, branche organisaties en vakbonden) en invloedhebbende personen bij.*” De organisatie heeft per belanghebbende groep een specifieke relatie (Barney & Hesterly, 1996). Het gedrag van het individu wordt ook door deze belanghebbenden of “*stakeholders*” beïnvloed (Kunst, Olie, Romme & Soeters, 1991). Figuur 2 laat deze groepen “*stakeholders*” zien.



Figuur 2 Groepen stakeholders

Doel

De individuen zijn een groep geworden om een “*doel*” te bereiken. In een bedrijfsorganisatie is het gemeenschappelijke doel bedrijfscontinuerend (Coase, 1937; North, 1999). Als de organisatie kan blijven bestaan blijft het namelijk voor de individuen mogelijk om hun eigen doelen bereiken (Frey, 1999; March & Simon, 1959). Het gemeenschappelijke doel bestaat uit het leveren van een product of een dienst. Hierbij zijn effectiviteit, efficiëntie, winstgevendheid, winstmaximalisering en kostenminimalisering van belang (Kunst et al., 1991; Daft, 2001; Williamson & Winter, 1991).

3.2. DE DEFINIËRING VAN GEDRAG

De context van het gedrag dat in deze scriptie onderzocht wordt is met de definitie van de organisatie gegeven. Hoe is gedrag in dit onderzoek het best te definiëren?

Gedrag wordt in de psychologie gezien als het complex van responsen en processen (Orlemans, Eelen & Hermans, 2000). Gedrag is niet alleen, zoals in het gewone taalgebruik, het handelen, maar het is de complexe interactie tussen een organisme en zijn omgeving. Hierin spelen allerlei functies een rol, zoals waarnemen, onthouden, voorstellen, denken, streven, voelen en handelen. Een meer kernachtige definitie van gedrag luidt: “*gedrag is een betekenisvolle reactie*

op een betekenisvolle situatie.” Een betekenisvolle reactie, dat wil dus zeggen dat het geen reflex is. (Orlemans, Eelen & Hermans, 2000). Parsons en Shills (1951) definiëren “*handelen*” als een bepaald type gedrag, namelijk dat gedrag dat doelgericht en gemotiveerd is en in een situatie plaats vindt. Gedrag is niet alleen het handelen zoals dat zichtbaar wordt, maar ook de beslissingen en denkprocessen. Gedrag kan gedefinieerd worden als “*het complex van handelingen, beslissingen en reacties dat al dan niet zichtbaar is*”. Dit duidt echter heel algemeen op gedrag en spitst zich nog niet toe op het gedrag dat specifiek is voor de leidinggevende in een organisatie.

3.3. DE DEFINIËRING VAN GEDRAG IN ORGANISATIES

In deze paragraaf zal de definitie die voor organisaties gevonden is gecombineerd worden met de definitie van gedrag. De brede definitie van gedrag is voor deze scriptie namelijk niet werkbaar. Hierom is gekozen de definitie van gedrag te specificeren. Doordat dit onderzoek vooral leidinggevend op het oog heeft, is het goed om vanuit dit perspectief ook het gedrag te definiëren.

Gedrag van een leidinggevende zal zich voornamelijk richten op het leidinggeven aan een organisatie of deel van de organisatie. Hoofdzakelijk gebeurt dit door het nemen van beslissingen. Dit is slechts één onderdeel van de brede definitie van gedrag, maar voor dit onderzoek voldoet zij het best. Gedrag zal in dit onderzoek gespecificeerd zijn naar het nemen van beslissingen door de leidinggevende. Het is goed om op te merken dat rond deze besluitvoering een veelvoud van processen aanwezig is die een rol speelt. In onderzoeken naar “*management behavior*” wordt het maken van beslissingen als één van de belangrijkste functies van het management gezien (o.a. Andrews, 1971). Er zijn veel onderzoeken die op deze manier gedrag in organisaties van leidinggevend afbakenen door middel van “*decision making behavior*” (o.a. Smith, Gannon, Grimm & Mitchell, 1988). Gedrag is in deze scriptie afgebakend als: “*Beslissingen die een leidinggevende in het kader van een organisatie neemt.*”

Niet elke beslissing in de organisatie zal voor dit onderzoek van belang zijn. De definitie spreekt over het kader van de organisatie waarin beslissingen plaatsvinden. Voor een verdere specificatie is hierom de organisatie gedefinieerd. Hieruit bleek dat in een bedrijfsorganisatie gedrag bepaald wordt door haar gerichtheid op het voortbestaan van de organisatie. De beslissingen die een leidinggevende in het kader van een organisatie neemt zullen in het belang van het voortbestaan van de organisatie moeten zijn.

Deze beslissingen zullen steeds plaatsvinden in de relatie die een leidinggevende met een belanghebbende of “*stakeholder*” (uit de omgeving van de organisatie) heeft (Kunst, Olie, Romme & Soeters, 1991). Omdat de leidinggevende een directe verantwoordelijkheid heeft voor de continuïteit van de organisatie zal hij veel meer invloed hebben van en invloed hebben in deze groepen waarmee de organisatie een relatie heeft. De leidinggevende maakt beslissingen in zijn relatie met: de (potentiële) klanten (het bepalen van de prijs, het maken van afspraken en het uitvoeren van klantopdrachten), de concurrenten (voorkomen dat klanten naar de concurrent overstappen en het overhalen van om over te stappen naar de eigen organisatie), de leveranciers (optimale afspraken, bepalen van de prijs en het houden van de afneemopdrachten), de medewerkers (instroom, uitstroom, contracten, werkomstandigheden), de overheid (voldoen aan wetten, regels en subsidies (Hatch, 1997)), de publieke opinie of NGO's (non governmental organisations; welke invloed hebben beslissingen op de publieke opinie (reputatie)) en de hulpbehoevenden of liefdadigheid (beroep op de sociale of menselijke kant van een leidinggevende).

Door de combinatie van de definities voor gedrag en organisaties komt men tot de volgende definitie voor gedrag in organisaties: *“Gedrag bestaat uit de beslissingen die een leidinggevende in relatie tot belanghebbenden neemt en die gericht zijn op het voortbestaan van de organisatie.”*

3.4. DILEMMA'S EN ETHISCH HANDELEN

De beslissing die een leidinggevende maakt zal vaak met een dilemma te maken hebben. Dit komt door de specifieke positie die de leidinggevende in de organisatie heeft. De definitie van het gedrag van de leidinggevende geeft al weer dat er bij de beslissingen steeds gekozen moet worden voor beslissingen die gericht zijn op het voortbestaan van de organisatie. Daarbij staat de leidinggevende in relatie tot de verschillende belanghebbenden van de organisatie. Bij het beslissen in deze dilemma's speelt de eigen levensovertuiging een belangrijke rol, maar daarover zal in hoofdstuk vijf uitgebreider op ingegaan worden. In dit onderzoek zullen dilemma's een indicator zijn voor de beslissingen die een leidinggevende maakt. De dilemma's die de respondent tegenkomt zullen vaak te maken hebben met ethisch handelen. Het promotieonderzoek waar dit onderzoek een onderdeel van is, had dit als onderzoeksopzet. Dit ethisch handelen wordt vaak in organisaties en de bedrijfsethiek geformuleerd als maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Maatschappelijk verantwoord ondernemen richt zich op het verantwoord omgaan met de verschillende belanghebbenden van de organisatie. Een belangrijke onderverdeling wordt hier gemaakt door de Triple P benadering. Deze drie P's staan voor People, Planet en Profit, oftewel; sociale/maatschappelijke belanghebbenden, milieu/duurzaamheid en economische doelen. Bij goed MVO dienen deze drie in balans te zijn. In dit onderzoek zijn de drie P's ook gebruikt om een aantal dilemma's te formuleren. Voor People: Hoe improductief moet een medewerker zijn voordat u hem ontslaat? Wat doet u met hem? En: Hoeveel tijd / geld besteedt u aan liefdadigheid / maatschappelijke betrokkenheid? Voor Planet: Wat doet u aan het milieu? Voor Profit: Wat streeft u in bedrijfseconomisch opzicht na? Hierover is meer te lezen in de methode van onderzoek.

3.5. GEDRAG IN ORGANISATIES: SLOT

Voor het goed uitvoeren van het onderzoek is het van belang de juiste, dat wil zeggen; best passende, definities van gedrag en de organisatie te geven. Voor de definitie van organisaties zijn de verschillende elementen van de organisatie toegelicht. De definitie van de organisatie die gebruikt zal worden is: *“Een bedrijfsorganisatie is een groep individuen die in een bepaalde structuur en omgeving staat en een gemeenschappelijk bedrijfscontinuerend doel najaagt.”* Gedrag zal in dit onderzoek gedefinieerd worden als: *“De beslissingen die een leidinggevende in het kader van een organisatie neemt.”*

Door de combinatie van de twee definities komt men tot de volgende werkdefinitie voor gedrag in organisaties: *“Gedrag bestaat uit de beslissingen die een leidinggevende in relatie tot belanghebbenden neemt en die gericht zijn op het voortbestaan van de organisatie.”* De volgende groepen belanghebbenden zijn toegelicht: Klanten, concurrenten, leveranciers, medewerkers, overheid, publieke opinie en hulpbehoevenden. Hier ontstaan snel dilemma's rondom het ethisch willen handelen. Dilemma's vormen een sleutel tot het verkrijgen van informatie over de beslissingen die de leidinggevende maakt. Over de definitie van levensovertuiging zal het volgende hoofdstuk gaan.

4. LEVENSOVERTUIGING

“Whatever your task, work heartily, as serving the Lord and not men...”

(Stackhouse, McCann, Roels, & Williams, 1995, p. 85)

Dit hoofdstuk zal zich bezighouden met de definiëring van het begrip levensovertuiging. Voor de onderzoeksvraag zijn twee aspecten van levensovertuiging van belang. Ten eerste kan men de volgende deelvragen stellen: verschilt de invloed van de levensovertuiging naar de aard van de levensovertuiging? Welke verschillen bestaan er tussen de levensovertuigingen? Hierbij wordt gekeken naar de specificaties van de levensovertuiging. Over de aarde van de levensovertuiging zal de eerste paragraaf gaan. De elementen godsbeeld, mensbeeld en toekomstbeeld zullen hiervoor toegelicht worden. De tweede deelvraag die men kan stellen is: verschilt de invloed van de levensovertuiging naar de intensiteit van de levensovertuiging? Hiermee wordt gevraagd of de mate waarin iemand de levensovertuiging beleeft van belang is voor de invloed die de levensovertuiging uitoefent op het gedrag in organisaties. Het hoofdstuk zal afsluiten met een korte samenvatting.

4.1. DE AARD VAN LEVENSOVERTUIGING

“Wat moet ik doen?”, “Wat moet ik nastreven?” en “Wat is de zin van de dingen en situaties die ik tegenkom?” zijn vragen die voor ieder mens refereren naar een bepaald levensbeschouwelijk kader. Ze zijn gerelateerd aan de waarden en normen die men heeft. Ieder mens die deze vragen stelt, heeft een levensovertuiging. Men probeert hiermee een bepaalde samenhang en consistentie te geven aan zijn leven. Brümmer (1989, p. 54) geeft de volgende definitie van levensovertuiging: *“We kunnen levensbeschouwing omschrijven als het totale complex van normen, idealen en eschatologische verwachtingen in het licht waarvan iemand zijn levenshouding richt en beoordeelt.”* Brümmer's begrip *“levensbeschouwing”* valt samen met het in deze scriptie gebruikte *“levensovertuiging”*.

Brümmer's definitie begint met de begrippen *“normen”* en *“idealen”*. In de ethiek worden normen gezien als morele gedragsregels die gevolgd moeten worden om waarden te realiseren. De waarden die men moet nastreven worden gezien als idealen. Normen en idealen vinden dus hun oorsprong in de waarden. De hoogste waarde voor een mens wordt ook wel het zinbepalend primaat genoemd.

Alle levensovertuigingen proberen antwoord te geven op dezelfde grondvraag: *“Wie of wat is het zinbepalend primaat?”* Dit zinbepalend primaat bepaalt in haar relatie met alle dingen de zin van al die dingen, hieruit handelt en verklaart men alles. Anders geformuleerd: de zin van alle dingen wordt bepaald door hun relatie met dit zinbepalend primaat (Brümmer, 1989).

Het verschil tussen levensovertuiging en religie zit in de invulling van het zinbepalend primaat. Een religie laat het zinbepalend primaat samenvallen met een heilige entiteit (zoals God). Dit komt ook terug in drie van de meest gebruikte definities van religie: de klassieke of Tyloriaanse, de definitie van Tillich en die van Durkheim. Religieuze levensovertuigingen hebben altijd een verhouding in zich met het heilige, waaruit men de zin van het leven haalt. Dit heilige en zijn waarden kan men meestal door een heilig boek (zoals de bijbel of koran) leren kennen.

In deze scriptie zal niet zozeer naar de normatieve aspecten van levensovertuigingen gekeken worden, maar naar de descriptieve aspecten. Daarom zal er gesproken worden van *“beelden”*. Deze beelden zijn onder andere af te leiden uit de heilige boeken. Het godsbeeld zal in dit onderzoek gebruikt worden als het eerste element van levensovertuiging, zij komt voornamelijk

voort uit de formulering van het zinbepalend primaat. In de eerste plaats zal het godsbeeld gebruikt worden omdat zij tussen de religieuze en niet-religieuze levensovertuigingen onderscheidt maakt. Bij niet-religieuze levensovertuigingen zal het godsbeeld dan voornamelijk worden opgevat als het zinbepalend primaat; datgene dat de zin bepaald. Ten tweede geldt dat indien er specifiek naar het godsbeeld wordt gekeken, men ook verschillen tussen religieuze levensovertuigingen vindt. Zij kan daarom ook helpen de religieuze levensovertuigingen te onderscheiden.

Dit godsbeeld heeft ook grote invloed op het tweede element dat in deze scriptie gebruikt zal worden: het mensbeeld. Brümmer's definitie is gericht op het individu, maar de mens leeft in een sociaal verband. Durkheim (1912) focust daarop als hij stelt dat religie een hoofdzakelijk sociaal gebeuren is en haar oorsprong vindt in de gemeenschap. De sociale gemeenschap zal in belangrijke mate de levensovertuiging van het individu bepalen (MacIntyre, 1985; Van de Velde, 2001). Het mensbeeld weet de levensovertuigingen dus ook te onderscheiden. Met het mensbeeld wordt bedoeld hoe een individu de mens ziet. Zo kan men de mens als van nature goed of kwaad zien en sociaal of individualistisch.

Brümmer's definitie van levensovertuiging spreekt over eschatologische verwachtingen. "Eschatologisch" wil zeggen: over de laatste dingen. Het is de visie die men heeft over het eind van alles én parallel daaraan over het eind van het eigen leven. Tennekes' (1990, p. 23) definitie van levensovertuiging geeft dit ook weer: "Levensovertuiging is het zoeken naar de zingeving van het bestaan en het streven naar gemeenschap met zoiets als een 'laatste werkelijkheid'". Deze eschatologische verwachtingen leiden tot het derde element van levensovertuiging: het toekomstbeeld. Zij is het beeld dat een individu van de toekomst heeft. Hierbij valt te denken aan het geloof in een hemel, hel of vagevuur en het eindoordeel. Maar zij kan ook meer nabij zijn en de beloning van goede daden bevatten. Zij is nauw verbonden met het godsbeeld (Brümmer, 1989).

Levensovertuiging kent dus een drietal elementen; het godsbeeld, mensbeeld en toekomstbeeld. Figuur 3 geeft een overzicht van deze elementen. Ook in een onderzoek van Felling, Peters en Schreuder (1986) zijn deze elementen voor religie gevonden. De drie elementen worden in veel godsdienstwetenschappelijke publicaties gebruikt. Naast de aard van levensovertuiging zal ook de intensiteit van levensovertuiging behandeld worden.



Figuur 3 De drie dimensies van de levensovertuiging

4.2. DE INTENSITEIT VAN LEVENSOVERTUIGING

Ieder mens moet op één of andere manier zijn leven inrichten. De mate van reflectie over de zin van het leven verschilt per mens. Niet ieder mens denkt evenveel of even diep na over de zin van het leven en de eigen levenswandel (Brümmer, 1989). De verschillen die hierin bestaan zijn weer te geven door het begrip "intensiteit". Dit is het tweede aspect dat de invloed van levensovertuiging op gedrag in organisaties bepaald. De relatie tussen levensovertuiging en gedrag hoeft niet alleen in aard verschillend te zijn, maar kan ook in sterkte variëren. Dit verschil in sterkte kan consequenties hebben voor de mate waarin men zijn levensovertuiging

laat meespelen in het gedrag. Het begrip intensiteit zal met een aantal indicatoren bepaald worden.

Het zal opvallen dat deze indicatoren voornamelijk extrinsiek gericht zijn en geen intrinsieke factoren meten. Het meten van de intrinsieke factoren is echter in dit onderzoek een ongeschikte methode. Door de complexiteit en onvolledige onderbouwing van het meten van intrinsieke factoren zal de nadruk van het onderzoek dan komen te liggen op het meten van levensovertuiging en haar intensiteit. Omdat het onderzoek zich in een verkennende fase bevindt ligt dit duidelijk niet in haar bedoeling. Daarnaast zijn de andere indicatoren van het onderzoek ook meer extrinsiek; het gedrag in organisaties wordt bijvoorbeeld voornamelijk gemeten met indicatoren die gericht zijn op extrinsieke factoren. De relatie tussen deze factoren is dan ook beter te bestuderen.

Het lidmaatschap van een groep van de levensovertuiging

In het eerder genoemde onderzoek van Felling, Peters en Schreuder (1986) kwam de dimensie “kerkelijke gezindte” voor. Deze dimensie bestond uit het lidmaatschap van een kerkgenootschap. In dit onderzoek wordt deze dimensie breder getrokken naar het lidmaatschap van een groep van de levensovertuiging. Het lidmaatschap duidt dan op een hogere intensiteit.

Een tweede dimensie van het bovengenoemde onderzoek was “kerkelijke betrokkenheid”. Dit duidt op de inbedding van het individu in een kerkelijk milieu. In dit onderzoek is deze dimensie opgesplitst in twee indicatoren en veralgemeeniseerd voor andere (niet-religieuze) levensovertuigingen.

Het bezoeken van bijeenkomsten van de levensovertuiging

Hieronder valt het aantal malen dat men een bijeenkomst van de levensovertuiging bezoekt, zoals een kerkdienst of meditatiesessie. Als men hier meer tijd en energie in steekt kan men stellen dat de intensiteit van de levensovertuiging hoger is.

Het lidmaatschap van een vereniging of vrijwilligersorganisatie van de levensovertuiging

Uit de dimensie “kerkelijke betrokkenheid” is nog een indicator te onttrekken; het lidmaatschap dat iemand heeft van een vereniging of vrijwilligersorganisatie van de levensovertuiging. Ook hier geldt dat als er meer tijd en energie ingestoken wordt, de intensiteit van de levensovertuiging hoger zal zijn.

Het bidden en mediteren

Een vierde indicator focust meer op het persoonlijke van een levensovertuiging en raakt aan een meer intrinsieke motivatie. Hierbij wordt het aantal maal en de tijdsduur dat iemand bidt of mediteert bestudeert. Als iemand meer tijd en energie besteedt aan het bidden of mediteren, heeft hij een hogere intensiteit.

Het lezen van boeken van de levensovertuiging

Als laatste indicator van de intensiteit is te kijken naar de mate waarin iemand boeken leest van/voor zijn levensovertuiging. Als men vaker of meer boeken leest zal men een hogere intensiteit hebben.

4.3. LEVENSOVERTUIGING: SLOT

In dit hoofdstuk zijn aan de hand van Brümmer's definitie van levensovertuiging drie elementen geformuleerd: gods-, mens- en toekomstbeeld. Zij zullen gebruikt worden bij het onderzoeken

van de relatie tussen de aard van de levensovertuiging en gedrag. De intensiteit van levensovertuiging kent vijf aspecten: het lidmaatschap van een groep, het bezoeken van bijeenkomsten, het lidmaatschap van een vereniging of vrijwilligersorganisatie, het bidden en mediteren en het lezen van boeken. De aspecten zullen gebruikt worden bij het onderzoeken van de relatie tussen de intensiteit van de levensovertuiging en gedrag. In het volgende hoofdstuk zullen de specifieke levensovertuigingen en hun relaties met gedrag in organisaties besproken worden.

5. RELATIE TUSSEN LEVENSOVERTUIGING EN GEDRAG

“So faith by itself, if it has no works, is dead...”
(Stackhouse, McCann, Roels, & Williams, 1995, p. 43)

In dit hoofdstuk zal de relatie tussen de levensovertuiging en het gedrag uitgewerkt worden. Eerst zullen een aantal algemene opmerkingen gemaakt worden over de context van de relatie tussen levensovertuiging en gedrag en over de twee aspecten van het onderzoek en hun relatie met gedrag in organisaties. Deze twee aspecten zijn de aard en intensiteit van de levensovertuiging. Daarna zal de aard van de levensovertuiging voor een aantal levensovertuigingen concreet gemaakt worden. Onderzocht worden zes religieuze levensovertuigingen: drie christelijke; namelijk de rooms-katholieke, calvinistische en evangelische, drie niet-christelijke; de joodse, islamitische en Zen en één niet-religieuze levensovertuiging; het humanisme. Een toelichting voor de keuze van deze levensovertuigingen volgt in de volgende paragraaf en zal ook steeds te vinden zijn bij de uitwerkingen van de levensovertuigingen. Dat andere levensovertuigingen niet behandeld worden is voornamelijk om praktische redenen. Er is bijvoorbeeld te weinig literatuur of niet voldoende onderscheid met andere levensovertuigingen. Dit hoofdstuk sluit af met een samenvatting en een overzicht van de levensovertuigingen.

5.1. DE CONTEXT VAN LEVENSOVERTUIGING EN GEDRAG

Allereerst is het goed om te kijken naar de context waarin de relatie tussen levensovertuiging en gedrag staat. De verkenning van de context geeft namelijk niet alleen achtergrond voor de verschillende levensovertuigingen, maar ook een verklaring voor de keuze van de verschillende levensovertuigingen. Europa is lange tijd een overwegend christelijk continent geweest. Deze “monopolie” positie heeft niet betekend dat er geen verschillende levensovertuigingen ontstonden of bestonden. De christelijke levensovertuiging heeft in die tijd een veelvoud van christelijke stromingen opgeleverd. De hoofdstromingen zijn de rooms-katholieke en reformatorische (calvinistisch en lutherse) levensovertuigingen. Andere levensovertuigingen krijgen pas veel later meer aanhangers en invloed. De christelijke levensovertuiging zelf vindt haar oorsprong in de joodse levensovertuiging. Dit joods-christelijke erfgoed drukt(e) een grote stempel op de Europese cultuur.

Wat voor Europa geldt, geldt in het klein ook voor Nederland. De Nederlandse cultuur is in sterke mate beïnvloedt door calvinistische denkbeelden. Dit is heel duidelijk te zien in de hoge status die arbeid heeft en de kapitalistische tendensen. Omdat de christelijke levensovertuiging lange tijd de grootste en belangrijkste levensovertuiging in Nederland was - en nog steeds van grote invloed is - vereist deze een nadere beschouwing. De christelijke levensovertuiging die eerst vooral rooms-katholiek was en daarna voornamelijk calvinistisch zal daarom ook per stroming geanalyseerd worden. Ook is het hierbij goed om rekening te houden met de opkomst van een evangelische stroming in de christelijke samenleving. Deze wordt ook apart behandeld. Om de joods-christelijke invloed is ook een analyse van de joodse levensovertuiging op zijn plaats. De kleine groep die zich in Nederland bevindt rechtvaardigt echter geen verdere analyse per Joodse stroming. De laatste eeuw is door de globalisatie en internationalisatie meer invloed van oosterse godsdiensten merkbaar. Hierbij heeft voornamelijk het Zenboeddhisme ingang gevonden in de samenleving en deze is daarom ook geanalyseerd. Vaak leidde de invloed van het Zenboeddhisme door de pluriformiteit en het pluralisme tot een syncretisme. Het pluralisme lijkt de laatste jaren weer onder druk te staan door de sterke opkomst van de Islam in Nederland

en dan met name door uitingen van islamitisch extremistische dreigingen. De Islam is met name door gastarbeiders, immigratie en gezinshereniging een belangrijke levensovertuiging in Nederland geworden en zal ook ter analyse worden meegenomen. Een analyse per stroming zou hier op zijn plaats zijn, maar de beschikbare bronnen gaven hier vaak geen reden of stof voor. Als laatste levensovertuiging zal het humanisme bekeken worden. De bronnen van het humanisme worden nog steeds betwist, maar duidelijk is dat zij sterk onder invloed van het Christendom en de Verlichting stond. Later is zij vooral seculier ingevuld en zo zal zij in deze scriptie ook worden begrepen. De secularisatiethese voorspelde een sterke groei van deze levensovertuiging en ook al is deze these niet volledig uitgekomen, toch is te spreken van een substantiële groep die het humanistische gedachtegoed een warm hart toedraagt. Daarom én om haar tegenstellingen met de religieuze levensovertuigingen zal een nadere analyse van haar plaatsvinden.

In de volgende paragraaf zal de aard van de levensovertuiging in verband worden gebracht met het gedrag in organisaties.

5.2. DE AARD VAN LEVENSOVERTUIGING EN GEDRAG

Ten eerste is gekeken naar de samenhang tussen de aard van de levensovertuiging en gedrag. Hiervoor dient de definitie van levensovertuiging nader beschouwd te worden. Brümmer (1989, p. 63) stelt: *“Een levensbeschouwing kan alleen integrerend functioneren voor iemands levenshouding, indien deze innerlijk consistent is.”* Dit innerlijk consistent zijn duidt op de harmonie waarin iemands levensovertuiging en gedrag moeten staan. Een levensovertuiging geldt namelijk voor heel het leven, met al haar aspecten. Dit betekent dat er ook sprake is van een relatie tussen de levensovertuiging en het gedrag in organisaties. Omdat een levensovertuiging zich uitstrekt over alle terreinen van het leven, zal zij ook meespelen bij de beslissingen die iemand in een organisatie maakt. De invloed van de levensovertuiging is verbonden met de drie beelden die besproken zijn in het hoofdstuk over levensovertuigingen. Deze beelden zijn te gebruiken bij het bestuderen van de manier waarop de aard van een levensovertuiging invloed heeft op het gedrag. In het geval van deze scriptie ligt de focus op de invloed die de beelden hebben op beslissingen.

Deze beelden werken op drie manieren door in het maken van beslissingen. Ten eerste geven de beelden aan hoe men de wereld ziet, zij kleuren als het ware alles wat het individu in zich opneemt. De beelden werken dan vooral descriptief. Zo kunnen bepaalde opties bij een beslissing onzichtbaar voor het individu blijven, omdat het toekomstbeeld deze optie niet kent. Ten tweede werken de beelden normatief: men haalt er waarden en normen uit om een beslissing te kunnen maken. Bepaalde beslissingen zullen als moreel slecht gezien worden en daardoor niet gemaakt worden. Ten derde werken de beelden door in de manier waarop men een beslissing maakt. Zo kan men resoluut of juist heel bedachtzaam een beslissing maken vanuit het beeld dat men van God heeft. Ze werkt dan vooral methodisch.

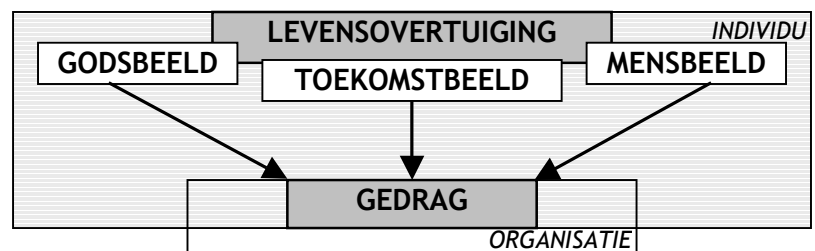
Men kan de relatie tussen levensovertuiging en gedrag in een organisatie op twee wijzen tegenkomen. De eerste wijze betreft de beslissingen die direct gerelateerd zijn aan de levensovertuiging. Te denken valt aan de beslissing om te bidden of te vasten. Dit is direct zichtbaar en meestal ook herkenbaar als gedrag dat uit de levensovertuiging voortkomt. De tweede wijze is de manier waarop men zijn of haar beslissingen in de organisatie richt op de levensovertuiging. Hierbij kan men denken aan regels over eerlijkheid ten opzichte van klanten.

5.3. DE INTENSITEIT VAN LEVENSOVERTUIGING EN GEDRAG

Deze paragraaf bekijkt de relatie tussen de intensiteit van de levensovertuiging en het gedrag in organisaties. De intensiteit van de levensovertuiging duidt op de hoeveelheid tijd en energie die men in de levensovertuiging investeert. De intensiteit van de levensovertuiging heeft een belangrijk modererend effect op het gedrag in organisaties. Een hogere intensiteit zal in de eerste plaats leiden tot meer gedrag dat specifiek is voor de levensovertuiging (het bidden en vasten). Daarnaast is de invloed van de levensovertuiging in dilemma's groter. Dit is ook door Weaver en Agle (2002) helder omschreven. Zij stellen: als men meer investeert in de eigen religiositeit zal het steeds moeilijker worden om hier geen aandacht aan te besteden op het werk. Als men er dan namelijk geen rekening mee houdt zal dat eerder en sterker tot cognitieve en emotionele dissonantie leiden. De term dissonantie komt uit de psychologie en duidt een bepaalde tegenstelling in iemand aan. Bij cognitieve dissonantie heeft men bepaalde principes of attitudes waar het gedrag dat iemand moet vertonen tegen ingaat. Bij emotionele dissonantie ligt de nadruk op de emoties van iemand. Men moet gedrag vertonen dat tegen bepaalde emoties ingaat. Als de dissonantie sterk genoeg is, kan zij leiden tot een bepaalde beslissing, gedrag dat niet meer in overeenstemming is met datgene dat de dissonantie oproept (Weaver & Agle, 2002). Samengevat kan de hoeveelheid tijd en energie die men investeert in de levensovertuiging ervoor zorgen dat men meer moeite heeft om iets te doen dat hier tegenin gaat. Een grotere investering zal zorgen dat de levensovertuiging steeds meer een deel van iemands leven én werk wordt (Weaver & Agle, 2002). Dit is ook terug te vinden in de studie van Felling, Peters en Schreuder (1986): als mensen hun levensovertuiging belangrijk vinden in het dagelijks leven zal deze invloed hebben op hun seculiere gedragingen en attitudes. Het behoren tot een bepaalde levensovertuiging leidt al snel tot een "spillover" op andere gebieden, ook bij dat van gedrag in organisaties (Agle & Van Buren, 1999).

5.4. DE AARD VAN DE SPECIFIEKE LEVENSOVERTUIGING EN GEDRAG

In deze paragraaf zullen de drie elementen bij de eerder genoemde levensovertuigingen geanalyseerd worden. Hierbij zal steeds gekeken worden naar welk gedrag uit het gods-, mens- en toekomstbeeld voortvloeit. In deze analyse zal duidelijk worden dat er vanuit deze beelden verschillen tussen de levensovertuigingen in het gedrag kunnen voorkomen. Het verschil hierin beïnvloedt de beslissingen die een individu maakt. De levensovertuiging die uit deze beelden bestaat, beïnvloedt immers het gehele leven van het individu. Figuur 4 geeft een overzicht van deze relatie. Er zal ook steeds een toelichting gegeven worden op de keuze van de levensovertuiging in dit onderzoek. Er zal steeds een beeld en het daarbij horende gedrag beschreven worden.



Figuur 4 De aard van de levensovertuiging en gedrag

5.4.1 DE ROOMS-KATHOLIEKE LEVENSOVERTUIGING

Als eerste christelijke levensovertuiging zal de rooms-katholieke levensovertuiging behandeld worden. Zij wordt behandeld omdat zij in Nederland een van de oudste levensovertuigingen is en haar sporen achtergelaten heeft. Daarnaast is zij de grootste groep binnen de christelijke levensovertuiging in Nederland.

Gedrag: In beslissingen wordt de leidinggevende rooms-katholiek vooral bepaald bij aspecten als de menselijke waardigheid, rentmeesterschap en de moraliteit die de mens zelf heeft.

Godsbeeld

Het godsbeeld van de rooms katholiek bestaat uit een goede God die de wereld en de mens geschapen heeft. Door het werk kan men Gods macht zien. God geeft ook bepaalde waarden om naar te leven door aan de mensen. Dit doet Hij door de Bijbel, pausen en de natuurwet. De natuurwet bestaat uit de waarden die ieder mens door zelf na te denken als basis voor het leven vindt (Velasquez & Brady, 1997; Graafland, 2002). Men is verantwoording aan God schuldig. Men is namelijk rentmeester voor God, dat wil zeggen dat bij het leven (zoals bij het bezitten van gaven, kapitaal en goederen) verantwoordelijkheden horen (McCann, 1997).

Gedrag: Het rentmeesterschap gebiedt in beslissingen verantwoorde keuzes te maken. Dus om bijvoorbeeld niet de schepping te misbruiken. Men moet rekening houden met de waarden die uit de natuurwet voortkomen (Stewart, 1997).

Mensbeeld

De mens is door God goed (en dus ook tot het goede geneigd) en sociaal geschapen. Mensen worden gezien als diegenen die de schepping perfecter moeten maken (Stewart, 1997). Het niet kunnen komen tot een volmaakte samenleving geeft wel weer perspectief en ruimte voor fouten (Verstraeten & Schokkaert, 1992). De mens draagt het beeld van God. Alle mensen beantwoorden dus aan de menselijke waardigheid en moeten hun taak (“*roeping*”) nakomen (Agle & Van Buren III, 1999; McCann, 1997). De mens beheert het eigendom van God en is hier verantwoording voor schuldig aan God. Men moet hierom zo goed mogelijk werken met het besef dat alles van God is (Graafland, 2001).

Gedrag: Bij beslissingen moet de mens zijn creativiteit gebruiken om het beste voor iedereen te zoeken. De menselijke waardigheid leidt tot de gerichtheid op het maken van liefdadige, persoonlijke, solidaire en sociale beslissingen. Voor de ontwikkeling van de persoon moet voldoende ruimte zijn (Graafland, 1998). Het rentmeesterschap van de mens leidt tot beslissingen waarbij de natuurlijk bronnen van de aarde niet door een minderheid van de wereldbevolking gebruikt worden (Andolson, 1997). Beslissingen moeten niet gereduceerd worden tot een onbegrensde zoektocht naar winst (McCann, 1997).

Toekomstbeeld

Men hecht veel belang aan het leven hier en nu op deze aarde; men moet hier in harmonie met elkaar leven. Men gelooft in een hemel, waarin men komt na goede dingen te doen. Daarnaast is er een vagevuur (tussenstation) en een hel.

Gedrag: Door de nadruk op het aardse leven is het bij beslissingen van belang om gericht te zijn op het leven in harmonie met elkaar. Voor het toekomstige leven moet men voor het goede kiezen.

5.4.2 DE CALVINISTISCHE LEVENSOVERTUIGING

Het calvinistische perspectief zal hier gebruikt worden als vertegenwoordiger van de protestantse tak van het christendom. Het lutherse perspectief is niet gekozen, omdat het calvinistische perspectief in Nederland een grotere rol speelt.

Gedrag: In beslissingen wil de calvinist vooral Gods roeping beantwoorden en hierin ijverig en verantwoord bezig zijn.

Godsbeeld

God is voor de calvinist een almachtig God die de aarde geschapen heeft. De Bijbel is het Woord van God en samen met de geschiedenis van het rentmeesterschap geeft zij richtlijnen voor gedrag. Deze geschiedenis bestaat uit de levens van gelovigen die Gods roeping volgden (Stewart, 1997). Abraham Kuyper, een bekende calvinistische leider, zegt hierover: “...nu stelt het evangelie ons den eisch, dat we deze dagtaak nooit om loon zullen verrichten, noch ook omdat we ertoe gedwongen worden, maar dat we in alles God den Heere zullen dienen, dat wil zeggen dat een ieder zijn dagtaak zal beschouwen als hem door God opgelegd, en om Gods wil te volbrengen.” (Kuyper, 1923, p. 87)

Gedrag: In de beslissingen die men maakt moet de roeping van de mens door God tot uiting komen (Graafland, 1998). In beslissingen moet men Gods wil willen doen en daar hard voor willen werken. Webers bekende studie (1920): “*Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus.*” wijst hierop. Hij spreekt van een binnenwereldse ascese; dit betekent dat beslissingen gericht zijn op een leven in de wereld tot eer van God.

Mensbeeld

De mens is als beeld van God geschapen, hierom is de menselijke waardigheid belangrijk (Verstraeten & Schokkaert, 1992). De mens is echter zondig geworden en hierom tot het kwade geneigd. Verlossing is nodig om de relatie tussen God en de mens weer goed te maken door de fouten (“zonden”) weg te nemen. Deze verlossing geeft een motivatie om naar Gods bedoeling met leven en werk om te gaan (Graafland & Van Der Duijn Schouten, 2001). Men is namelijk door God geroepen tot zijn arbeid; de zogenaamde arbeidsplicht (Van Biemen, 1956). Zij is samengevat in het begrip “*rentmeesterschap*”; de mens als beheerder van Gods schepping (Graafland, 1998).

Gedrag: De mens als beeld van God leidt tot naastenliefde bij het maken van beslissingen. Hierbij valt te denken aan: respect voor mensen, eerlijkheid, rechtvaardigheid, bescherming en bevordering van leven en gezondheid, een verplichting tot verzoening en het houden van beloftes. Dit gaat nog verder met het Bijbelse principe van de extra mijl: men moet voorbij het “*morele minimum*” gaan van iemand geen schade toebrengen (Childs, 1997). Elke beslissing hoort vanwege het rentmeesterschap niet ten koste gaan van anderen, het milieu of de toekomst.

Toekomstbeeld

Vanwege de calvinistische uitverkiezingsleer leeft men in grote onzekerheid of men wel in de hemel komt. Succes in het werk is daarom belangrijk, omdat dit laat zien dat God je welgezend is. In het eindoordeel zal iedereen beoordeeld worden op zijn daden. Enkel door het geloof wordt men vrijgesproken, maar men moet ook steeds het goede nastreven.

Gedrag: De calvinist zal bij het beslissen rekening houden met die laatste beoordeling en gericht zijn op het goede en succesvolle.

5.4.3 DE EVANGELISCHE LEVENSOVERTUIGING

In dit onderzoek wordt ook de evangelische levensovertuiging betrokken omdat zij een groeiende groep is. Daarnaast vertoont zij enkele duidelijke verschillen met de calvinistische en rooms-katholieke levensovertuiging. Deze groep christenen bevindt zich deels in de protestantse kerk. *Gedrag*: De evangelische levensovertuiging legt in beslissingen de nadruk op het rekening houden met de persoonlijke relatie met God.

Godsbeeld

Het godsbeeld legt het zwaartepunt in de persoonlijke verlossing door Jezus Christus en de leiding door de Heilige Geest. Men heeft een relatie met God en doet zijn best om die goed te onderhouden. De tien geboden uit de Bijbel worden hierbij gezien als leidraad. God zorgt voor heel de wereld; net zo goed voor gelovigen als ongelovigen (Roels, 1997).

Gedrag: Door een goede relatie met God kan men gemotiveerd en succesvol werken. Direct religieuze beslissingen zijn het op het werk oprichten van bijvoorbeeld bijbelstudies en bidgroepen. Een levende relatie met God zorgt in beslissingen voor het behouden van integriteit en de juiste motivatie. Zij verbindt de dagelijkse beslissingen met de zin van het bestaan, met Gods plan voor het leven. Daarom zal men bij belangrijke beslissingen naar de Bijbel grijpen (om Gods wil te ontdekken) en bidden om Gods wil of zegen. Ook speelt steeds mee dat men gelooft dat God voor heel de wereld zorgt; net zo goed voor gelovigen als ongelovigen.

Mensbeeld

Men ziet de mens als zondig, geneigd om het slechte te doen. De mens kan wel vrij (“*verlost*”) van de zonden worden door persoonlijk te geloven in de dood en opstanding van Jezus. In deze persoonlijke relatie met Jezus is Jezus het voorbeeld om na te leven. De mens beheert het eigendom van God en is hier verantwoordelijk voor (Stackhouse et al., 1995). Men ziet zichzelf als pelgrim (in dat men hier “*anders*” is en omdat men op weg is naar de Hemel) en als getuige (namelijk als getuige van God(s werk)).

Gedrag: Men zal op het werk willen getuigen van God, vooral bij niet-christenen. Dat kan door het vertellen over het geloof, maar ook door dit geloof te laten zien door de beslissingen die men maakt. Naar de gelijkenis uit de bijbel van de goede Samaritaan wil men de naastenliefde laten zien. Bij het beslissen zal men mensen en organisaties willen helpen die het minder hebben. In financiële beslissingen zal men er rekening mee houden dat tien procent van het inkomen of de winst wordt gegeven aan goede doelen (Roels, 1997).

Toekomstbeeld

Men is gericht op de terugkomst van Jezus als de verlosser die bevrijdt uit dit imperfecte bestaan. Het is ook de verwachting van het eindoordeel van God over de (daden van) mens. In de hemel zal de (economische) onrechtvaardigheid recht getrokken worden (Roels, 1997).

Gedrag: In beslissingen zal de laatste beoordeling meespelen, men probeert zo goed mogelijk te doen. De verwachte komst van Jezus geeft hier ook motivatie voor. Beslissingen die minder opbrengen zullen niet zo snel vermeden worden om het goede te doen, later zal dit namelijk recht getrokken worden (Roels, 1997).

5.4.4 ZENBOEDDHISME

Het begrip Zen wordt gebruikt voor het mediteren of het geheel van het Zenboeddhisme. Deze levensovertuiging wordt besproken vanwege het groeiende deel van de Nederlandse bevolking dat Zen beoefent. Leidinggevend en passen Zen vaak toe in het managen. Zen wordt vaak vermengd met de traditionele religie (Simpkins & Simpkins, 2000).

Gedrag: In het Zenboeddhisme neemt men beslissingen die vooral op het hier en nu en de eigen verlichting gericht zijn.

Godsbeeld

Het Zenboeddhisme is in het zuiden van China uit het Boeddhisme ontstaan. Zij is vooral gericht op het mediteren. Het godsbeeld is hierbij onduidelijk. Men gaat niet in op de vraag of er een god bestaat. Dus twist men erover of het Zenboeddhisme een religie is. Zij is wellicht het best op te vatten als een levensfilosofie. Vaak stelt men wel dat men god in zichzelf kan ontmoeten. Men moet door het beoefenen van Zen tot hogere inzichten komen (Suzuki, 1995).

Gedrag: Deze hogere inzichten helpen om de verschillende situaties op het werk te doorzien en tot goede beslissingen te komen.

Mensbeeld

Als mensbeeld geldt dat ieder op zoek is naar de boeddha in zich. Deze boeddha kan omschreven worden als het goddelijke in de mens. Hierdoor kan men vrijkomen van de negatieve dingen in het leven, zoals boosheid en angst. De mens is individualistisch ingesteld. In onwetendheid wordt men geboren, maar met een zedelijke intuïtie en een religieus bewustzijn (Suzuki, 1995). Men moet in zijn leven komen tot zijn ware zelf, hierbij kunnen Zenmeesters helpen. Tegelijk bestaat “ik” of “zelf” niet, enkel het ervaren bestaat. Men is deel van een geheel (Simpkins & Simpkins, 2000).

Gedrag: Voor het juist beslissen wil men meer wijsheid en liefde leren, dit doet men door zich open te stellen in de meditatie. “*Een rustig, zelfverzekerd en eerlijk leven is de waarheid van Zen.*” (Suzuki, 1995, p. 87). Men zoekt geen compensatie voor zijn beslissingen, beslissingen moeten van zichzelf goed zijn. Als men verlicht is, bestaat er geen goed en kwaad; alles wat men beslist hoort zo te gebeuren. Men moet zo in overeenstemming met zijn ware zelf beslissen. Men kan door heel zijn leven, dus ook door de beslissingen die men op het werk maakt, tot verlichting komen. Hiervoor kunnen ook koans (raadsels) en meditatieoefeningen als ademhaling, zazen (zittende meditatie) en lopen gebruikt worden (Simpkins & Simpkins, 2000).

Toekomstbeeld

Het toekomstbeeld is in de Zen niet belangrijk, men moet in het hier en nu leven. Het paradijs kan men in het leven van hier en nu vinden (Simpkins & Simpkins, 2000).

Gedrag: Dit leidt er toe dat men in beslissingen ook op zoek is naar oplossingen die nu werken. Je moet elk moment bewust ervaren en deze tijd waarderen (Simpkins & Simpkins, 2000).

5.4.5 DE JOODSE LEVENSOVERTUIGING

De Joodse levensovertuiging heeft zo'n belangrijke invloed op de islamitische en christelijke levensovertuiging (gehad) dat zij in deze analyse niet mag missen. Zij staat aan het begin van deze beide levensovertuigingen. Ondanks het kleine percentage van de Nederlandse bevolking zal zij hier daarom toch onderzocht worden.

Gedrag: Beslissingen van de Jood zullen gericht zijn op eerlijkheid, zorg voor mensen die het minder hebben en de regels van God.

Godsbeeld

God heeft (de rijkdom van) de aarde geschapen en blijft hier eigenaar van. God geeft dit mensen om als rentmeesters goed en rechtvaardig te gebruiken. In het paradijs heeft God namelijk de mens de opdracht om de aarde “*te bewerken en te beheren*” (Genesis 2:15). De Joodse levensovertuiging vindt haar oorsprong in het bestaan en de wil van God. Direct uit de

woorden die God gesproken heeft, is een levenshouding te onttrekken (Stewart, 1997). De normen vindt men vooral in de Thora (de vijf eerste boeken van de Bijbel). Aan de hand van deze Thora hebben generaties van rabbijnen een superstructuur van interpretaties opgebouwd (Green, 1997). Van de 613 normen uit de Thora gaan er 100 over economische zaken. Dorff (1997, p. 33) schrijft over deze normen: *”God schiep ieder mens moreel neutraal, met de mogelijkheid om goed en kwaad te doen. Hierbij gaf Hij een boek met instructies (“instructies” is de letterlijke vertaling van Thora) om te begrijpen wat goed en slecht is en om ons te motiveren om het goede te doen.”*

Gedrag: Men moet in het dagelijks leven beslissingen maken ter verbetering van het leven (Dorff, 1997). God zegent de beslissingen die mensen als rentmeesters doen om de schepping productief te maken voor het vervullen van de menselijke behoeften. Daarnaast moet men zich in zijn beslissingen aan de door God gegeven regels houden.

Mensbeeld

De heiligheid van het menselijke leven is een belangrijke waarde. Zij komt voort uit het feit dat de mens door God goed geschapen is. Men moet anderen en zichzelf niet in gevaar brengen. De kwetsbaren moeten geholpen en beschermd worden. In de Thora staat als voorbeeld dat men wat voor de arme en de vreemde moet overlaten bij het oogsten (Tamari, 1997). Al deze aspecten gaan nog verder in de norm dat je verder moet gaan dan de letter van de wet, dus niet slechts de geboden willen houden, maar steeds moet proberen het beste te doen (Green, 1997).

Gedrag: Men moet in zijn beslissingen zijn uiterste best doen om schade aan anderen te voorkomen, waaruit ook veiligheidsregels volgen. In beslissingen moet men eerlijk handelen (geen fraude en een verkeerde presentatie) en de consument beschermen (Tamari, 1997). Daarnaast moet door barmhartigheid en rechtvaardigheid zelfbelang ingetoomd worden (Stewart, 1997). In beslissingen moeten minderbedeelden geholpen worden, de regels van handel met hen zijn nog strikter (Tamari, 1997).

Toekomstbeeld

Men is gericht op de komst van een Messias die de wereld van het onrecht zal verlossen. Er is er nu wel een beloning voor de goede dienst van God. Tamari (1997, p. 48) schrijft: *“Een Godvrezend persoon wordt gekarakteriseerd door zijn welvaart. De beloning vindt hier op aarde al plaats.”*

Gedrag: Bij beslissingen zal men rekening houden met de verwachting van de komst van een Messias die uit eventueel onrecht zal bevrijden. Men richt zich ook op de mogelijkheid om hier op aarde al beloond te worden.

5.4.6 DE ISLAMITISCHE LEVENSOVERTUIGING

De islamitische levensovertuiging is in Nederland sterk groeiend. Volgens prognoses zullen er eind 2005 één miljoen islamieten in Nederland wonen¹. Hiermee zal de islamitische levensovertuiging meer aanhangers hebben dan de rooms-katholieke. Dit is reden genoeg om deze levensovertuiging te bespreken. Er zal geen onderscheid gemaakt worden tussen stromingen in de Islam. Ten eerste omdat de literatuur over de Islam en economie niet ingaat op verschillen tussen stromingen. Ten tweede is het zo dat lokale verschillen in de Islam vaak groter zijn dan verschillen in stromingen.

Gedrag: In beslissingen moet de islamiet rekening houdend met Allah's wil steeds het juiste evenwicht vinden en bevorderen, iedereen moet eerlijk behandeld worden.

¹ Volgens gegevens van het CBS: <http://www.cbs.nl/nl/publicaties/publicaties/maatschappij/bevolking/b-15/b-15-03-04.pdf>

Godsbeeld

Volgens de Islam is Allah de schepper van de wereld. Hij is nog steeds met deze wereld bezig; niets in deze wereld gebeurt zonder zijn wil en daar moet men zich van bewust zijn (Baligh, 1998). De Koran is het boek dat Allah aan Mohammed gaf. Mohammed is de profeet van Allah, zijn gedragingen en uitspraken bevinden zich in de Soenna. Uit de Koran en Soenna haalt men waarden om na te leven (Abeng, 1997, Rice, 1999). De Islam wordt voorgesteld als de middenweg tussen materialistische en spirituele behoeften (Rice, 1999).

Gedrag: Een beslissing moet de juiste balans hebben in de menselijke handelingen, zodat sociale welvaart en ontwikkeling van menselijke mogelijkheden ook later mogelijk blijven. Zo moeten beslissingen zich richten op de welvaart van de gemeenschap (Rice, 1999). Daarnaast is het belangrijk om in beslissingen zich aan de door Allah gegeven regels te houden.

Mensbeeld

De mens is geschapen met eigen redeneerkracht en wil. Die moet hij naast kennis en vaardigheden gebruiken, zodat men onafhankelijk van anderen kan zijn. Moslims moeten in hun levens hetzelfde als Allah doen; zijn eigenschappen moeten ze overnemen. De mens is rentmeester van Allah (Abeng, 1997, Baligh, 1998). Mensen zijn gelijkwaardig, want ze zijn allen door Allah geschapen (Rice, 1999; Yousef, 2000).

Gedrag: Uit het mensbeeld komen een aantal waarden voort, waar beslissingen door worden gestuurd. Ten eerste is er rechtvaardigheid; hiermee wordt het houden van de juiste balans bedoeld. De Islam is tegen alle vormen van onrechtvaardigheid en voor de vrijheid. Dit betreft ook de vrijheid van privé bezit, handel en onderlinge overeenkomsten. Onderlinge overeenkomsten kunnen enkel plaatsvinden als deze eerlijk en rechtvaardig gebeuren (Abeng, 1997; Rice, 1999). Daarnaast moet men ook integere beslissingen maken, dat wil zeggen dat men beloftes nakomt en goede relaties met stakeholders onderhoudt. Men moet hard en slim werken om deze wereld in cultuur te brengen en de natuurlijke bronnen op zo'n goed mogelijke manier te gebruiken. (Rice, 1999; Yousef, 2000). Beslissingen moeten gericht zijn op efficiënt produceren. Hiervoor moet men moed hebben om innovatieve wegen in te slaan en om in moeilijke beslissingen ook voor de goede dingen te kiezen (Abeng, 1997; Rice, 1999). Men moet verantwoord beslissen, hierbij speelt de motivatie een grote rol. Samengevat kan men stellen dat beslissingen gericht zijn op: *“het bieden van dienst aan de eigen gemeenschap en de menselijkheid in zijn geheel met een bewustzijn van Allah.”* (Abeng, 1997)

Toekomstbeeld

Men kijkt in zijn leven uit naar de Hemel, waar men door een goed leven kan komen. Ook bestaat de kans dat men in de hel terechtkomt, maar hard werken zou gedane zonden kunnen wegnemen (Yousef, 2000).

Gedrag: Men probeert steeds dat te kiezen wat goed is volgens Allah, zodat men in de hemel kan komen en niet in de hel (Rice, 1999).

5.4.7 DE HUMANISTISCHE LEVENSOVERTUIGING

Onder de humanistische levensovertuiging wordt hier ook het nieuwe liberale denken geschaard. Hierdoor bestrijkt zij een groot gedeelte van de Nederlanders die geen religieuze levensovertuiging hebben. Deze groep is voor dit onderzoek belangrijk bij het analyseren van verschillen tussen religieuze en niet-religieuze levensovertuigingen.

Gedrag: De humanist is in zijn beslissingen vooral gericht op de ontwikkeling (van zichzelf en de maatschappij) hierbij moet het verstand gebruikt worden.

Godsbeeld

De humanist heeft geen godsbeeld. Wel is te stellen dat in plaats van God de humanist de mensheid het belangrijkste vindt. Dit is het zinbepalend primaat, het gaat om de ontwikkeling van de mens. Brümmer (1989, p. 70) schrijft hierover: *“De grondovertuiging van een humanist zal zijn dat de Mensheid en haar vooruitgang het doel is waaraan alles dienstbaar moet zijn.”* Men gebruikt vooral de wetenschap en seculiere cultuur om zijn leven te leiden.

Gedrag: Men moet in beslissingen ervoor kiezen om de ontwikkeling van de mensheid en de individuele mens te bevorderen, hierbij volgt men de wetenschap.

Mensbeeld

Het mensbeeld valt in feite gelijk met het godsbeeld. Men stelt dat de mens autonoom en rationeel is. Ontwikkeling is hierbij het belangrijkste doel. Er is een *“heilig”* geloof in het menselijk kunnen. Men spreekt van de individuele vrijheid en waardigheid. De mens dient zich te (kunnen) ontwikkelen, ook in het werk, dit geeft namelijk zin. Het individu moet hiervoor werk zoeken dat helpt bij de eigen ontwikkeling. Dit individualisme is de eerste belangrijke pijler van het liberalisme. De tweede pijler is: De ontwikkeling van individu en samenleving dient door rationaliteit in beslissingen bereikt te worden. Rationaliteit zal leiden tot universele normen. De filosoof Kant komt door deze rationaliteit tot zijn categorisch imperatief: elke regel die een mens stelt moet tot algemene wet gemaakt kunnen worden, enkel dan is zij legitiem. Ieder mens moet de mens niet als middel gebruiken, maar als doel. Men moet de menselijke waardigheid voorop stellen. Door deze factoren komt men tot de volgende, hoofdzakelijk liberaal economische, denkwijze: men heeft respect voor het bezit van mensen, respect voor contracten tussen mensen, respect voor individuele belangen en preferenties en respect en inzet voor collectieve goederen (*“the common good”*).

Gedrag: Het individu vormt het startpunt van elke beslissing, zij gaat vooraf aan de samenleving. De preferenties van het individu vormen hierbij de belangrijkste waarden, ook op het werk (Graafland, 2002). Beslissingen moeten daarnaast ten goede komen aan de samenleving. Als deze ontwikkeld zal worden, kunnen individuen zich ook verder ontwikkelen. De mens kan de natuur vervolmaken door zijn beslissingen. Hierbij is zij vaardig over de natuur en het eigen kunnen. Beslissingen op het werk hebben zowel spiritueel als materieel grote waarde voor de mens. Het werk beloont zichzelf in de arbeidsvreugde en geld. Dit maakt de mens tot God op aarde. Door de juiste beslissingen wordt het de mens mogelijk gemaakt om stap voor stap de ladder van perfectie te beklimmen. Beslissingen dienen rationeel gemaakt worden, zonder inmenging van gevoelens. Kants categorische imperatief kan helpen bij moeilijke keuzes.

Toekomstbeeld

Men gaat uit van een toekomstbeeld waarin de natuur door de mens wordt vervolmaakt. Door het zich steeds verder ontwikkelen kan men tot volmaking komen.

Gedrag: Dit doet men door bij beslissingen steeds weer voor de ontwikkeling te kiezen. Dan zal de mens God (over de natuur) zijn (Meeus, 1989).

5.5. RELATIE TUSSEN LEVENSOVERTUIGING EN GEDRAG: SLOT

De invloed van levensovertuiging op het gedrag in organisaties is in dit hoofdstuk vanuit de theorie belicht. Hierbij is gekeken naar de twee aspecten van die invloed: de aard en intensiteit. De invloed van de specifieke levensovertuigingen van dit onderzoek op het gedrag in organisaties is daarna per beeld - gods-, mens- en toekomstbeeld - concreter gemaakt. Tabel 1

geeft een overzicht van de belangrijkste elementen voor de specifieke levensovertuigingen. In de tabel staan de consequenties voor het gedrag in organisaties cursief.

Tabel 1 Overzicht levensovertuigingen

	% in NL	Godsbeeld	Mensbeeld	Toekomstbeeld
Rooms-katholiek	30% ²	Schepper God, roeping, natuurwet	Beeld van God, sociaal, met goede wil	Hemel, vagevuur
		<i>Rentmeesterschap</i>	<i>Menselijke waardigheid, wereld verbeteren</i>	<i>Gericht op het goede, hier en nu en harmonie</i>
Calvinistisch	21% ²	Schepper God, roeping	Beeld van God, zondig, tot kwade geneigd	Eindoordeel, vrij door geloof
		<i>Rentmeesterschap, ijver</i>	<i>Menselijke waardigheid</i>	<i>Gericht op het goede en succesvolle</i>
Evangelisch	1,5% ³	Schepper God, roeping, persoonlijke relatie	Zondig, vrij door persoonlijk geloof	Eindoordeel, vrij door Jezus
		<i>Gods wil doen, integer en gemotiveerd</i>	<i>Getuigen, mindere helpen</i>	<i>Gericht op het goede voor God</i>
Zen	3% ⁴	Niet; (boeddha) in jezelf	Onwetend, God in je, soms verlicht	Hier en nu
		<i>Verkregen inzichten gebruiken</i>	<i>Verlicht worden, in rust</i>	<i>Oplossingen die nu werken, bewust</i>
Joods	0,003% ⁵	Schepper God, regels	Neutraal, heiligheid	Verlossing door Messias
		<i>Gericht op leven, rentmeesterschap</i>	<i>Mindere helpen, eerlijkheid</i>	<i>Gericht op beloning, onrecht is tijdelijk</i>
Islamitisch	5,3% ²	Schepper Allah, is nu actief	Van nature goed, talenten gebruiken	Hemel of hel
		<i>Juiste balans, volgens regels van Allah</i>	<i>Rechtvaardigheid, integer, ijver</i>	<i>Gericht op komen in hemel</i>
Humanistisch	41% ²	Individu of mensheid	Autonoom en rationeel	Vooruitgang van de maatschappij
		<i>Ontwikkeling van mensheid bevorderend</i>	<i>Eigen ontwikkeling bevorderend, met gebruik van ratio</i>	<i>Waarde toevoegen</i>

Opvallend in deze tabel zijn de overeenkomsten tussen de verschillende stromingen in de christelijke levensovertuiging. Het godsbeeld stelt een God voor die alles gemaakt heeft en de mens moet dit als rentmeester beheren in zijn roeping. De evangelische levensovertuiging kent een meer persoonlijke God(sbeeld) en de calvinistische levensovertuiging benadrukt de ijver. In het mensbeeld is de katholiek positiever door de zonde niet zo te benadrukken. Het mensbeeld van alle drie benadrukt de menselijke waardigheid en het helpen van mensen. Het toekomstbeeld van de Katholiek kent als enige een vagevuur, maar alle drie kennen ze een eindoordeel. Dit leidt ertoe dat men gericht is op het goede.

In het Zenboeddhisme valt het samenvallen van gods- en mensbeeld op. God bevindt zich in de mens en men moet trachten zichzelf te verlichten en bewust te leven. Het toekomstbeeld wijst erop dit te doen in het hier en nu.

De analyse van de joodse levensovertuiging wijst op de overeenkomsten met de christelijke levensovertuiging. Het godsbeeld legt wel weer meer nadruk op regels en het mensbeeld ziet de mens toch meer neutraal en heilig. Dit laatste leidt dan weer tot een nadruk op het goed behandelen van mensen, zoals eerlijk zijn. Het toekomstbeeld toont de komst van een Messias die alles goed zal maken, daarom kan men nu het onrecht ook beter verdragen.

De islamitische levensovertuiging lijkt het meest op die van de joodse levensovertuiging. Er is een nadruk op regels, maar ook op de balans in het leven vinden. Het mensbeeld is hier nog

² CBS: 2000, [http://statline.cbs.nl/statweb/table.asp?pa=60017ned&D1=52-56&D2=0&D3=\(1-11\)-1&DM=SLNL&LA=nl&STB=G1,G2&HDR=T](http://statline.cbs.nl/statweb/table.asp?pa=60017ned&D1=52-56&D2=0&D3=(1-11)-1&DM=SLNL&LA=nl&STB=G1,G2&HDR=T)

³ Onderzoek naar gemeentestichting van evangelische gemeenten. In de 1,5 % zijn niet de evangelischen in andere kerkgenootschappen opgenomen, omdat deze groep moeilijk te meten is. Zie: http://www.gemeentestichting.nl/onderzoek/onderzoek%20dawn_2002.htm

⁴ Hier wordt de hoogste schatting gebruikt, zie <http://oud.refdag.nl/kl/010124kl01.html>

⁵ Onderzoek naar de joodse gemeenschap in Nederland. Zie: <http://www.nidi.nl/public/demos/dm01091.html>

positiever als voorgaande: de mens is van nature goed en men moet zijn talenten ten volle gebruiken. Het toekomstbeeld lijkt op die van de christelijke levensovertuigingen (hemel en hel), maar men legt wel de eigen bestemming in eigen handen; men kan de hemel verdienen. Het humanistische godsbeeld lijkt het meest op die van het zenboeddhisme, alleen is hier het godsbeeld de mensheid in het algemeen. De ontwikkeling van de mensheid en zichzelf is de belangrijkste consequentie van de drie beelden. Er is niets na het aardse leven, net als bij het zenboeddhisme en dus kan men alleen met behulp van de ratio waarde toevoegen aan wat er nu is.

Samenvattend valt te zeggen dat de verschillende gods-, mens en toekomstbeelden van de levensovertuigingen ook onderscheid geven in de consequenties voor het gedrag.

Met de combinatie van de twee aspecten van de levensovertuiging en het gedrag in organisaties is het theoretisch kader van dit onderzoek uitgewerkt. Het volgende deel van het onderzoek zal ingaan op de verduidelijking en illustratie die de analyse van de diepte-interviews aan dit theoretisch kader geeft. Hiervoor zal eerst de methode van onderzoek duidelijk gemaakt worden.

6. METHODE VAN ONDERZOEK

“But the analyst faced with a bank of qualitative data has very few guidelines...”
(Miles & Huberman, 1984, p. 16)

Dit kwalitatieve onderzoek is met name gericht op het voorbereiden van een kwantitatief onderzoek over de relatie tussen levensovertuiging en gedrag in organisaties. Er is voor gekozen om uitgebreid op de bestaande literatuur in te gaan, zodat er een raamwerk ontwikkeld kan worden. Om de informatie die uit deze literatuurstudie naar voren is gekomen in de praktijk te bekijken zijn er interviews gehouden met leidinggevendenden met een duidelijke levensovertuiging. Deze interviews willen meer inzicht geven in de aspecten van het theoretisch kader. Er is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet omdat er nog weinig gestructureerde kennis over de relatie tussen levensovertuiging en gedrag in organisaties aanwezig is. Daarnaast is een belangrijke reden voor deze opzet de complexiteit van de te onderzoeken materie. De nadruk ligt op het verkrijgen van inzicht in de materie die later nog kwantitatief onderzocht gaat worden. De interviews bevinden zich in zoverre in een verlengde van het theoretische gedeelte van deze scriptie. In kwalitatief onderzoek is het niet nodig om hypotheses vooraf te stellen, dit is om de scope van het onderzoek zo groot mogelijk te houden dan ook niet gebeurd. Aan de hand van de resultaten kan gekeken worden of voldoende inzicht in de relatie tussen levensovertuiging en gedrag in organisaties verworven is. Hierna kan besloten worden tot een verdere invulling van het vervolgonderzoek.

Specifieker kan dit onderzoek worden gekwalificeerd als een multiple case study, of een cross-site analysis zoals door Miles en Huberman (1984, p.151) aangegeven wordt: *“So what we call ‘cross-site’ methods can actually be used in the study of several individual people, each seen as a ‘case’.”* De methode van dit onderzoek is op hun beschrijving gebaseerd. Hierbij speelt het maken van matrices van de onderzoeksdata een grote rol. Het gaat erom door datareductie tot algemene(re) inzichten te komen. Bij het gedeelte over data-analyse in dit hoofdstuk zal er nog verder ingegaan worden op deze methode.

In dit hoofdstuk zal ook de keuze voor een interview als meetinstrument worden toegelicht en zal er meer verteld worden over de geïnterviewden. Ook de vertaling van de theoretische begrippen naar interviewvragen en het verloop van het onderzoek worden in dit hoofdstuk behandeld.

6.1. RESPONDENTEN

De groep geïnterviewden bestaat uit een door een werkgeversorganisatie (VNO-NCW) aangeleverde selectie. In Tabel 2 is deze groep weergegeven. De eerste kolom nummert de respondent, dit nummer is steeds ook weer terug te vinden in de andere analysetabellen. De tweede kolom geeft de levensovertuiging van de respondent aan. Deze levensovertuiging is de levensovertuiging zoals deze is opgegeven door de respondent zelf en in de interviews naar voren is gekomen. Bij de Zen-respondenten is vaak sprake van een syncretisme: men heeft de levensovertuiging die men eerst had nog niet geheel afgezworen en heeft deze met het Zenboeddhisme gemengd. Er zijn drie katholieke, zes calvinistische, drie evangelische, vier zen, één joodse, twee islamitische en één humanistische respondent. In de derde, vierde en vijfde kolom staan respectievelijk de functie van de respondent, de sector en het aantal personeelsleden waarvoor men verantwoordelijk is. Alle respondenten hebben functies die zich in het hoge kader van de organisatie bevinden. De respondenten zijn veelal directeur, eigenaar of hoofd van een grote afdeling. De sectoren die het meest voorkomen zijn de consultancy, de

bouw en de landbouw. Het aantal medewerkers waarover men verantwoordelijk is verschilt behoorlijk, het varieert van 10.000 medewerkers tot 0. De laatste drie kolommen laten het geboortjaar, het geslacht en de hoogst genoten opleiding van de respondent zien. De meeste respondenten zijn in de jaren '50 - '60 geboren. Er is één vrouwelijke respondent. Vrijwel alle respondenten hebben een hogere opleiding genoten, er zijn drie respondenten met MBO als hoogst genoten opleiding.

Tabel 2 Overzicht respondenten

	Levensovertuiging	Functie	Sector	Personeel	Geboren	M/V	Opl
1	Rooms Katholiek	Directeur-eigenaar	Meubelindustrie	500	1949	M	HBO
2	Rooms Katholiek	Pensioen	Verzekering	-	1945	M	WO
3	Rooms Katholiek	Directeur	Bouw	200	1950	M	HBO
4	Calvinist (Nederlands Hervormd)	Raad van bestuur	Pensioenfonds	10.000	1946	M	WO
5	Calvinist (Nederlands Hervormd)	Commercieel directeur	Consultancy	165	1961	M	HBO
6	Calvinist (Nederlands Hervormd)	Algemeen directeur	Bouw	130	1952	M	HBO
7	Calvinist (Gereformeerd)	Raadsbestuur	Consultancy	170	1963	M	HBO
8	Calvinist (Gereformeerd)	Directeur-eigenaar	Verwarmingstechniek	500	1934	M	HBO
9	Calvinist (Mix)	Directeur	Krant	120	1951	M	WO
10	Evangelisch (Calvinist (NH))	Adviseur (ex-eigenaar)	Landbouw	40	1936	M	MBO
11	Evangelisch (Calvinist (NH))	Algemeen directeur	Installatietechniek	320	1958	M	WO
12	Evangelisch	Accountant/partner	Boekhouding	55	1961	M	WO
13	Zen (RK)	Manager	Gezondheidszorg	0	1955	M	MBO
14	Zen (RK)	Partner	Financiële dienstverlening	35	1956	M	WO
15	Zen (Calvinist (G))	Raad van bestuur (vz)	Gezondheidszorg	1.100	1963	M	HBO
16	Zen (Calvinist)	Eigenaar	Consultancy en landbouw	1	1960	M	HBO
17	Joods	Directeur	Vastgoed	3	1949	M	WO
18	Islam	Hoofd verkoop	Elektronica	16	1950	M	WO
19	Islam	Directeur	Voedselindustrie	30	1961	M	MBO
20	Humanist	Directeur	Overheid	35	1952	V	HBO

De geïnterviewden zijn ten eerste geselecteerd op de levensovertuiging die men aanhing. Er is dus gezocht naar mensen van de verschillende levensovertuigingen die in het theoretisch deel van deze scriptie zijn geanalyseerd. Het naar verhouding grotere aantal respondenten uit de christelijke levensovertuiging is voortgekomen uit de ledensamenstelling van het VNO-NCW. Deze werkgeversorganisatie is namelijk ontstaan uit een fusie van een christelijke werkgeversorganisatie (het NCW). Het praktisch niet kunnen vinden van meer respondenten met een andere levensovertuiging heeft ertoe geleid dat in deze scriptie bij de respondenten deze verdeling te zien is. Omdat in Nederland ook een kleine meerderheid een christelijke levensovertuiging heeft, is er voor gekozen ter wille van de al verzamelde en geanalyseerde data deze verhouding niet op te heffen.

Respondenten werden ten tweede geselecteerd op de mate waarin men openstaat voor het bespreken van zijn levensovertuiging. Hiervoor ging men af op de oordelen van leden van het VNO-NCW en andere relevante informatie uit bijvoorbeeld kranten en magazines. Men zou kunnen beweren dat deze selectie een zwakte is van dit onderzoek. Echter de "eigenheid" van een levensovertuiging kan men het best zien bij die mensen die hier vooruit durven te komen. Hiermee is het best een beeld te verkrijgen van de verschillende levensovertuigingen. Omdat het in dit onderzoek voornamelijk gaat over de relatie tussen levensovertuiging en gedrag in organisaties is deze bias voor mensen die actief hun levensovertuiging tonen dus geen probleem. Zij zal eerder bijdragen tot een beter begrip van deze relaties, omdat men meer voorbeelden van en ervaring met deze relatie heeft.

Ten derde is er geselecteerd op de sector waarin men werkzaam was. Er is gepoogd om een ruime selectie naar sectoren te maken. Hierdoor kan er in deze fase van onderzoek al een verkenning gedaan worden van de specifieke problemen en dilemma's die voor de respondenten in die sectoren spelen.

6.2. MEETINSTRUMENTEN

Om informatie van de respondenten te krijgen over de relatie tussen hun levensovertuiging en hun gedrag in de organisatie zijn diepte-interviews gebruikt. Hiervoor is gekozen omdat een diepte-interview veel mogelijkheid laat tot het doorvragen op antwoorden en ruimte geeft voor de eigen input van de geïnterviewde. Deze factoren zijn van belang voor dit onderzoek, omdat er verkennend naar begrippen wordt gevraagd. Daarnaast gaat het om de persoonlijke ervaringen van mensen, hiervoor is het belangrijk om naar eigen voorbeelden te kunnen vragen. Verdere voordelen van diepte-interviews zijn dat er vaak een hoge kwaliteit van antwoorden verkregen wordt en ze een hoge betrouwbaarheid hebben (Baker, 1998). De vragen waaruit deze vragenlijst bestaat zijn speciaal voor dit onderzoek opgesteld in samenwerking met doctorandus C. Mazereeuw-van der Duijn Schouten en professor J.J. Graafland. Er zijn open en gesloten vragen in de vragenlijst opgenomen. Ook wordt er door een aantal dilemma's naar de handelwijze van geïnterviewden gevraagd. De vragenlijst is te vinden in bijlage 1 en 2.

In het interview zijn eerst een aantal algemene vragen gesteld over de personalia van de geïnterviewde. Hierbij werd gevraagd naar de leeftijd, opleiding, werkervaring en huidige functie. Dan volgde een introductie in het doel en de opzet van het onderzoek en het interview. Dit is gedaan om de geïnterviewde meer inzicht te geven in de aard en doelen van het interview. Niet alleen kan hierdoor een betere respons worden verkregen, maar hiermee is men ook eerlijk ten opzichte van de geïnterviewde.

Nu zal per onderdeel uit het theoretisch kader verder ingegaan worden op de meetwijze van het interview.

Gedrag in organisaties

Het gedrag van de proefpersonen in de organisatie waarin zij werkzaam zijn wordt op drie manieren gemeten. Er worden aan de geïnterviewden naar voorbeelden gevraagd van gedrag dat door hun levensovertuiging wordt veroorzaakt. Dit gebeurt ook aan de hand van een aantal "worst and best practices". Hierbij wordt gevraagd naar goede en slechte voorbeelden van de doorwerking van de levensovertuiging van de respondent. Naast deze voorbeelden worden er een aantal dilemma's voorgelegd om te kijken in hoeverre de geïnterviewden daarin hun levensovertuiging volgen. In totaal worden er vier dilemma's gebruikt. Deze dilemma's komen uit de theorie rond het maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), waar het hoofdonderzoek ook opgericht is. Een belangrijke onderverdeling wordt in deze theorie gemaakt door de drie P's. Deze drie P's staan voor People, Planet en Profit, oftewel; sociale/maatschappelijke belanghebbenden, milieu/duurzaamheid en economische doelen. Bij goed MVO dienen deze drie in balans te zijn. In dit onderzoek zijn deze drie P's gebruikt om een aantal dilemma's te formuleren. Dit is niet alleen gedaan omdat deze drie P's de kern van MVO aangeven, maar ook een goede indruk geven van ethische dilemma's die in organisaties spelen.

- People: "Hoe improductief moet een medewerker zijn voordat u hem ontslaat? Wat doet u met hem?" En: "Hoeveel tijd / geld besteedt u aan liefdadigheid / maatschappelijke betrokkenheid?"
- Planet: "Wat doet u aan het milieu?"
- Profit: "Wat streeft u in bedrijfseconomisch opzicht na?"

Bij deze vragen over dilemma's werd steeds doorgevraagd, in ieder geval zo dat de respondent ook duidelijk een dilemma op een van de drie gebieden zag.

Ten derde werd de deelnemer gevraagd om zelf aan te geven wat door zijn levensovertuiging dilemma's zijn in de arbeidscontext.

Levensovertuiging

Om de levensovertuiging van de geïnterviewde te achterhalen worden er vragen over het godsbeeld, het mensbeeld en het toekomstbeeld van deze persoon gesteld. Ook worden er verscheidene vragen gesteld om de intensiteit van de levensovertuiging vast te stellen.

- Godsbeeld: Er worden vijf open vragen over het godsbeeld gesteld. Hieraan zijn steeds een aantal subvragen gekoppeld. Een voorbeelditem is: *“Gelooft u in God?”*
- Mensbeeld: Tien vragen gingen over het mensbeeld dat de respondent heeft. Ook hier werden steeds verdiepingsvragen gesteld. Een voorbeelditem is: *“Wat zijn de drie voornaamste kenmerken van een mens?”*
- Toekomstbeeld: Hier werden twee vragen over gesteld en aan de hand van de antwoorden op die vragen nog een aantal vragen ter verduidelijking. Een voorbeelditem is: *“Gelooft u in een hiernamaals?”*
- Intensiteit van de levensovertuiging: De intensiteit werd gemeten door middel van zes vragen. Ook hier werden steeds een aantal vragen ter verduidelijking geformuleerd. Een voorbeelditem is: *“Behoort u bij een gemeenschap, gemeente, kerk of groep in het kader van uw levensovertuiging?”*

Na deze aspecten van het theoretisch kader werden nog een aantal afsluitende vragen gesteld. In het testinterview werden uitgebreid een aantal evaluatievragen gesteld. In de rest van de interviews werden meestal slechts een paar evaluatievragen gesteld. Een voorbeelditem is: *“Waren er vragen bij die te confronterend waren?”* Ook werd gevraagd of er letterlijke citaten van het interview gebruikt mochten worden en of men betrokken wilde blijven bij het onderzoek.

6.3. PROCEDURE

Voordat de interviews werden afgenomen is er eerst een kleine enquête afgenomen. Deze enquête had tot doel meer grip op de vertaling van het theoretisch kader naar een vragenlijst te krijgen. Voor deze enquête is eerst overleg geweest over de vragen. Na dit overleg zijn een aantal vragen geselecteerd. De enquête is afgenomen op een bijeenkomst van het ZLTO, de zuidelijke afdeling van de landbouw- en tuinorganisatie. De resultaten van en de ervaringen met deze enquête zijn gebruikt bij het opstellen van de vragenlijst voor de interviews. Het gaat voornamelijk om het inzicht dat is verkregen in de manier waarop de vragen het best gesteld kunnen worden en welke vragen te specifiek zijn. Te specifiek wil dan zeggen: te specifiek voor één levensovertuiging of te specifiek om recht te doen aan de invulling die respondenten aan begrippen geven. Voorbeelden hiervan zijn respectievelijk het gebruik van termen als *“kerkdienst”* en *“zondig”* en vervolgvragen over de hemel en hel.

Voor het opstellen van de vragenlijst zijn door het onderzoeksteam onafhankelijk van elkaar een aantal versies ontworpen, waarna de best bruikbare items geselecteerd zijn. Deze items werden geselecteerd op hun duidelijkheid en op de mate waarin zij een goede dekking van een begrip gaven, zonder hier weer te weinig ruimte voor de respondent te geven. Deze vragenlijst is in een testinterview afgenomen. Na dit testinterview is in overleg besloten nog een aantal kleine aanpassingen te maken. Zo is er een groot aantal vragen geschrapt die over de context van de organisatie gingen. Dit is gedaan omdat de interviews anders voor de respondenten ondoenlijk werden in tijd en inspanning. Ook bleek dat de respondent met deze vragen veelal niet goed raad wist of telkens een zelfde soort antwoorden gaf.

De interviews zijn voornamelijk afgenomen op de werkplaats van de geïnterviewde. De interviews hadden een lengte van ongeveer twee uur. Bij het interviewen is steeds zorgvuldig gebruik gemaakt van een digitale voicerecorder. Hiermee kan de interviewer een actieve stijl van interviewen aannemen en zich beter op het interview concentreren. Tegelijk blijft alle informatie goed analyseerbaar.

Tijdens de interviewrondes is er een aantal maal overlegd over de methode van interviewen en de vragen die gesteld zijn. Er is hierbij een aantal minieme aanpassingen gedaan. Zo is er voor gekozen de volgorde van een aantal vervolgvragen logischer te maken. Het interviewen werd telkens door dezelfde persoon gedaan. Hiermee wordt consistentie in de vraagstelling van de interviews bereikt.

De interviews werden afgenomen in de maanden juli tot en met december 2003.

6.4. DATA-ANALYSE

De eerste stap van de data-analyse was het transcriberen van de opnames van de interviews. Doordat ze op deze manier letterlijk zijn uitgetypt is een vergelijking en analyse beter en preciezer mogelijk. De onderzoekers beschikken hierdoor over dezelfde data.

De tweede stap die in de data-analyse is gemaakt, was het samenstellen van één overzichtsmatrix. In deze matrix werden alle vragen uit het interview tegenover de antwoorden van al de respondenten gezet. Miles en Huberman (1984) noemen deze ongeordende metamatrix de “*monster-dog*”. Deze matrix had een tweedelig doel: het verkrijgen van meer inzicht in de interviewdata en het compileren van een overzicht. Door deze twee aspecten is een betere analyse mogelijk; er is een kader ontstaan waarbinnen data geïnterpreteerd kan worden en het geeft een overzicht tijdens specifiekere analyses. Overeenkomsten, verschillen en patronen in de data zijn eenvoudiger en duidelijker te vinden. De antwoorden die respondenten gaven zijn in eerste instantie letterlijk in de matrix terechtgekomen. Latere versies van deze onderzoeksmatrix maakten echter gebruik van kortere aanduidingen of kernbegrippen. Vanuit deze overzichtsmatrix is het mogelijk om de data verder te categoriseren.

Omdat deze matrix vooral inzicht gaf in het geheel van de interviewdata en niet in de eerste plaats focuste op de onderzoeksvragen die in dit onderzoek gesteld zijn, is er voor gekozen in de derde stap van de data-analyse een analyseschema te maken. Deze geordende matrix gebruikt de elementen uit het theoretisch kader. De antwoorden zijn gegroepeerd rond het gods-, mens- en toekomstbeeld dat men heeft, rond dilemma's en rond de intensiteit van de levensovertuiging (Miles & Huberman, 1984). Afhankelijk van het type vraag is in dit analyseschema een korte omschrijving, een waardering of een getal ingevuld. Voorbeelden hiervoor zijn respectievelijk een omschrijving van de hemel, een waardering van het belang dat men aan waarden uit de levensovertuiging geeft en het aantal maal dat men per dag bidt. De interviews zijn zo verdeeld dat elk interview telkens door twee onderzoekers is geanalyseerd. Deze analyses zijn daarna met elkaar vergeleken. Aspecten waarover onenigheid bestond zijn verduidelijkt en in overeenstemming gebracht.

De inzichten uit deze data-analyse werden in de vierde stap gebruikt. Bij deze stap werd de data per thema geanalyseerd. Zo zijn er afzonderlijke matrices voor het godsbeeld, mensbeeld, toekomstbeeld, dilemma's en intensiteit. Vaak is door de inzichten die eerder zijn verkregen nog verder geclusterd naar veelvoorkomende antwoorden of kernbegrippen. Hiermee is de data grotendeels gestandaardiseerd (Miles & Huberman, 1984). Met deze analyses per thema is getracht antwoorden op de onderzoeksvragen te formuleren. Het volgende hoofdstuk laat deze themamatrices in verkorte vorm zien.

In al deze analyseschema's is steeds naar levensovertuiging geclusterd. Hiervoor is het van belang om de levensovertuiging te kunnen bepalen. Over deze procedure is meer te vinden in het hoofdstuk over de indeling in de levensovertuiging.

Bij het bepalen van de intensiteit van de levensovertuiging is gebruikgemaakt van een rangorde. Dit zijn "*site-ordered descriptive matrices*" (Miles & Huberman, 1984). Hiervoor zijn de verschillende items waaruit de intensiteit bestaat naast elkaar in een schema gezet. In dit schema zijn de respondenten geordend op levensovertuiging. De totale intensiteit is daarna bepaald aan de hand van hoe hoog de intensiteit op de verschillende items is. Bij de interpretatie van deze gegevens is het erg belangrijk om de context van de uitspraken mee te nemen. Er is vanuit gegaan dat een hogere frequentie op een aantal onderdelen ook duidt op een hogere intensiteit. Dit is namelijk zo in het theoretisch kader gesteld. Er is gebruik gemaakt van een verdeling in drie categorieën; 1, 2 en 3. Meer categorieën is vanwege het aantal respondenten niet praktisch. Hierbij staat de 1 voor een lage intensiteit, de 2 voor een gemiddelde intensiteit en de 3 voor een hoge intensiteit. Door de respondenten onderling te vergelijken komt men zo steeds per onderdeel op drie groepen; respondenten met intensiteit 1, 2 of 3. De optelsom van deze onderdelen en hun vergelijking onderling levert dan de totale intensiteit.

Een belangrijke opmerking moet bij het analyseren van de data gemaakt worden. De respondenten hebben de invloed die de levensovertuiging heeft op het gedrag duidelijk gemaakt door dit interview. Dit kan het werkelijke gedrag van de respondenten enkel schetsen. De dilemma's en voorbeelden van de respondenten geven hier het beste beeld van. De consequenties van de drie beelden worden ook behandeld als onderdelen van de invloed van levensovertuiging op het gedrag in organisaties. Dit gebeurt ten eerste omdat zij in ieder geval inzicht geeft in hoe de relaties tussen de beelden en het gedrag eruitzien. Ten tweede is het een duidelijke aanwijzing voor het werkelijke gedrag. In kwalitatief onderzoek wordt deze methode vaak toegepast.

Vanwege het exploratieve karakter van dit onderzoek zijn de resultaten voornamelijk gericht op het concretiseren en illustreren van het theoretisch kader.

In het eerstvolgende hoofdstuk zal eerst een presentatie van de interviewdata gegeven worden. De resultaten die verkregen zijn in dit onderzoek zullen in de hoofdstukken acht, negen en tien worden besproken. Hier zullen respectievelijk de indeling in de levensovertuiging, de relatie tussen de aard van levensovertuiging en gedrag en de relatie tussen de intensiteit van levensovertuiging en gedrag behandeld worden. Dit tweede deel van de afstudeerscriptie zal worden afgesloten met een hoofdstuk "Conclusies, discussie en vervolgonderzoek".

7. INTERVIEWDATA

“Field notes mount up astronomically, so that data overload is a given...”

(Miles & Huberman, 1984, p. 15)

Dit hoofdstuk zal de data uit de interviews presenteren. Omdat een presentatie van alle interviewdata ondoenlijk is, is er voor gekozen om steeds de belangrijkste data rond één element uit het theoretisch kader, sterk vereenvoudigd, in een tabel te zetten. Hiervoor is gebruik gemaakt van kernbegrippen. Wellicht maakt dit dat de kernbegrippen niet in een keer duidelijk zijn. De overzichtelijkheid en vergelijkbaarheid wegen hier echter zwaarder dan het eenmalig moeten toelichten van een kernbegrip.

Voor het presenteren van deze data uit de interviews zijn de antwoorden van de respondenten omgevormd naar een aantal kernbegrippen. Deze kernbegrippen komen voort uit de interpretatie van de data. Hierbij is rekening gehouden met de context en de intentie die de respondent heeft gehad tijdens het formuleren van zijn antwoorden. Tijdens het interpreteren is gezocht naar kernbegrippen die veel antwoorden van respondenten bevatten. Telkens is een afweging gemaakt in hoeverre een antwoord uniek genoeg was om niet onder een kernbegrip te vallen.

De tabellen worden steeds gevolgd door een korte uitleg van de kernbegrippen die niet eenduidig of direct te begrijpen zijn. De tabellen zijn steeds per levensovertuiging geordend (zie tabel 2 in hoofdstuk 6). De respondenten 1 t/m 3 zijn katholiek, 4 t/m 9 Calvinist (4 t/m 6 Hervormd, 7 t/m 9 Gereformeerd), 10 t/m 12 evangelisch, 13 t/m 16 Zen, 17 Joods, 18 en 19 islamiet en respondent 20 is humanistisch. Over de indeling zal het volgende hoofdstuk handelen. Vraagtekens in de tabellen duiden op missing data.

Tabel 3 Godsbeeld

	Waardoor leert u God kennen?	Wie is God?	Wat is de bron van waarden?
1	Mensen	Ongrijpbare Macht, Trooster, Schepper	Bijbel, opvoeding, zelf
2	Ervaring	Scheppende kracht, Trooster	Levenservaring, Gods roeping
3	Mensen, jezelf	Alles, onbereikbaar, goed	?
4	Ervaring	Liefde, rechtvaardig, zorgend	Bijbel
5	Bijbel, kerk, naastendienst	Rechtvaardig, barmhartig, overal, alwetend	Bijbel
6	Bijbel en bidden	Liefde, trouw, rechtvaardig	Bijbel
7	Van God uit	Onvoorspelbaar, betrouwbaar, onbegrijpelijk	Zelf
8	Schepping en Bijbel	Ervaring, liefde, wijs	?
9	Van God uit	Ervaring	Levenservaring
10	Bijbel, bidden	Schepper, overwinnaar, houdt van ons	Bijbel
11	?	Vader, God	Bijbel
12	Bijbel, bidden, Gods wil doen	Liefdevol, rechtvaardig, barmhartig.	Bijbel, gevoel
13	Van God uit	Hogere macht, bestuurt universum	Levenservaring
14	Jezelf	Onbekend, ongelooflijk, barmhartig, schoonheid	Christelijke traditie, zen-beginselen.
15	Ervaring	In jezelf, overal, eenheid, volmaakt, kracht	Levenservaring
16	Jezelf	In jezelf, overal, liefde	Zelf
17	Bijbel, Talmud	Barmhartig, streng, almachtig	Bijbel
18	Ascese	Barmhartig, alwetend, onvergelijkbaar	Opvoeding
19	Enkel moslims	In jezelf, alle moslims, leefwijze	Koran, levenservaring
20	God bestaat niet	God bestaat niet	Opvoeding, genen, levenservaring

De eerste respondent (dus de tweede rij van de tabel) zal als voorbeeld van de rest uitvoeriger uitgelegd worden. Deze respondent leert God kennen door mensen (Tabel 3, kolom twee). Hij ziet God als een ongrijpbare Macht, een Trooster in moeilijke perioden en de Schepper van de aarde (kolom drie). Volgens kolom vier ziet hij als bron van waarden voor zijn leven: de Bijbel, de opvoeding en zichzelf.

De antwoorden die respondenten gaven op de vraag hoe men God kan leren kennen zijn steeds te vinden in de tweede kolom. Hierbij duidt het kernbegrip “*naastendienst*” op de mening dat men door het helpen van anderen God leert kennen. “*De schepping*”; betekent dat men God uit alles wat geschapen is kan leren kennen. “*Van God uit*”; God neemt het initiatief om zich te laten kennen. De “*Talmud*” is de joodse traditie waarin God zich bekend maakt. “*Ascese*” is de onthouding en terugtrekking uit de wereld. “*Enkel moslims*”; zij kunnen alleen God leren kennen.

De derde kolom duidt op de kenmerken van God. “*Ervaring*”; God wordt gezien als een ervaring; duidt op het antwoord van respondenten die God als ervaring in het leven zien. “*Overal*”; God is overal. “*In jezelf*”; dit geeft God aan als zijnde in de persoon zelf. “*Alle moslims*”; God is alle moslims bij elkaar. “*Leefwijze*”; God is een leefwijze die men heeft.

De vierde kolom laat de bron van waarden zien. “*Genen*”; duidt op de genetische bron van waarden.

Tabel 4 Mensbeeld

	Neiging tot?	Is het leven voorbestemd?	Individueel of sociaal?	Kenmerken van de mens	Doel van de mens?	Bestemming van de mens?
1	Kwade	Zelf inrichten	Sociaal	Redelijk, creatief	Geluk, wereld verbeteren	Wereld verbeteren
2	Goede	Zelf inrichten	Sociaal	Bewust, creatief	Geluk, ontwikkeling, verantwoordelijkheid	Eeuwig leven
3	Goede	Beide	Sociaal	Overleven, goed doen	Geluk, goed doen	Wereld verbeteren
4	Goede	Onbekend	?	Zie Maslows behoeftepiramide	Onbekend	?
5	Kwade	Beide	Sociaal	Redelijk, uniek, destructief	God eren	God
6	Kwade	Beide	Beide	Creatief, vindingrijk	God eren	Heel veel
7	Goede	Zelf inrichten	Sociaal	Ontwikkelingsdrang	Jezelf ontwikkelen	Onbekend
8	Beide	Beide	Beide	?	Taak en voorbereiding	Dood
9	Goede	Beide	Beide	Verantwoordelijkheid	Gods wil doen	God
10	Kwade	Voorbestemd	Individueel	Karakter, discipline	Genieten	Eeuwig leven
11	Beide	?	?	Verantwoordelijkheid	?	?
12	Kwade	Zelf inrichten	Beide	Autonoom, liefde nodig	Gods wil doen	Relatie met God
13	Goede	Voorbestemd	Sociaal	Vergevend, herinnerend	Verlossen uit lijden	Wereld verbeteren
14	Beide	Beide	Beide	Emoties, geloof, familie	Jezelf ontwikkelen	Onbekend
15	Goede	Beide	Beide	Redelijk, autonoom, kunde	Bewust leven	Onbekend
16	Goede	Beide	Individueel	Onbewust, angstig	Jezelf ontwikkelen	Goddelijk worden
17	Beide	Beide	Beide	Autonoom, moreel, kunde	Vorbereiding	Eeuwig leven
18	Goede	Beide	Beide	Egoïstisch, materialistisch	Anderen helpen	Wereld verbeteren
19	Beide	Zelf inrichten	Sociaal	Redelijk, instinctief	Goed doen	Dood
20	Goede	Zelf inrichten	Sociaal	Redelijk, overleven	Doelloos	Dood

In de tweede rij is een respondent te vinden die gelooft dat de mens geneigd is tot het kwade (Tabel 4, kolom twee). Men kan zijn leven zelf inrichten, het is dus niet voorbestemd (kolom drie). De mens wordt door de respondent als sociaal gezien (kolom vier), daarnaast geeft hij aan de mens de kenmerken redelijk en creatief mee (kolom vijf). Het doel van de mens is volgens deze respondent geluk en het verbeteren van de wereld (kolom zes). De laatste kolom laat zien dat de bestemming van de mens voor deze respondent het verbeteren van de wereld is (kolom zeven).

De tweede kolom van tabel 4 geeft steeds de geneigdheid van de mens weer. Is men van nature tot het goede, het kwade of beide geneigd? De derde kolom laat zien hoe respondenten denken over de voorbestemming van het leven. Antwoorden variëren van het zelf kunnen inrichten van het leven, het voorbestemd zijn van het leven of een mix van deze twee. Of een mens sociaal gericht, individueel gericht of beide is, laat de vierde kolom zien. De vijfde kolom geeft de kenmerken van de mens weer. Het kernbegrip overleven houdt hier in dat de mens gericht is op het overleven op deze aarde. “Zie Maslows behoeftepiramide”; de respondent stelt dat in deze piramide van Maslow alle kenmerken van de mens worden genoemd. “Kunde”; de mens heeft de capaciteit om dingen te doen. De zesde kolom geeft het doel van de mens weer. De wereld verbeteren wijst hier op het ontwikkelen van de aarde om haar beter te maken. Als “onbekend” staat ingevuld weet de respondent het antwoord niet. “Verlossen uit lijden”; helpen om mensen uit hun lijden te verlossen. Bij het kernbegrip “vorbereiding” draait het erom dat dit leven een voorbereiding is voor het volgende leven. “Doelloos”; zonder doel. De zevende kolom geeft de antwoorden op de vraag “wat is de bestemming van de mens?” weer.

Tabel 5 Toekomstbeeld

	Hiernamaals en hoe?	Wat is de hemel?	Wat is de hel?	Vagevuur?
1	Na dood: door geloof	Eeuwig met God, mooi, onvoorstelbaar	Eeuwig zonder God	Tijdelijke straf
2	Na dood: lichamenlijk	Eeuwig vrede, vreugde, onvoorstelbaar	Pijn	?
3	Na dood	Onbekend	Nee	Nee
4	Na dood: ziel, iedereen	Reïncarnatie van ziel	Nee	?
5	Na dood: door geloof	Eeuwig met God, zonder pijn	Eeuwig zonder God, soms hier	Nee
6	Na dood: door geloof	Eeuwig leven, onvoorstelbaar	Eeuwig, pijn	Nee
7	Na dood	Onvoorstelbaar	Nee	Nee
8	Na dood	Lijkt op aarde	Op aarde	Loutering
9	Na dood	Andere zijnstoestand	Vergelding	?
10	Na dood: door geloof	Eeuwig met God, mooi, zonder pijn	Pijn	?
11	Na dood: door geloof	Ja	?	?
12	Na dood: door geloof	Alleen goede dingen	Zonder God	Nee
13	Niets	Op aarde	Op aarde	?
14	Niets	Nee	Nee	Nee
15	Niets	?	?	?
16	Na dood: reïncarnatie ziel	Nee	Nee	?
17	Na dood: ziel, iedereen	Zielenleven	Loutering	Loutering
18	Na dood: eindoordeel	Beste tijd van het leven eeuwig beleven	Eeuwige of tijdelijke straf	?
19	Niets	Goede herinnering aan jou	Slechte herinnering aan jou	?
20	Niets	Nee	Nee	Nee

De tweede rij geeft een respondent weer die gelooft in een hiernamaals, waarin hij na de dood kan komen, maar dit enkel door het geloof (Tabel 5, kolom twee). Als eigenschappen van de hemel geeft hij aan dat het mooi zal zijn, onvoorstelbaar en een eeuwig verblijven met God (kolom drie). De hel ziet hij als een plaats waar men eeuwig zonder God is (kolom vier). Het vagevuur geldt als een plek waar men een tijdelijke straf uitzit, voordat men naar de hemel gaat (kolom vijf).

De tweede kolom van tabel 5 geeft de antwoorden weer op de vraag of er een hiernamaals is en hoe je daar komt. “Na dood”; duidt aan dat men er na zijn dood in komt. Als dit wordt aangevuld door “door geloof” betekent dit dat men enkel door geloof er kan komen. “Lichamenlijk”; in het hiernamaals zal men lichamenlijk voortleven. “Ziel”; in het hiernamaals zal enkel de ziel voortleven. “Iedereen”; iedereen komt sowieso in het hiernamaals. “Reïncarnatie ziel”; de ziel zal reïncarneren in dit leven op aarde. “Eindoordeel”; er zal geoordeeld worden over wat je gedaan hebt op aarde en aan de hand van dit eindoordeel zul je in de hemel of hel komen.

De derde kolom laat zien hoe respondenten de hemel zien. De “beste tijd van het leven eeuwig” slaat op het in de hemel eeuwig herbeleven van de beste tijd die iemand in zijn leven heeft gehad. “Goede herinnering aan jou”; de hemel is enkel de goede herinneringen die mensen van jou hebben.

De vierde kolom geeft weer hoe men de hel ziet. “Soms hier”; de hel kan soms hier op aarde zijn. “Op aarde”; de hel is enkel hier op aarde. “Vergelding”; er zal in de hel een vergelding plaatsvinden van wat je verkeerd hebt gedaan. “Loutering”; tijdelijk komt men in de hel om puur gemaakt te worden. “Slechte herinnering aan jou”; de hel is de slechte herinnering die men van jou heeft.

De vijfde kolom geeft de kenmerken van het vagevuur weer.

Tabel 6 Consequenties van godsbeeld, mensbeeld en toekomstbeeld

	Consequenties van het godsbeeld	Consequenties van het mensbeeld met betrekking tot de			Consequenties van het toekomstbeeld
		geneigdheid	individualiteit	voorbesteding	
1	Ijver, decaloog als kader	Verantwoordelijkheid, orde	Gemeenschapsgevoel	Individuele vrijheid	Lange termijn visie
2	Ijver, mensen ontwikkelen, talenten gebruiken, integriteit	Kansen geven	Verantwoordelijkheid, samenwerken, ijver	Verantwoordelijkheid	Rust
3	Jezelf en mensen ontwikkelen	Gemeenschapsgevoel, samenwerken, ijver	Samenwerken	Bij persoon passende functie	Niets
4	Jezus als voorbeeld, decaloog als kader, mensen ontwikkelen	IJdelheid loslaten	?	God vertrouwen	Jezelf vergeven
5	Rust, vertrouwen in God (geen verzekeringen)	Verantwoordelijkheid, orde	Verantwoordelijkheid, samenwerken, kudde	Verantwoordelijkheid	Gericht op eeuwigheid, naastendienst
6	Bijbel als kader, overheid gehoorzamen, getuigen	IJdelheid loslaten	Egoïsme	Verantwoordelijkheid	Jezus als voorbeeld
7	Integriteit, durf, genieten	Gemeenschapsgevoel, samenwerken	Gemeenschapsgevoel	Authenticiteit, voorbeeldgedrag	Zorg voor mensen, liefde
8	Taak vervullen, integriteit, decaloog als kader, dienstbaar	Goed doen	Samenwerken	Verantwoordelijkheid, orde	Als christen gedragen
9	Niets	?	Verantwoordelijkheid, samenwerken	Verantwoordelijkheid, roeping	Verantwoordelijkheid
10	Rust, vertrouwen in God, orde, discipline	Teleurstellingen	Egoïsme	Roeping, talenten gebruiken	Jezus als voorbeeld
11	?	Orde, kansen geven	?	?	Niets
12	Respect en zorg voor mens, integriteit, rechtvaardig	Orde	Samenwerken	Orde, gezamenlijk doel	Getuigen en goed doen
13	Zuiver blijven, lijden van mensen verlichten	Goed doen	Zorg voor mensen	Roeping, talenten gebruiken	Het leven en de dood willen leren
14	?	Orde	Samenwerken	Verantwoordelijkheid	Mens minder als concurrenten zien
15	Luisteren, negatieve spiraal doorbreken	Van goede uitgaan	Individuele vrijheid, mensen ontwikkelen	Verantwoordelijkheid	Niets
16	Vrijheid, berusting, balans, verantwoordelijkheid	Van goede uitgaan	Respect voor mens, niet tekort doen	Veranderen gaat traag	Dingen afmaken
17	Respect voor mens, niet tekort doen	Van goede uitgaan	Samenwerken	Verantwoordelijkheid	Je netjes gedragen
18	Rechtvaardig, gelijkheid, integriteit	Orde, ruimte voor creativiteit	Egoïsme	Verantwoordelijkheid	Goed leven
19	?	Bij persoon passende functie	Gemeenschapsgevoel	Verantwoordelijkheid	Goede herinnering achterlaten
20	NVT	Respect voor mens	Samenwerken	?	NVT

In de tweede rij geeft de eerste respondent als consequenties van zijn godsbeeld weer dat hij ijverig wil zijn en daarbij de decaloog (de tien geboden) als kader wil gebruiken (Tabel 6, kolom twee). Met betrekking tot de geneigdheid van de mens ziet hij als consequenties dat de mens verantwoordelijkheid heeft en orde nodig heeft (kolom drie). De individualiteit, hier juist de sociale kant van de mens, toont zich in het gemeenschapsgevoel wat men heeft (kolom vier). De consequenties van het wel of niet voorbestemd zijn (hier niet), leiden tot individuele vrijheid volgens deze respondent (kolom vijf). Het toekomstbeeld van de respondent leidt voor hem tot een lange termijn visie (kolom zes).

De tweede kolom van tabel 6 geeft weer wat de consequenties van het godsbeeld zijn.

“Decaloog als kader”; de tien geboden vormen een leidraad voor het leven. Bij het kernbegrip “berusting” moet men de dingen nemen zoals ze zijn.

De derde kolom laat zien welke consequenties de respondenten uit de geneigdheid van de mens zien vloeien. Bij “verantwoordelijkheid” geldt dat de mens verantwoordelijk is voor haar eigen handelen, die verantwoordelijkheid moet zij ook nemen. Bij het kernbegrip “ijdelheid loslaten” doelt de respondent erop dat men de verlangens naar geld, macht en status moet loslaten.

“Orde”; er moet voor regels en structuur gezorgd worden. “Van goede uitgaan”; men moet van het goede in de mens uitgaan. “Bij persoon passende functie”; iemand moet een bij hem passende functie krijgen/zoeken.

De vierde kolom geeft de consequenties van de individualiteit weer. Zo is “gemeenschapsgevoel” het kernbegrip voor het gevoel dat men als gemeenschap wat kan presteren.

De vijfde kolom geeft de consequenties van de voorbestemming weer. Men moet in het gedrag een voorbeeld voor anderen zijn is samengevat als “voorbeeldgedrag”. “Roeping”; men moet

aan zijn of haar roeping gehoor geven. *“Gezamenlijk doel”*; men moet een gezamenlijk doel hebben en dat najagen.

De zesde kolom laat de consequenties van het toekomstbeeld zien. Bij *“het leven en de dood willen leren”* is te denken aan het hier en nu nemen zoals het is, en bewust met leven en sterven omgaan.

Tabel 7 Gevraagde dilemma's

	Ontslag medewerker	Liefdadigheid. Waarom?	Milieu. Waarom?	Economisch
1	Bepraten, eisen stellen, andere functie	Sponsoring, vrijwilligerswerk. Verantwoordelijkheid, reclame	Afval, energie. Vraag	?
2	Eisen stellen, andere functie, kans geven	Sponsoring. Reclame, religie (God als Schepper stimuleert om te geven)	Afval. Vraag	Winst
3	Bepraten, eisen stellen	Sponsoring. Verantwoordelijkheid	Afval. Wet, religie (zorg milieu)	Winst, continuïteit
4	?	?	?	?
5	Bepraten, eisen stellen, andere functie	Sponsoring. Verantwoordelijkheid, religie, (bezit is van God, getuigen, delen)	Afval, energie. Zelf	Continuïteit
6	Kans geven	Sponsoring. Religie (de eerstelingen geven)	Wet. Religie (schepping beheren)	Winst, continuïteit
7	Kans geven	Sponsoring. Verantwoordelijkheid	Afval. Wet	Continuïteit
8	?	?	?	?
9	?	?	?	?
10	Eisen stellen, andere functie, kans geven	Sponsoring. Verantwoordelijkheid, religie (naaste liefhebben als jezelf)	Energie. Zelf, religie (schepping beheren)	Kwaliteit
11	?	?	?	?
12	?	Sponsoring. Verantwoordelijkheid, reclame	Afval. Zelf	Winst
13	?	?	?	?
14	?	Vrijwilligerswerk. Vanuit Zen	?	Winst, kwaliteit
15	Bepraten, andere functie, opleiden	Sponsoring	Zelf, religie (stimuleren, bepraten, normen)	Continuïteit
16	?	?	?	?
17	Bepraten, eisen stellen	Sponsoring. Religie (10%)	Afval, energie. Wet	Continuïteit
18	Bepraten, andere functie	Sponsoring. Verantwoordelijkheid	Afval, energie. Wet, religie (geen verspilling, rentmeesterschap)	Winst
19	Andere functie	Sponsoring. Religie (2%)	Afval, energie. Wet	Winst, kwaliteit
20	Andere functie	Vrijwilligerswerk.	Afval, energie.	Winst, continuïteit

De tweede rij laat een respondent zien die op het dilemma van hoe om te gaan met een improductieve medewerker reageert met drie stappen: Eerst met diegene gaan praten, dan aan de hand van dat gesprek eisen gaan stellen en indien de prestaties niet verbeteren een andere functie voor hem zoeken (tabel 7, kolom twee). De respondent doet door middel van sponsoring en vrijwilligerswerk aan liefdadigheid. Dit doet hij omdat hij zich verantwoordelijk voelt en omdat het voor reclame zorgt (kolom drie). Het milieu komt bij de respondent terug bij het scheiden van afval en bewust met energie omgaan. Als reden geeft hij hiervoor dat er vraag naar dit milieubewuste handelen is (kolom vier). Bij de vraag naar economische doelen is geen antwoord gegeven (kolom vijf).

Tabel 7 geeft een overzicht van de antwoorden die respondenten geven op de voorgelegde dilemma's. Er zijn vier dilemma's gevraagd, maar zoals uit de tabel blijkt hebben niet alle respondenten steeds elk dilemma beantwoord.

In de tweede kolom staan de antwoorden van de respondent op de vraag wat men zou doen met een improductieve medewerker. Er zijn hier vijf kernbegrippen. Het "*bepraten*" geeft aan dat de respondent het eerst met de medewerker zal bepraten. "*Eisen stellen*"; men zal eisen stellen ter verbetering. "*Andere functie*"; de medewerker krijgt een andere plek in de organisatie. "*Kans geven*"; de respondent is bereid de medewerker meerdere kansen te geven. "*Opleiden*"; de medewerker krijgt een opleiding om de prestaties te verbeteren.

De derde kolom laat zien wat en waarom een respondent aan liefdadigheid doet. Eerst wordt, indien beantwoordt, duidelijk gemaakt wat de respondent doet en daarna is zijn motivatie getoond. Bij "*verantwoordelijkheid*" ziet de respondent het als zijn verantwoordelijkheid om iets aan liefdadigheid te doen. Vanuit de levensovertuiging wil de respondent aan liefdadigheid doen ("*religie*"), tussen haakjes staat een specificatie van die motivatie of het percentage dat men moet geven.

De vierde kolom laat zien wat de respondent aan het milieu doet. Ook staat hier de motivatie vermeld. "*Afval*"; respondent heeft beslissingen gemaakt ten bate van de afvalverwerking of

afvalscheiding. “Energie”; respondent gaat bewust met energie om. Er is vraag naar milieubewust handelen is samengevat door het begrip “vraag”. “Wet”; de wet vereist milieubewust handelen. “Zelf”; men wil vanuit zichzelf milieubewust handelen. De vijfde kolom laat de economische doelen van de organisatie zien. Bij “winst” is men gefocust op de maximalisatie van de winst. “Continuïteit”; men is voornamelijk gericht op het voortbestaan van de organisatie. “Kwaliteit”; men wil zich focussen op het leveren van kwaliteit.

Tabel 8 Eigen dilemma’s

LO	Eigen dilemma’s
1 RK	De illegale opslag van chemicaliën waarbij de milieukeuring misleidt moest worden.
2 RK	Het ontslaan van een gehandicapte medewerker. Liegen over fusieonderhandelingen tegen OR om een goede onderhandelingspositie te krijgen.
3 RK	Het ontslaan van medewerkers die lang bij hem werkten. Een raketbasis niet bouwen (tegen massavernietigingwapens, protesten van de samenleving).
4 Calv	Het ontslaan van een secretaresse, waarbij zij niet voorbereid en niet geholpen werd.
5 Calv	Teveel vertrouwen in medegelovigen ten koste van anderen. Een verkeerde voorstelling van zaken geven. Woekerwinst maken (>30%)
6 Calv	Geen moskee bouwen. Aan CAO houden. Geen gebruik van duurzame materialen. Ervaart moeilijkheden bij het uitdragen van christelijke waarden in het bedrijf. Niet zwart uitbetalen. Meewerken aan bouwfraude (prijsafspraken). Vergeving vragen aan werknemer die het bedrijf publiekelijk bekritiseerde.
7 Calv	Het bij een beursgenoteerd bedrijf op resultaten en financiën afgerekend worden.
8 Calv	Ontslaan van medewerkers voor de continuïteit van het bedrijf.
9 Calv	Niet genoeg aandacht voor medewerkers. Een vrijerij buiten de eigen partner van een medewerker is niet aan hem om op aan te spreken.
10 Ev	Verkocht bedrijf zonder medewerkers te vertellen. Teleurgesteld in medegelovigen; niet bang zijn om ervoor uit te komen. Mensen die niet geconfronteerd willen worden met geloof.
11 Ev	Er is een conflict tussen geloof en dagelijks leven. Nieuwe kans voor dronken automobilist (medewerker). Een mormonentempel bouwen. Niet met corruptie orders binnengehaald.
12 Ev	Illegale antidatering. Geen gebruik van chloorvrij papier. Niet verantwoording voor de slechte administratie van klant willen nemen.
13 Zen	Liegen wanneer hij te laat is voor een afspraak
14 Zen	Het “hard” verkopen van dingen aan onwetende klanten
15 Zen	Hulp bij zelfdoding, euthanasie (e.d.). Mensen ontslaan. Problemen met mensen met heel dogmatische opvattingen.
16 Zen	Overwerk van medewerkers eisen. Dingen te snel willen veranderen
17 Joods	Niet eerlijk met een collega met psychische problemen gesproken. Niet teveel winst maken (door te hoge prijs te vragen). Geld onder de tafel.
18 Islam	
19 Islam	Afspraak maken op vrijdagmiddag i.p.v. naar moskee te gaan
20 Hum	

In tabel 8 staan de eigen dilemma’s die respondenten door heel het interview aangegeven hebben. Dilemma’s ontstaan wanneer een respondent moet kiezen tussen twee of meer verschillende zaken, waarvan er één betrekking heeft op zijn levensovertuiging. Zo zien we in de tabel een aantal keer het dilemma van het ontslaan van medewerkers. Soms zijn deze medewerkers al lang in de organisatie, soms zijn ze niet goed voorbereid op het ontslag, soms is het gedaan om het bedrijf te continueren en soms is het het ontslaan zelf dat het dilemma veroorzaakt. Vaak zijn er dilemma’s met eerlijkheid (het niet willen liegen, misleiding van de milieukeuring en niet eerlijk tegen collega zijn) of met de wet (antidatering, illegale chemicaliënopslag, corruptie, geld onder de tafel). Bij de respondenten 18 en 20 werden geen dilemma’s in het interview gevonden.

Tabel 9 Voorbeelden van door de levensovertuiging veroorzaakt gedrag

LO	Voorbeelden gedrag
1 RK	Liefdadigheid (daklozen, Jantje Beton, ziekenhuis Roemenië), Gehoorzaamheid, medewerkers niet overvragen. Lange termijn visie, duurzaamheid.
2 RK	Met mensen blijven praten, kansen geven. Beloftes houden, groene verzekering aanbieden, geen nieuw te duur gebouw, sobere zakenlunches. Ontslaan van medewerkers die frauderen of seksueel misbruiken. Afvalvermindering. Kansen geven. (Ook gehandicapten baan bieden)
3 RK	Liefdadigheidsproject in India. In moeilijke tijden zoveel mogelijk voor medewerkers gedaan.
4 Calv	Op God vertrouwen en het dan loslaten. Sponsoring van ontwikkelingswerk en bijbelvertaling. Order weigeren vanwege gevloek of werken op zondag. Je richten op doelen, niet op middelen.
5 Calv	Op God vertrouwen (niet verzekerd zijn). Improductieve werknemer pas na drie jaar ontslagen. Regels stellen. Weduwnaar vroeger naar huis laten om kinderen op te halen.
6 Calv	Geen moskee of gokhal bouwen. Deel winst weggeven. Van geloof getuigen. Geen zwart geld. Vergeving vragen aan medewerker die het bedrijf publiek bekritiseerde. Regels stellen. Zorg voor belangenbehartiging in bedrijf.
7 Calv	Liefdadigheid. Kans geven aan startende ondernemer. Eigen salaris korten bij recessie. Geen misbruik maken van fout in prijs leverancier. Regels stellen. Mensen laten ontwikkelen
8 Calv	Niet de fiscus tillen, smeergeld, omkopen, in offertes inschrijven, beloftes niet nakomen.
9 Calv	Terughoudend zijn in berichtgeving. Nieuwsselectie. Praten met medewerkers die echtbreken.
10 Ev	Getuigen tijdens manager van het jaar verkiezing. Bidden voor en vergeven van moeilijke klanten. Minstens drie kansen geven. Op God vertrouwen. Stichting opgericht voor projecten. Voedsel geproduceerd in een land met hongersnood. Innovatie die ammoniagebruik vermindert. Op tijd komen. Talenten tot het laatst blijven gebruiken
11 Ev	Overeenkomst met principes die medewerker ondertekent. Fouten niet bestraffen (dronken rijden). Ontslaan echtbreker. Zondagsrust. Geen gokhal, koffieshop, bordeel of corruptie.
12 Ev	Eerlijk en duidelijk t.o.v. medewerkers zijn. Sponsoring van gehandicapt voetbalteam. Bij beroepskeus helpen. Investeren in training medewerkers. Dubieus rapport niet ondertekent. Regels stellen. Prestaties van medewerkers waarderen. Betrokken zijn bij welzijn klanten. Getuigen van geloof.
13 Zen	Dokters geen euthanasie opdringen; ruimte voor geven. Meditatieruimte inrichten.
14 Zen	We zijn geen concurrenten van elkaar, maar een gemeenschap. Beter luisteren naar elkaar
15 Zen	Goede baan verlaten voor maatschappelijk relevanter werk. Mogelijkheden bieden voor werknemers om fysiek en mentaal te trainen. Geef meer complimenten en minder kritiek.
16 Zen	Geen intensieve landbouw. Educatieve programma's op de boerderij. Niet oordelen of enkel naar output kijken. Een te drukke baan verlaten. De dingen afmaken.
17 Joods	Reageer accuraat op klanten. Milieuwet houden. Meer dan 10% geven. Niet te veel winst, geen zwarte handel, bordelen of gokhallen. Betaal leveranciers direct. Elkaar respecteren en vertrouwen, moeilijke situaties aangaan, je verantwoordelijkheid nemen. Gehoorzaam Gods wet.
18 Islam	Help medewerkers zo nuttig mogelijk worden. Gebruikte producten naar projecten. Gehoorzaamheid. Verantwoording voor training medewerkers.
19 Islam	Sponsoring van moskeeën, afvalscheiding, geen sex- of alcoholhandel.
20 Hum	Gebruik het openbaar vervoer, geen lease auto's, geen energieverspilling, Max Havelaar en gebruikt papier gebruiken.

Tabel 9 geeft een overzicht van voorbeelden van gedrag dat door de levensovertuiging wordt veroorzaakt. Hierbij zijn de “*worst and best practices*” bekeken en is door de interviews heen gezocht naar voorbeelden die respondenten gaven. Telkens is hierbij bestudeerd of de respondent zijn levensovertuiging als oorzaak van dit gedrag zag. Er is hier veel variatie in de voorbeelden. De respondenten gaven veel voorbeelden aan die specifiek met hun organisatie en stakeholders te maken hebben. Zo is te zien dat de specifieke klanten en medewerkers ook voor specifieke voorbeelden zorgen. Het niet willen opdringen van euthanasie aan dokters, groene verzekering aanbieden en geen alcoholhandel zijn een paar opvallende voorbeelden.

Intensiteit van de levensovertuiging

De data uit de interviews wat betreft de intensiteit is te vinden in tabel 15, in hoofdstuk 10: De intensiteit van de levensovertuiging.

8. INDELING IN DE LEVENSOVERTUIGING

“Religiosity is related to personality and cognition...”

(Weaver & Agle, 2002, p. 78)

De levensovertuigingen die in het eerste deel van deze scriptie beschreven zijn, zijn vooral “*ideaal*“- beelden. Deze zijn gedistilleerd uit de literatuur die voorhanden is, waarin al snel een sterke (normatieve) bias voorkomt. De analyse van de interviews hoopt een meer algemeen beeld te kunnen geven van iemands levensovertuiging en de manier waarop deze wel of niet doorwerkt in het gedrag in de organisatie. Voor er gekeken kan worden naar de relatie tussen levensovertuiging en gedrag moet de theorie van de levensovertuiging uit het theoretisch kader geverifieerd worden. Hiervoor zal eerst ingedeeld worden op het antwoord dat respondenten geven op de vraag tot welke levensovertuiging men behoort. Daarna zal ingegaan worden op de indeling aan de hand van het godsbeeld, mensbeeld en toekomstbeeld, omdat deze elementen waardevolle inzichten kunnen geven in de indeling van de levensovertuiging. In deze analyses is soms de calvinistische groep opgedeeld naar Nederlands hervormden (respondent 4, 5 en 6) en gereformeerden (7,8 en 9). Hiervoor is gekozen omdat uit de analyses blijkt dat deze twee groepen opvallende verschillen vertonen.

8.1. INDELING DOOR DE RESPONDENT ZELF

Eerst is bekeken in welke levensovertuiging de respondent zichzelf indeelde. Het meest opvallende bij de analyse hiervan is de grote verscheidenheid aan antwoorden. Respondenten weten zich zeer specifiek in een bepaalde levensovertuiging te plaatsen. Zo vertelt één respondent bijvoorbeeld dat hij een evangelisch Nederlands hervormde levensovertuiging heeft. Met deze specificaties is zoveel mogelijk rekening gehouden bij de analyse van de interviews. Respondenten die overeenkomsten in hun categorisatie vertoonden zijn bij elkaar gegroepeerd. Er zijn een aantal combinaties van levensovertuigingen, die steeds ingedeeld zijn aan de hand van de kenmerken die men van de eigen levensovertuiging aangeeft. Hierbij is gebruik gemaakt van de antwoorden die de personen door heel het interview gegeven hebben. De Zen-respondenten hebben allen een gemengde levensovertuiging. De levensovertuiging die men vroeger had speelt nog steeds een rol in hun leven. Wel duiden zij allen duidelijk aan dat Zen voor hen op dit moment het belangrijkste is. Deze vermenging van Zen met een traditionele religie komt overeen met wat hier in het theoretisch kader over gezegd is. Het gebeurt soms dat bepaalde waarden die in de aangehangen levensovertuiging belangrijk zijn niet worden onderschreven. Maar bepaalde waarden die men in een andere levensovertuiging vindt worden wel weer als wezenlijk voor iemands persoonlijke levensovertuiging gevonden. Dit duidt op een persoonlijke differentiatie in de onderzochte levensovertuigingen. Het blijkt dat respondenten sterk individualistisch ingesteld zijn in het bepalen van de configuratie van hun eigen levensovertuiging. Specifieke waarden van een levensovertuiging kunnen als een leidmotief in iemands leven optreden. Zo kan er een groter verschil bestaan tussen mensen met dezelfde levensovertuiging als mensen met verschillende levensovertuigingen. Dit past bij de theorie.

8.2. INDELING NAAR DE AARD VAN DE LEVENSOVERTUIGING

Volgens het theoretisch kader kan men de levensovertuiging onderscheiden door drie elementen: Godsbeeld, mensbeeld en toekomstbeeld. In Tabel 14, aan het eind van het volgende hoofdstuk, is de volgende analyse samengevat en vergeleken met de theorie.

8.2.1 GODSBEELD

Het godsbeeld van de respondenten laat zich op een continuüm plaatsen. Op het ene eind van dit continuüm staat “*geen God*” en op het andere eind staat een “*persoonlijke relatie*” met God:

Geen God - Abstract - Macht - Rechter - Persoonlijke relatie

In het theoretisch kader werd duidelijk dat het verschil tussen een religieuze en niet-religieuze levensovertuiging voornamelijk lag in het zinbepalend primaat. Bij een religie zou dat een heilige entiteit zijn, dit in tegenstelling tot een niet-religieuze levensovertuiging. Bij het bestuderen van de data (zie tabel 3, kolom 3) valt gelijk op dat er maar één respondent is die niet in het bestaan van God gelooft. Dit is, conform de theorie, de humanistische respondent. De respondenten met Zen als levensovertuiging hebben het abstractste godsbeeld. Zo wordt God betiteld als “*iets dat er wel moet zijn*”, “*iets in je*”, “*iets dat overal is*” en “*een leefwijze*”. In de theorie is dit ook terug te vinden. Er is ook één moslim die een abstract godsbeeld heeft. Op het continuüm bevindt zich dan de groep gereformeerden, zij zien God ook nog vooral abstract; als liefde of spiegel. Zij vinden dat God voor de mens niet goed te vatten is. God moet zichzelf bekendmaken (tabel 3, kolom 2).

Het Rooms-katholieke godsbeeld is het best te clusteren onder het begrip “macht”. Een macht die onder andere door mensen werkt en zich daar kenbaar maakt (tabel 3, kolom 2).

De Nederlands hervormden, de jood en de andere islamiet zien God vooral als een rechter. De Bijbel (of Torah), respectievelijk Koran, vormt daar de basis van normen (tabel 3, kolom 4).

Als laatste groep is er dan aan de andere kant van het continuüm de evangelische respondenten, zij geven een persoonlijke relatie met God aan, veelal door Jezus. Zij wijzen naast de bijbel ook op het (persoonlijke) bidden als de manier waarop God zich laat kennen (tabel 3, kolom 2).

Al deze bevindingen zijn conform de ontwikkelde theorie. Ook valt op te maken dat de levensovertuiging iets persoonlijks is: respondenten met een zelfde levensovertuiging hebben iets verschillende godsbeelden.

8.2.2 MENSBEELD

Tabel 4 laat een veel diffuser beeld van de levensovertuigingen zien als het gaat om het mensbeeld. Hoe de respondent de mens ziet is door een zestal vragen getracht te achterhalen.

Geneigd tot goede of kwade

De helft van de respondenten benadrukt de neiging van de mens tot het goede (tabel 4, kolom 2). Hier is geen specifieke verdeling naar levensovertuiging te maken. Vijf respondenten, wel allen christen, stellen dat de mens geneigd is om de verkeerde dingen te doen (een rooms katholiek, twee evangelischen en twee Calvinisten). De andere vijf stellen deze geneigdheid voor als een terugkomende keus of een individuele eigenschap van de mens.

Voorbestemd of zelfbeschikking over leven

Vijf respondenten geven aan dat de mens zijn eigen leven kan inrichten (twee rooms katholieken, een Calvinist, een evangelische en een moslim). De meerderheid (11) gelooft

echter dat het leven een mengvorm is van zelfbeschikking en voorbestemming. Een evangelische respondent zegt dat het leven geheel voorbestemd is. Ook hier is geen duidelijk patroon per levensovertuiging te ontdekken (tabel 4, kolom 3).

Sociaal of individueel

De helft van de respondenten vindt de mens sociaal (tabel 4, kolom 4). Vijf respondenten zien de mens vooral individueel gericht. Drie respondenten vinden dat de mens beide is. De resultaten naar levensovertuiging zijn behoorlijk gemixt, het enige dat opvalt is de unanimiteit bij de katholieke respondenten (allen sociaal). Dit laatste komt overeen met de theorie.

Kenmerken van de mens

Het creatieve van de mens wordt vooral benadrukt door de katholieke respondenten, zoals de theorie vermeldt (tabel 4, kolom 5). De Zen-respondenten zien de mens als gevoelswezen. In de mens als moreel wezen lijken gereformeerden, evangelischen en de jood overeenstemming te vinden. Het rationele van de mens vermelden hervormden, islamieten en de humanist.

Doel van de mens

De humanist ziet het leven als doelloos (tabel 4, kolom 6). Daarna zijn de levensovertuigingen het best te karakteriseren door het object van het doel dat men op het oog heeft. Zen-respondenten willen zichzelf ontwikkelen, islamieten willen mensen ontwikkelen of helpen en katholieken zien vooral het ontwikkelen van de aarde als hun doel. Gereformeerden, evangelischen en hervormden zien God als object van hun doel; God eren of de door Hem gegeven taak doen. De joodse respondent richt zijn doel op het eeuwige leven. Deze bevindingen komen overeen met de theorie.

Bestemming van de mens

De antwoorden wat betreft de bestemming van de mens vertonen over het algemeen gelijkenis met die gegeven op het doel van de mens. Bij de calvinisten en evangelischen is dat het leven met God (na de dood). Katholieken richten zich op het aardse leven. De bestemming van de mens is over het algemeen bij Zen-respondenten onbekend of op zichzelf gericht. De joodse respondent ziet zijn bestemming in de toekomstige wereld. Deze bevindingen zijn conform de ontwikkelde theorie.

8.2.3 TOEKOMSTBEELD

Het derde onderscheid wordt gevormd door het toekomstbeeld. Dit beeld vertelt samen met het mensbeeld veel over hoe men de wereld ziet.

De islamiet, humanist en drie Zen-respondenten geloven niet in een hiernamaals (tabel 5). De rest van de respondenten gelooft wel in een hiernamaals. De Jood, een hervormde en één Zen-respondent geloven in een continuering van het zielenleven. Het beeld van de hemel is voor gereformeerden nog vrij abstract. De andere christelijke respondenten hebben een concreter beeld van hemel en hel. Door geloof kan men in deze hemel terechtkomen.

8.3. INDELING IN DE LEVENSOVERTUIGING: SLOT

Uit voorgaande analyses is af te leiden dat het theoretisch kader veel hulp kan bieden bij het indelen door de drie elementen van levensovertuigingen te gebruiken. De antwoorden van de respondenten komen grotendeels overeen met de beschrijving van de specifieke levensovertuigingen uit het theoretisch kader. Wat ook opvalt is de focus op het persoonlijke van

de levensovertuiging; men weet de eigen levensovertuiging nauwkeurig te positioneren en beslist zelf welke waarden men volgt.

Er zijn een aantal elementen uit het theoretisch kader aan te wijzen die een goede indicatie van de levensovertuiging van de respondent geven. Wat betreft het godsbeeld zijn dit de volgende aspecten: Geloof in God en de abstractheid van het godsbeeld. Wat betreft het mensbeeld zijn de volgende kenmerkende aspecten aan te wijzen: de kenmerken van de mens, haar sociaalheid, haar doel en bestemming. Het toekomstbeeld laat vooral een onderscheidend vermogen zien in de mate waarin men het hiernamaals kan beschrijven en of het überhaupt bestaat.

9. DE AARD VAN LEVENSOVERTUIGING EN GEDRAG

“The corporation is not a chapel, the market is not high mass, and neither the board room nor the union hall is a seminary...”

(Stackhouse, McCann, Roels, & Williams, 1995, p. 33)

In dit hoofdstuk zal de invloed die de aard van de levensovertuiging op gedrag in organisaties heeft onderzocht worden. Deze invloed komt in de interviews op een aantal manieren naar voren. Ten eerste zal gekeken worden naar de invloed van de drie elementen van levensovertuiging - het gods-, mens- en toekomstbeeld - uit het theoretisch kader. Daarna zullen de dilemma's die respondenten hebben ter sprake komen. Deze dilemma's geven inzicht in de beslissingen die leidinggevend maken op het vlak waar de levensovertuiging botst of raakt aan het gedrag in de organisatie. Als laatste worden er nog een aantal voorbeelden van beslissingen van de respondenten geanalyseerd. Deze zijn onder andere uit de vraag naar de *“worst and best practices”* verkregen.

9.1. GODSBEELD, MENSBEELD EN TOEKOMSTBEELD IN GEDRAG

Het beeld dat men van God heeft, de manier waarop men naar de toekomst kijken en de manier waarop men de mens ziet, is volgens de theorie van invloed op de beslissingen die men neemt. Als eerste indicator is hier gekozen voor de consequenties die men zelf aan het gods-, mens- en toekomstbeeld geeft. Bij deze indicator is de vraag behandeld welke consequenties respectievelijk het gods-, mens-, en toekomstbeeld heeft. De antwoorden zijn in tabel 6 vermeld, hierna zijn de antwoorden van respondenten met dezelfde levensovertuiging vergeleken en is een algemeen geldende beschrijving gedistilleerd.

Godsbeeld en gedrag

Als gekeken wordt naar hoe het godsbeeld van de respondenten doorwerkt, is bij de rooms-katholieke respondenten te zien dat het godsbeeld leidt tot het goed willen doen, niet alleen voor jezelf, maar juist ook voor je medemens (tabel 6, kolom 2). In beslissingen wil men zich zo richten op wat het best is voor zichzelf en de ander. De Calvinistische en evangelische respondent ziet vooral de regels die God stelt (zoals eerlijkheid). Als men zich daaraan houdt bij het maken van beslissingen is men veilig en vindt men rust. Een calvinistische respondent stelt dat het managen parallellen heeft met de tien geboden. De respondenten met Zen willen zich vooral richten op het positieve en het in balans zijn. Zo zegt een respondent: *“Je mag zijn wie je bent, met al je gebreken en tekortkomingen.”* De joodse en islamitische respondenten vinden de waarden respect en eerlijkheid de belangrijkste consequenties van hun godsbeeld.

Mensbeeld en gedrag

De kolommen 3, 4 en 5 van tabel 6 geven kort de aangegeven consequenties van het mensbeeld weer. Deze is verdeeld in drie vragen; consequenties van de neiging van de mens (goed of kwaad), van de individualiteit en van de voorbestemming van het leven. Het beeld dat men van de mens heeft leidt vaak tot de beslissing om regels op te stellen of te benadrukken waarbinnen men moet handelen (twee rooms katholieken, twee evangelischen, twee Calvinisten en een islamiet). Een calvinist zegt hiervan dat een organisatie net als een gezin is, ook daar heeft men bepaalde regels. Daarnaast stelt men dat men een eigen verantwoordelijkheid heeft (twee rooms katholieken, drie Calvinisten, vier respondenten met Zen, een jood en twee islamieten). De rooms katholieke, islamitische en joodse respondent zijn

daarnaast in hun beslissingen nog gericht op de gemeenschap en het samenwerken. Eén Calvinistische respondent geeft de prioriteit aan werken met de jouw gegeven talenten. Ook de respondenten met Zen focussen op het zelf tot je bestemming komen. De humanist ziet de consequenties vooral op het vlak van het rekening houden met de ander. Hij stelt dat daardoor de samenleving blijft functioneren.

Toekomstbeeld en gedrag

Het toekomstbeeld van de rooms katholieke respondent zorgt alleen voor een breder perspectief; *“je moet alles op de langere termijn kunnen zien.”* (tabel 6, kolom 6) De Calvinistische en evangelische respondent ziet vooral als consequenties het doen wat God wil en het leven uit de liefde van God (voor elkaar zorgen etc). De respondenten met Zen voelen een hogere verantwoordelijkheid en willen of met de dood leren leven, of de mens minder als concurrent zien of zien geen consequenties. Dit laatste geldt ook voor de humanist. De joodse en islamitische respondenten willen zo goed mogelijk leven.

9.2. DILEMMA'S IN GEDRAG

De tweede indicator van de invloed van de levensovertuiging vormen de dilemma's. Dilemma's geven inzicht in het handelen en denken van de respondent. Hierbij moet een beslissing gemaakt worden waarbij een afweging gemaakt wordt tussen twee belangen: de levensovertuiging en de stakeholders van de organisatie. De groepen stakeholders zijn in het theoretisch kader aan bod geweest.

Bij de respondenten zijn dilemma's voorgelegd over liefdadigheid, milieu, economische doelen en het ontslaan van een improductieve medewerker (tabel 7). Voor de analyse van deze dilemma's zijn steeds de antwoorden van de respondenten kort en kernachtig in de tabel vermeld. Hierna zijn deze antwoorden per levensovertuiging bestudeerd en is gepoogd tot een samenvattende conclusie per levensovertuiging te komen. Eerst zullen de van tevoren vastgestelde dilemma's aan bod komen, daarna volgen de dilemma's die de respondenten zelf aangeven.

De christelijke respondenten praten over liefdadigheid in termen van hun verantwoordelijkheid. De rooms katholieke respondenten zien het daarbij ook vaak als reclame. De calvinist geeft vaker een percentage van de winst, ook als het slechter gaat, net als een islamiet en de joodse respondent. Bij deze respondenten speelt een sterk religieuze norm mee. Op milieu leggen vooral de joodse en islamitische respondent veel nadruk, hoewel zij wel vertellen dat dit gebeurt vanwege de wetgeving. De rooms katholiek doet dit vaker omdat er vraag naar is. Bij de evangelische respondent doet men wat aan het milieu uit eigen motivatie, dit in tegenstelling tot de calvinist. Bij de economische doelen van het bedrijf zijn geen belangrijke verschillen te zien bij de levensovertuigingen. Continuïteit van het bedrijf is het meest gehoorde doel. Bij het dilemma van de improductieve werknemer is vooral bij de christelijke respondenten de notie aanwezig om hem nog een kans te geven. De rooms katholiek kiest er voor om (nieuwe) eisen te stellen die de werknemer tot verbetering moet brengen. Ook kiezen de katholieke respondenten er vaak voor om hem op een andere plek te zetten, net als de islamiet en de humanist. Het eerst willen bepraten van eventuele problemen komt bij alle levensovertuigingen terug.

Bij de eigen dilemma's (tabel 8) vallen de volgende zaken op. De christelijke respondenten hebben vaker dilemma's met andere levensovertuigingen (bijvoorbeeld het wel of niet bouwen van een moskee of mormonentempel). Bij de rooms katholieke respondenten zijn er vooral dilemma's wat betreft het ontslaan van medewerkers en het liegen om voordeel te behalen (bijvoorbeeld om een betere onderhandelingspositie in fusiegesprekken te hebben). De

calvinistische respondenten hebben dilemma's die of te maken hebben met eerlijkheid (een verkeerde voorstelling van zaken geven) of met het niet overtreden van regels en wetten (niet zwart uitbetalen). Een evangelische respondent zegt: *"De toets van principes mag geld kosten."* Evangelische respondenten hebben dilemma's wat betreft corruptie (bijvoorbeeld antidatering) en het goed behandelen van medewerkers. Dit laatste geldt ook voor de respondenten met Zen als levensovertuiging, ook vinden zij het soms moeilijk om hun klanten altijd goed te behandelen. De joodse respondent heeft dilemma's met eerlijkheid (woekerwinst maken, de waarheid vertellen). Hij vertelt: *"Als je niet herkenbaar bent als joodse ondernemer heb je meer problemen."* De islamitische en humanistische respondenten hebben weinig dilemma's. Eén islamiet heeft een dilemma over het doen van zaken als hij in de moskee hoort te zijn.

In tabel 10 staan de dilemma's geordend naar de groepen stakeholders. Leidinggevendenden moeten in de organisatie steeds beslissingen maken ten opzichte van stakeholders. De stakeholders die behandeld werden zijn: klanten, concurrenten, leveranciers, medewerkers, overheid, publieke opinie en hulpbehoevendenden. Deze tabel geeft een samenvatting van de stakeholdergroepen die bij respondenten met een bepaalde levensovertuiging vaak tot dilemma's leiden. Hier zijn dus de dilemma's geordend naar de belangengroepen waarmee zij te maken hebben. Box 1 geeft hier een aantal voorbeelden van.

Tabel 10 Dilemma's naar stakeholdergroep per levensovertuiging

Levensovertuiging	Dilemma's per stakeholdergroep
Rooms Katholiek	Klanten, concurrenten, medewerkers
Calvinist	Klanten, leveranciers, overheid
Evangelisch	Medewerkers, overheid
Zen	Klanten, medewerkers
Joods	Klanten, overheid
Islam	Concurrenten, overheid
Humanist	Geen

Klanten: Bij vraag naar milieubewuste producten willen respondenten daar wel op inspelen. Een islamitische respondent is *"deel van het gezin"* als hij dezelfde levensovertuiging als de klant heeft, dit werkt positief.
Leveranciers: Een respondent (calvinist) zou liever vanwege zijn levensovertuiging keurmerk hout kopen (duurzaam), maar er is onvoldoende verkrijgbaar. Soms werkt door dat men verantwoording moet afleggen aan aandeelhouders.
Medewerkers: Een respondent heeft een dilemma als hij moet kiezen tussen het ontslaan van een secretaresse of psycholoog. Een respondent (evangelisch) wil op een positieve manier het bedrijf zijn normen en waarden laten overnemen. Een respondent stelt dat omdat hij de baas is hij bepaalde dingen kan bepalen. Tegenovergesteld komt dit ook voor. Voor een rooms katholieke respondent is het vanwege de bedrijfscultuur moeilijk om een gehandicapte medewerker te ontslaan. Twee Zen-respondenten komen in conflict met de bedrijfscultuur als ze dingen (te snel) willen veranderen.
Overheid: Veel respondenten willen de wet houden. Soms is dit als norm vanuit de levensovertuiging (gehoorzamen van de overheid), soms als iets waar rekening gehouden mee wordt (bijvoorbeeld vanwege boetes).
Publieke opinie: Er is een voorbeeld van protestacties tegen de bouw van een raketbasis en een respondent bood een

Box 1 Voorbeelden van dilemma's per stakeholdergroep

9.3. VOORBEELDEN VAN GEDRAG

Als de levensovertuiging van het individu effect heeft op het gedrag dat hij of zij vertoont in een organisatie zullen er hierin tussen de levensovertuigingen ook verschillen te zien zijn. De laatste indicator van de invloed zijn de voorbeelden die de respondent geeft van gedrag dat wel of niet wordt gedaan vanwege de levensovertuiging. Voor het verkrijgen van deze data is met name gekeken naar de *"worst and best practices"* vraag. Daarnaast zijn de interviews in hun geheel afgezocht naar andere voorbeelden. Het volgende schema (tabel 11) geeft deze bevindingen per levensovertuiging overzichtelijk weer. In de tweede kolom is het gedrag geordend dat vaak bij de levensovertuiging voorkomt. In de derde kolom staat het gedrag dat specifiek is voor die

levensovertuiging. Dit houdt in dat dit gedrag vaker zichtbaar is dan bij andere levensovertuigingen of dat hier meer nadruk op gelegd wordt in de interviews.

Tabel 11 Voorbeelden van gedrag per levensovertuiging

	Gedrag	Typend gedrag
Rooms-Katholiek	Medewerkers helpen Liefdadigheid Kansen geven aan medewerkers en starters Geen corruptie Geen seksueel misbruik Duurzaamheid/milieubewust Gehoorzaamheid aan gezag Beloftes nakomen Verantwoording nemen	Niet overvragen van medewerkers In gesprek blijven bij conflicten Sobere zakenlunches
Calvinist	Zorg voor medewerkers Liefdadigheid (deel winst weggeven) Kansen geven aan starter Geen werk op zondag Geen leugens Geen corruptie Van geloof getuigen Regels stellen (over radio en kleding) Geen gokhal of moskee Beloftes nakomen	Geen gevloek Geen misbruik maken van positie Gehoorzaamheid aan overheid
Evangelisch	Medewerkers trainen Liefdadigheid Kansen geven aan medewerkers Geen werk op zondag Geen leugens Geen corruptie Van geloof getuigen Regels stellen Geen gokhal, koffieshop of bordeel Geen energieverspilling	Fouten niet bestraffen Betrokken zijn bij klanten en medewerkers Op tijd komen
Zen	Medewerkers ontwikkelen Zorg voor elkaar (gemeenschap) Alles in perspectief zien Complimenten geven, minder kritiek	Niet oordelen Dingen afmaken Hier en nu waarderen
Joods	Medewerkers respecteren en vertrouwen Liefdadigheid (meer dan 10%) Geen corruptie Geen gokhal of bordeel Gods wet gehoorzamen Verantwoording nemen Moeilijke situaties niet uit de weg gaan Milieuwet houden	Geen woekerwinst Leverancier direct betalen Accuraat op klanten reageren
Islam	Verantwoording voor training medewerkers Liefdadigheid (aan moskees) Geen leugens Geen handel in alcohol of sex Gehoorzaamheid aan gezag Afvalscheiding	De goede kant van dingen zien Werknemer zo nuttig mogelijk maken Gebruikte producten recyclen in projecten
Humanist	Zorg voor medewerkers Geen energieverspilling Geen lease-auto's Papier recyclen	Openbaar vervoer gebruiken Biologische catering (koffie etc.)

Vetgedrukt is steeds het gedrag te vinden dat bij veel levensovertuigingen voorkomt. Zo is te zien dat elk van de respondenten de medewerkers een belangrijke zorg vinden. Dit kan op verschillende manieren tot uiting komen; van het zorgen voor trainingen tot het eerder vrijgeven van een weduwnaar om zijn kinderen van school af te halen. Ook liefdadigheid lijkt voor veel respondenten belangrijk te zijn. Tabel 12 geeft de voorbeelden van gedrag weer die men gezamenlijk heeft.

Tabel 12 Gezamenlijke voorbeelden gedrag

Gezamenlijk voorbeeld	Levensovertuiging
Zorg voor medewerkers	Rooms katholiek, Calvinist, Evangelisch, Zen, Joods, Islam, Humanist (7)
Liefdadigheid	Rooms katholiek, Calvinist, Evangelisch, Joods, Islam (5)
Geen corruptie	Rooms katholiek, Calvinist, Evangelisch, Joods (4)
Gehoorzaamheid	Rooms katholiek, Calvinist, Joods, Islam (4)
Kansen geven	Rooms katholiek, Calvinist, Evangelisch (3)
Geen leugens	Calvinist, Evangelisch, Islam (3)
Geen werk op zondag	Calvinist, Evangelisch (2)
Beloftes nakomen	Rooms katholiek, Calvinist (2)

Opvallend zijn de overeenkomsten tussen de respondenten met een christelijke levensovertuiging. Dit is geheel in overeenstemming met de theorie. Vooral het verschil tussen de calvinistische en evangelische respondenten is heel klein. Het enige wat eruit springt wanneer men deze twee groepen vergelijkt is de relationele gerichtheid van de evangelische respondent en de gehoorzaamheid aan de overheid van de calvinist (zie ook tabel 9). Men kan ook de voorbeelden weer categoriseren naar de consequenties die het godsbeeld, mensbeeld en toekomstbeeld hebben. Hier is in de interviews steeds naar gevraagd. Deze aspecten vertonen zich bij de rooms katholieke respondent respectievelijk in het in perspectief zien, kansen geven en duurzaamheid. Bij de calvinistische respondenten leidt het respectievelijk tot vertrouwen op God in zaken, het opstellen van regels en goed doen aan medewerkers. Evangelischen vertonen respectievelijk liefdadigheid, eerlijkheid en gedrag dat regels stelt. Bij de respondenten met Zen is er vooral sprake van sociale waarden: luisteren naar anderen en complimenten geven. De joodse respondent geeft de volgende voorbeelden aan: eerlijkheid (geen woekerwinst, zwarte handel) en anderen met respect behandelen. De islamitische respondenten geven als voorbeelden: liefdadigheid, verantwoording voor medewerkers en gehoorzaamheid. De humanist geeft als voorbeeld vooral milieuzorg (het gebruik van openbaar vervoer).

Er kan hier ook een onderverdeling naar stakeholdergroep gemaakt worden. Tabel 13 geeft hier een overzicht van. De stakeholders werden al in het theoretisch kader vermeld. De stakeholdergroepen die achter de levensovertuigingen vermeld staan, zijn die groepen waar meerdere voorbeelden van genoemd worden. Dit geeft het gedrag waar de nadruk vanuit de levensovertuiging op ligt weer.

Tabel 13 Voorbeelden van gedrag per stakeholdergroep

Levensovertuiging	Voorbeelden per stakeholdergroep
Rooms Katholiek	Klanten, medewerkers
Calvinist	Klanten, leveranciers, medewerkers
Evangelisch	Klanten, medewerkers
Zen	Medewerkers
Joods	Klanten, leveranciers, overheid
Islam	Klanten, medewerkers
Humanist	Publieke opinie

9.4. DE AARD VAN LEVENSOVERTUIGING EN GEDRAG: SLOT

Uit de analyse van de interviews valt op te maken dat de aard van de levensovertuiging verband houdt met het gedrag dat men vertoont en is te zien dat bij de verschillende levensovertuigingen de nadruk ligt op andere aspecten van gedrag.

In tabel 14 is een overzicht te vinden van de vergelijking tussen theorie en praktijk van beelden en consequenties van de levensovertuigingen.

Tabel 14 Overzicht beelden en consequenties

	Godsbeeld	Mensbeeld	Toekomstbeeld
Rooms-katholiek	Schepper God, roeping, natuurwet <i>Rentmeesterschap</i>	Beeld van God, sociaal, met goede wil <i>Menselijke waardigheid, wereld verbeteren</i>	Hemel, vagevuur <i>Gericht op het goede, hier en nu en harmonie</i>
	Macht die ook door mensen werkt en zich daar kenbaar maakt	Met goede wil, sociaal, creatief. Ontwikkelen aarde, hier en nu.	Concreet; door geloof
	<i>Goed willen doen voor jezelf en medemens, in perspectief zien</i>	<i>Verantwoordelijkheid, gericht op de gemeenschap en samenwerking, regels opstellen, kansen geven</i>	<i>Breder perspectief, duurzaamheid</i>
Calvinistisch	Schepper God, roeping <i>Rentmeesterschap, ijver</i>	Beeld van God, zondig, tot kwade geneigd <i>Menselijke waardigheid</i>	Eindoordeel, vrij door geloof <i>Gericht op goede en succesvolle</i>
	(G): abstract; liefde of spiegel (H): Rechter, normen uit Bijbel	Tot kwade geneigd, Gods wil doen (G): moreel (H): rationeel	(G): abstract (H): concreet; door geloof
	<i>Gods regels volgen, eerlijkheid, vertrouwen op God in zaken</i>	<i>Verantwoordelijkheid, regels opstellen, werken met de jouw gegeven talenten</i>	<i>Gods wil doen en leven uit Gods liefde, zorg voor medewerkers</i>
Evangelisch	Schepper God, roeping, persoonlijke relatie <i>Gods wil doen, integer en gemotiveerd</i>	Zondig, vrij door persoonlijk geloof <i>Getuigen, mindere helpen</i>	Eindoordeel, vrij door Jezus <i>Gericht op het goede voor God</i>
	Persoonlijke relatie door Jezus	Zondig, moreel, Gods wil doen	Concreet, door geloof
	<i>Liefdadigheid</i>	<i>Regels opstellen, eerlijkheid</i>	<i>Regels opstellen</i>
Zen	Niet; (boeddha) in jezelf <i>Verkregen inzichten gebruiken</i>	Onwetend, God in je, soms verlicht <i>Verlicht worden, in rust</i>	Hier en nu <i>Oplösungen die nu werken, bewust</i>
	Abstractste godsbeeld, in je of ergens <i>Je richten op het positieve en in balans zijn. Naar anderen luisteren en complimenten geven</i>	Zichzelf ontwikkelen, onbekende bestemming <i>Verantwoordelijkheid en tot je bestemming komen</i>	Geen hiernamaals <i>Verantwoordelijkheid, met de dood leren leven, elkaar minder als concurrent zien</i>
	Schepper God, regels <i>Gericht op leven, rentmeesterschap</i>	Neutraal, heiligheid <i>Mindere helpen, eerlijkheid</i>	Verlossing door Messias <i>Gericht op beloning, onrecht is tijdelijk</i>
Joods	Rechter, normen uit Torah <i>Respect en eerlijkheid (geen woekerwinst, zwarte handel)</i>	Moreel, gericht op eeuwig leven <i>Verantwoordelijkheid, gericht op de gemeenschap en samenwerking, respect</i>	Continuering zielenleven <i>Zo goed mogelijk leven</i>
	Schepper Allah, is nu actief <i>Juiste balans, volgens regels van Allah</i>	Van nature goed, talenten gebruiken <i>Rechtvaardigheid, integer, ijver</i>	Hemel of hel <i>Gericht op komen in hemel</i>
	Rechter, normen uit Koran <i>Liefdadigheid</i>	Rationeel, mensen ontwikkelen/helpen <i>Verantwoordelijkheid, gericht op de gemeenschap en samenwerking, regels opstellen, zorg voor medewerkers</i>	Concreet of niet <i>Zo goed mogelijk leven, gehoorzaamheid</i>
Humanistisch	Individu of mensheid <i>Ontwikkeling van mensheid bevorderend</i>	Autonoom en rationeel <i>Eigen ontwikkeling bevorderend, met gebruik van ratio</i>	Vooruitgang van de maatschappij <i>Waarde toevoegen</i>
	Bestaat niet	Rationeel, doelloos <i>Rekening houden met elkaar, milieuzorg</i>	Geen hiernamaals <i>Geen consequenties</i>

Het gearceerde gedeelte staat voor de interviewdata en het niet-gearceerde gedeelte is overgenomen uit tabel 1 uit hoofdstuk 5. Eerst volgt het beeld en daarna staan cursief vermeld de consequenties die dit beeld heeft. De (G) staat voor gereformeerden en de (H) staat voor hervormden.

Het is belangrijk bij deze tabel op te merken dat door de datareductie die plaats heeft gevonden het soms lijkt alsof er verschil bestaat tussen de praktijk en de theorie. Veel hiervan valt echter weg bij een nadere bestudering van de theorie en de uitgebreidere antwoorden die de respondenten hebben gegeven. Ook moeten hierbij de antwoorden worden betrokken die respondenten gaven op de vragen over dilemma's en eigen voorbeelden. Maar zelfs al zou men hier niet de moeite voor nemen, dan zijn de overeenkomsten nog duidelijk op te merken.

De drie indicatoren voor gedrag - de consequenties die men zelf aangeeft, de dilemma's en de voorbeelden - geven een beeld van de invloed die de aard van de levensovertuiging heeft op het

gedrag. Zij vullen elkaar ook goed aan en leiden tot een invulling van de definitie van gedrag zoals die uit het theoretisch kader is overgenomen. Niet enkel het beslissen wordt hier namelijk concreet, maar ook de denkprocessen die tot dit beslissen leiden.

Is er nu ook een verschil in gedrag te zien als gekeken wordt naar de intensiteit van de levensovertuiging? Op dit tweede aspect van de invloed van levensovertuigingen zal in het volgende hoofdstuk ingegaan worden.

10. DE INTENSITEIT VAN LEVENSOVERTUIGING EN GEDRAG

“Also, large investments in a religious self-identity may constitute a form of “sunk costs” from which it is difficult to walk away...”

(Weaver & Agle, 2002, p. 86)

Het tweede aspect van de invloed van levensovertuiging is de intensiteit van de levensovertuiging. De intensiteit van de levensovertuiging duidt de mate aan waarin men zijn leven door de levensovertuiging laat leiden en/of vullen. Dit hoofdstuk analyseert de intensiteit van de levensovertuigingen bij de respondenten. Dit zal vergeleken worden met het gedrag dat men vertoont. Hieruit zullen dan conclusies getrokken worden.

10.1. DE INTENSITEIT VAN DE LEVENSOVERTUIGING

De intensiteit van de levensovertuiging is gebaseerd op een aantal vragen uit het interview. Daarnaast zijn andere opmerkingen die men door het interview heen geeft van belang. Tabel 15 geeft het overzicht hiervan weer. De verschillende kolommen en hun betekenis zullen onder de tabel besproken worden. De achterste kolom toont de totale intensiteit, zoals die uit de andere kolommen af te leiden is. Deze varieert van één tot drie, waarbij respondenten met een drie de hoogste intensiteit hebben. Deze is bepaald door de respondenten met dezelfde levensovertuiging te vergelijken. Daarna is vergeleken met de rest van de respondenten. Omdat de gegevens die hier in de tabel verzameld zijn uiterst compact zijn weergegeven, is hier weer een belangrijke rol voor de interpretatie van de onderzoekers weggelegd.

Tabel 15 De intensiteit van de levensovertuiging

Onderdeel:	1	2	3	4	5	6	7	Totaal
Overtuiging:	Lid	Bijeenkomsten per maand	Verenigingswerk	Vrijwilligerswerk	Gebed per dag (min)	Meditatie per dag (min)	Leest boeken	Intensiteit
RK	ja	1	nee	nee	1/7 (?)	?	Bijbel +	1
RK	?	?	ja	ja	6 (?)	½ (?)	Bijbel -	2
RK	ja	1	nee	ja	1/7 (1)	0	nee	1
Calv (NH)	ja	½	ja	ja	1 (?)	1/3 (?)	Bijbel -	1
Calv (NH)	ja	10	ja	ja	5 (5-15)	5 (?)	Bijbel +	3
Calv (NH)	ja	8	ja	ja	1 (?)	1 (?)	Bijbel	3
Calv (G)	ja	0	ja	?	2 (2)	1 (?)	Bijbel	1
Calv (G)	ja	4	ja	?	7 (5)	1 (?)	Bijbel +	2
Calv (Mix)	nee	0	ja	?	3 (?)	3 (?)	?	2
EV(Calv(NH))	ja	8	ja	ja	8 (?)	24 (?)	Bijbel	3
EV(Calv(NH))	ja	8	ja	?	?	?	?	2
Evangelisch	ja	4	ja	?	24 (5-10)	24 (?)	Bijbel +	3
Zen (RK)	nee	1	?	?	2 (?)	2 (28)	?	2
Zen (RK)	ja	½	nee	nee	0	1 (25)	?	1
Zen (Calv(G))	ja	0	nee	nee	0	2 (25)	?	2
Zen (Calv)	ja	1/3	nee	nee	1/7 (30)	1 (30-60)	?	2
Joods	ja	>56	ja	nee	7 (?)	0	Bijbel +	3
Islam	ja	6	ja	nee	1(10-15)	1 (?)	Koran -	2
Islam	nee	2	nee	nee	1/14 (30)	0	Koran -	1
Humanist	nee	?	?	ja	0	1 (?)	?	2

Wanneer er een vraagteken in een kolom staat, betekent dit dat er geen gegevens bekend zijn. De eerste vier kolommen hebben betrekking op de sociale gemeenschap van de levensovertuiging waarin men zich bevindt.

Lidmaatschap van een groep van de levensovertuiging

Dit is de tweede kolom van tabel 15; een “ja” betekent dat men lid is. De meerderheid van de respondenten (65%) geeft aan dat hij lid is van een groep van de levensovertuiging. Een humanist, islamiet, calvinist en een Zen-respondent antwoorden negatief. Deze indicator voor de intensiteit van de levensovertuiging is echter niet eenduidig. Er is niet altijd een groep waarvan men lid kan zijn. Over het algemeen zou men kunnen zeggen dat indien er een lidmaatschap mogelijk is, hiervan lid zijn duidt op een hogere intensiteit.

Het bezoeken van bijeenkomsten van de levensovertuiging

Kolom drie geeft het aantal bijeenkomsten weer dat men per maand bezoekt. Een “½” betekent dat men ongeveer een keer in de twee maanden gaat. De joods respondent, een islamitische respondent en de meerderheid van de calvinisten gaan zeer frequent naar een bijeenkomst in het kader van de levensovertuiging. In tegenstelling tot de vorige indicator geeft het bezoek aan de bijeenkomsten een beter beeld van de intensiteit van de levensovertuiging. Hoe meer tijd en energie men in de levensovertuiging stopt des te hoger de intensiteit van de levensovertuiging. Hierbij is het wel van belang om de score van de respondent te vergelijken met het gemiddelde van de levensovertuiging. Dat is in deze analyse niet gedaan, de respondenten zijn hier voornamelijk onderling vergeleken. In de eerste plaats echter wel in de groep van dezelfde levensovertuiging en daarna ook met de rest van de respondenten.

Het lidmaatschap van een vereniging of vrijwilligersorganisatie van de levensovertuiging

De kolommen vier en vijf geven het lidmaatschap van een vereniging of het doen van vrijwilligerswerk weer. De respondenten die een christelijke levensovertuiging hebben zijn bijna allen lid van een vereniging die bij de levensovertuiging hoort. De respondenten met Zen juist niet. Vrijwilligerswerk is ook voornamelijk terug te vinden bij de christelijke respondenten. Voor deze indicator geldt dat als iemand er veel tijd en energie aan besteedt, hij eerder een hogere intensiteit levensovertuiging zal hebben. Hier geldt ook de opmerking die bij de vorige indicator gemaakt werd; gelet op wat gewoon of gewenst is in iemands levensovertuiging.

Het bidden en mediteren (frequentie en duur)

De kolommen zes en zeven geven de frequentie en tijdsduur die men bid en mediteert per dag weer. Tussen haakjes vindt men steeds de tijdsduur in minuten per gebed of meditatie. Breuken in de kolommen duiden aan dat iemand minder dan een keer per dag bid, “1/7” slaat bijvoorbeeld op een frequentie van één keer per week. Als iemand veel tijd en energie besteedt aan het bidden of mediteren, heeft hij eerder een hogere intensiteit levensovertuiging. Wel geldt hier ook de beperking voor wat gewoon of gewenst is in iemands levensovertuiging. De Zen-respondenten bidden beduidend minder dan de andere respondenten, zij mediteren echter wel vaker en langer. Dit laatste komt voornamelijk doordat meditatie een vast onderdeel vormt van Zen. Een ander opvallend feit is dat meditatie onder de andere respondenten ook regelmatig voorkomt.

Het lezen van boeken van de levensovertuiging

Kolom acht laat zien of men boeken van de levensovertuiging leest. Vaak staat hier de Bijbel of de koran. De plussen en minnen duiden op de frequentie van dit lezen en de hoeveelheid extra literatuur die men daarnaast nog leest. Een plus betekent dan dus frequent lezen en/of extra literatuur. De christelijke respondenten lezen bijna allemaal in de Bijbel, wel met verschillende intensiteit. De één leest er elke dag in, de ander soms. De islamitische respondenten lezen de

koran, ook weer met verschillende intensiteit en de joodse respondent leest het oude testament, de Tenach.

10.2. DE INTENSITEIT EN GEDRAG

De respondenten zijn nu ingedeeld naar hun intensiteit (tabel 16). Om te kijken naar de invloed van de intensiteit van de levensovertuiging op het gedrag zijn de drie categorieën vergeleken naar het vertoonde gedrag. In de tweede kolom staat het gedrag van de respondenten met die intensiteit. De derde kolom duidt weer het specifieke gedrag aan, net als voorgaand bij de verdeling naar levensovertuiging. Dit is dus gedrag dat specifiek is voor deze groep, waar men of vaak voorbeelden van geeft of de nadruk op legt.

Tabel 16 De intensiteit en gedrag

Intensiteit	Gedrag	Typend gedrag
1 Thema: Zie alles in perspectief. Doel: het beste 6 respondenten (2 RK, 2 Calv, 1 Isl, 1 Zen)	Liefdadigheid Medewerkers ontwikkelen Geen werk op zondag Geen gevloek Afvalscheiding Duurzaamheid Dingen loslaten Geen sex- of alcoholhandel Regels stellen Niet overvragen van medewerkers Geen misbruik maken Kansen geven aan medewerkers	Gehoorzaamheid aan gezag In perspectief zien van situaties
2 Thema: Leef zo goed mogelijk. Doel: het Goede 9 respondenten (1 RK, 2 Calv, 1 Ev, 1 Isl, 1 Hum, 3 Zen)	Geen corruptie Beloftes nakomen Gehoorzaamheid aan gezag Medewerkers ruimte geven/niets opdringen Geen gokhal, bordeel, koffieshop Geen werk op zondag Afvalvermindering Gebruik openbaar vervoer Groene verzekering aanbieden Sobere zakenlunch Met mensen blijven praten Fouten niet bestraffen	Kansen geven aan medewerkers Geen energieverspilling Geen seksueel misbruik Medewerkers laten ontwikkelen Recycling
3 Thema: Leef zoals God dat wil. Doel: God 5 respondenten (2 Calv, 2 Ev, 1 Joods)	Liefdadigheid (substantieel deel) Geen corruptie Beloftes nakomen Gehoorzaamheid Medewerkers waarderen/respecteren/vertrouwen Medewerkers helpen Geen gokhal, bordeel, moskee Eerlijk zijn Betrokken zijn Verantwoordelijkheid nemen Niet teveel winst	Van geloof getuigen Op God vertrouwen Vergeving vragen voor fouten Bidden voor klanten Regels stellen

In deze tabel vallen een aantal dingen op. Veel gedrag komt in alle drie de categorieën voor. Dit zijn zaken zoals eerlijkheid, beloftes nakomen en gehoorzaamheid. Maar er is ook duidelijk sprake van verschillen tussen de categorieën. Hiervoor wordt gekeken naar de frequentie waarin bepaald gedrag voorkomt of het belang dat hieraan gehecht wordt. In de vierde kolom van bovenstaand schema staan een aantal gedragingen die heel specifiek zijn voor die intensiteit. Wanneer men deze gedragingen en de uitspraken van de respondenten analyseert, komt men tot de volgende bevindingen:

Respondenten met een lage intensiteit van de levensovertuiging vertonen gedrag dat meer pragmatisch is. Ze gaan over het algemeen vrijer met de normen en waarden van de aangehangen levensovertuiging om. Men wil beslissingen en dilemma's vooral in het perspectief plaatsen en dan kiezen voor het best mogelijke. Compromissen zijn mogelijk. Wel is opvallend

dat men gehoorzaam wil zijn aan de regels die er bestaan; vooral de wetten die door de overheid opgesteld zijn.

Respondenten met een gemiddelde intensiteit richten zich vooral op het goede. Men wil zoveel mogelijk het goede doen. Dit komt vooral terug als het gaat om gedrag dat met het milieu of met anderen mensen te maken heeft. Mensen of medewerkers moeten de ruimte krijgen en niets opgedrongen worden.

Respondenten met een hoge intensiteit zijn vooral gericht op wat God wil. Dit is duidelijk te zien in de derde kolom: getuigen van het geloof, vergeving vragen, op God vertrouwen en bidden voor klanten. Ook valt op dat men in het gedrag meer gericht is op de medewerker. De medewerker krijgt niet alleen ruimte, maar wordt ook meer gewaardeerd en vertrouwd. Dit relationele aspect lijkt niet alleen terug te komen bij medewerkers, maar ook bij klanten.

Als deze resultaten worden vergeleken met wat in het theoretisch kader gesteld wordt over de relatie tussen de intensiteit van levensovertuiging en gedrag in organisaties zien we dat de intensiteit inderdaad het gedrag beïnvloedt. Vooral het gedrag dat specifiek bij een levensovertuiging hoort, lijkt door een hogere intensiteit meer vertoont te worden.

10.3. DE INTENSITEIT VAN LEVENSOVERTUIGING EN GEDRAG: SLOT

In dit hoofdstuk is het tweede element van de invloed van levensovertuiging op gedrag onderzocht: de intensiteit. Voor het indelen van de respondenten naar intensiteit zijn de indicatoren die opgesteld zijn in het theoretisch kader te gebruiken. Uit de vergelijking van de groepen respondenten met een verschillende intensiteit is af te leiden dat de intensiteit vooral de nadruk lijkt te leggen op het gedrag dat heel specifiek bij een levensovertuiging hoort, dat wil zeggen het bidden en het getuigen van het geloof. Daarnaast is ook te zien dat de respondenten met een hogere intensiteit meer relationeel zijn ingesteld, ten opzichte van de respondenten met een lagere intensiteit die weer meer doelgericht zijn.

In het volgende hoofdstuk zal naar aanleiding van dit hoofdstuk en het vorige hoofdstuk een aantal conclusies en aanbevelingen gedaan worden.

11. CONCLUSIES, DISCUSSIE EN VERVOLGONDERZOEK

In dit hoofdstuk zullen een aantal conclusies en een korte discussie over het onderzoek te vinden zijn. Daarnaast zullen er een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan worden. Bij de conclusies, discussie en aanbevelingen zal de volgorde van de scriptie gevolgd worden.

11.1. CONCLUSIES

Na de interviewdata vergeleken te hebben met de analyse die in het theoretisch kader heeft plaatsgevonden kunnen er een aantal conclusies getrokken worden. De conclusies geven antwoord op de onderzoeksvraag: “Hoe beïnvloedt de levensovertuiging gedrag in organisaties?” Hierbij wordt ingegaan op de invloed die de aard en intensiteit van de levensovertuiging heeft. Ten eerste zijn er wat betreft de indeling van levensovertuigingen ondersteunende gegevens gevonden. De drie beelden lijken de levensovertuigingen goed te kunnen karakteriseren. Tegelijk moet hier gezegd worden dat er hier sprake is van een uiterst complexe en individuele zaak. Vooral dit laatste aspect maakt het moeilijk om te generaliseren. Daarnaast is het van belang om steeds zo recent mogelijke literatuur over de beelden van de levensovertuigingen te gebruiken, omdat ook valt te zien dat in een levensovertuiging zelf van enige dynamiek sprake is.

Ten tweede geven de resultaten van het onderzoek, gelet op de indeling in de levensovertuiging, veel aansluiting bij het huidige wetenschapsbeeld van de postmoderne samenleving. Hierin wordt gesteld dat mensen in een religieuze supermarkt zelf kiezen uit het verschillend aanbod. Zij vullen hun religieuze mandje met wat hen aanspreekt. Zo ontstaan vaak gemengde levensovertuigingen. Uit de resultaten van dit onderzoek kwam dit ook naar voren: er werden vaak verschillende elementen per levensovertuiging gemengd. Een duidelijk voorbeeld hiervan vormen de respondenten met Zen, die vaak de basis van hun eerdere (christelijke) levensovertuiging behouden.

Ten derde blijken het godsbeeld, mensbeeld en toekomstbeeld van iemands levensovertuiging door te werken in het gedrag in organisaties. De beelden die gebruikt zijn in dit onderzoek zijn zeer goed te gebruiken om iemands levensovertuiging in te delen en te analyseren. Zij stellen vragen over de basisovertuigingen die een mens heeft. Er is hier verschil te zien tussen de levensovertuigingen en de consequenties die men aan deze beelden verbindt. Ook is uit de interviewdata op te maken dat minder abstracte beelden leiden tot meer of beter te gebruiken gedragsnormen.

Ten vierde is uit het geheel van data van de interviews te zien dat levensovertuigingen invloed hebben op het gedrag in de organisatie. Belangrijk bij deze conclusie is dat er wel overeenkomsten tussen de levensovertuigingen bestaan en dat hierdoor te zien is dat bij verschillende levensovertuigingen ook hetzelfde gedrag ontstaat. Maar deze conclusie is voornamelijk gebaseerd op het feit dat door de respondenten is aangegeven dat ze bepaald gedrag wel of niet vertonen vanwege hun levensovertuiging.

Ten vijfde is er ook gekeken naar de invloed van de intensiteit van de levensovertuiging. Dit is ook van invloed op het gedrag, vooral voor de specifieke gedragingen van de levensovertuiging zoals het bidden. Uit deze analyse blijkt dat mensen met dezelfde intensiteit ook veel hetzelfde gedrag vertonen. Wat betreft het onderscheiden naar intensiteit kan geconcludeerd worden dat er inderdaad een relatie is tussen de tijd en de energie die men in de levensovertuiging stopt en het gedrag dat men conform de levensovertuiging in de organisatie vertoont.

Wat zijn nu de consequenties voor organisaties en specifiek voor personeelwetenschappen van dit onderzoek? Zoals aan het begin van dit onderzoek gesteld werd zijn motivaties van groot belang in de personeelwetenschappen. In dit onderzoek ging het met name over de motivaties van leidinggevend. De resultaten lieten zien dat de levensovertuiging van een leidinggevende invloed heeft op de beslissingen die hij of zij maakt. Op personeelsgebied zijn deze resultaten van belang omdat het verklaard waarom bepaalde organisatieleden op een specifieke manier beslissen. Ook is het van belang bij het samenwerken van organisatieleden, als er rekening gehouden wordt met bepaalde consequenties van de levensovertuiging kan een samenwerking veel beter verlopen. Ook heeft een organisatie een belangrijke rol in het faciliteren of hinderen van de uitoefening van een levensovertuiging in de organisatie. Het tot een beter begrip komen van de verschillende levensovertuigingen die zich in de organisatie bevinden kan van belang zijn om tot een beter functionerende organisatie te komen. Ook is het van belang welk gedrag voor een levensovertuiging verboden is, zodat medewerkers niet gekwetst worden bij het uitvoeren van hun taken. Specifieke gebieden van de personeelwetenschappen hebben er profijt bij om bijvoorbeeld in het aannemen, trainen en ontwikkelen rekening te houden met de levensovertuiging van de (aspirant) organisatieleden.

Voor individuele medewerkers kunnen de resultaten van dit onderzoek helpen om de levensovertuiging nog meer in hun gedrag in de organisatie, specifiek in de beslisprocessen, in te bedden. De theorie en praktijk wijzen uit dat levensovertuiging een integraal deel van het leven vormt, ook in de functioneren in de organisatie. Meer inzicht in dit deel van het leven leidt volgens de theorie tot meer samenhang en consistentie in het leven.

11.2. DISCUSSIE

Aan het begin van dit onderzoek werd al spoedig duidelijk dat het onderwerp breed was. In eerste instantie werd er voor gekozen om het theoretisch kader zo breed mogelijk op te zetten. Dit is voor verder onderzoek van belang. Hierdoor werd veel uit het theoretisch kader niet behandeld in het praktijkgedeelte. De data die uit de interviews kwam was voor veel van de onderzoeksvragen niet voldoende. Om deze reden is veel uit het theoretisch kader geschrapt. De versie van het theoretisch kader die in deze scriptie gepresenteerd wordt voldoet beter aan de data die uit interviews te verkrijgen was, maar heeft veel van het onderzoek ongebruikt gelaten. Het theoretisch kader vereiste een gedegen literatuurstudie. Hierin bleek dat er nog niet veel literatuur is verschenen over de relatie tussen levensovertuiging en gedrag in organisaties. Wel zijn tijdens het onderzoek een aantal lopende onderzoeken op dit gebied afgerond of juist gestart.

Over de definiëring van levensovertuiging bestaat veel onenigheid, vooral over de afbakening van religie. Bij de afzonderlijke levensovertuigingen is soms veel en soms bijna niets geschreven over werk, gedrag in organisaties of economie.

Het bepalen van de intensiteit van de levensovertuiging kent een aantal verschillende methodes. De hier gekozen methode legt vooral de nadruk op de zichtbare kenmerken. Deze methode lijkt het best te verdedigen. Het gebruik van extrinsieke en intrinsieke motivatie lijkt echter nog een andere methode die meer aandacht verdient. Zeker als dit wordt vergeleken met de data uit de interviews; antwoorden zijn vaak in die richting gegeven. Er is niet bij elke levensovertuiging de mogelijkheid om lid te worden, deze indicator is daarom wellicht niet zo goed te gebruiken. Het lijkt erop dat er naar de categorisering van intensiteit nog wel uitgebreider onderzoek kan gebeuren, dit ondanks het feit dat veel onderzoeken gebruik maken van de methode die ook in dit onderzoek gebruikt is.

De complexiteit van de data heeft veel interpretatie van de onderzoeker vereist. Het is hierom aan te raden de analyse van de interviews zo spoedig mogelijk na het afnemen van de interviews te doen, zodat de context en intentie van de respondent nog beter gebruikt kan worden. Dit sluit ook aan bij een van de gevaren van kwalitatief onderzoek. Een gevaar dat in deze scriptie zeker ook van invloed is geweest. Door namelijk het onderzoek zo breed te starten, is er veel nadruk komen liggen op de interpretatie van de interviewdata. In dit onderzoek is hierom ook gekozen voor het onafhankelijk analyseren van de data om daarna tot een gezamenlijke discussie en interpretatie van deze data te komen. Hiermee is veel van het gevaar van een gebiaste interpretatie verholpen. Wel blijkt dat het bijwonen van het interview nog het meeste inzicht geeft in de interviewdata.

In dit onderzoek is voornamelijk uitgegaan van een westers kader. Daar is dit onderzoek ook specifiek op gericht en daardoor is dit ook geen probleem. Wel moet hiermee rekening gehouden worden wil men tot het generaliseren overgaan. Dit generaliseren zal in geen geval normatief gedaan moeten worden. Het aantal respondenten is veel te klein om al iets in die richting te ondernemen. Dit is ook nooit het doel van dit onderzoek geweest. Primo is ervoor gekozen om meer inzicht in de relatie tussen levensovertuiging en gedrag te krijgen.

De opzet van het onderzoek geeft geen ruimte voor het beoordelen van andere factoren die invloed kunnen hebben op het gedrag in organisaties of op de levensovertuiging. Hierbij is te denken aan factoren als cultuur, opleiding en sociale klasse van de respondent. Een goed voorbeeld van dit probleem is de enige humanistische respondent die tegelijk ook de enige vrouwelijke respondent is. Een andere set van respondenten zou wellicht hierdoor ander gedrag kunnen vertonen. Hiermee wordt alleen nog maar benadrukt dat de levensovertuiging een individueel en complex geheel is. De respondent legt zelf zijn eigen nadrukken op de verschillende aspecten van de levensovertuiging. Hiermee lijkt dit onderzoek gerelativeerd te worden, maar door het exploratieve karakter van dit onderzoek en de focus op de relatie die de respondenten zelf aangeven is dit een minder groot gevaar als op het eerste gezicht lijkt. De onderzoeksvraag blijft ondanks dit dus wel adequaat beantwoord. De respondenten in dit onderzoek gaven namelijk zelf aan dat er een relatie tussen levensovertuiging en gedrag bestaat. Er bestaat dus een relatie én er is enig inzicht in deze relatie verkregen. Het gaat hier tenslotte om een exemplarisch onderzoek.

11.3. VERVOLGONDERZOEK

De categorisering van levensovertuigingen verdient een eigen onderzoek. Het godsbeeld, mensbeeld en toekomstbeeld verdienen los van elkaar al een eigen onderzoek om meer duidelijkheid in deze elementen te krijgen. Hierbij kan ook meer aandacht besteedt worden aan de waarden en normen die uit een beeld vloeien, de normatieve aspecten van levensovertuigingen. Wat hierbij ook nadere aandacht verdient zijn de levensovertuigingen die niet religieus van aard zijn. Bestaan er hier nog meer of betere onderverdelingen, hoe zijn deze goed te typeren?

Het gedrag in de organisatie is een punt van aandacht. Hoe kan men een goede meting verrichten in een specifieke werkomgeving? Hoe zijn respondenten onderling daarin te vergelijken? In dit onderzoek zijn al een paar min of meer standaard situaties als dilemma besproken, wellicht zijn er hier nog meer van te ontdekken en te gebruiken. Ook verdient het de aanbeveling om de relatie tussen organisatiegedrag en levensovertuiging verder uit te diepen. Bij het meten van de intensiteit van iemands levensovertuiging met betrekking tot het aantal kerkdiensten dat iemand bezoekt is het van belang te kijken naar hoeveel diensten er werkelijk zijn. Eén keer per week zegt nog niet alles. Wel als er één dienst per week is, of misschien juist

zeven. Dit geldt ook weer voor het bidden of mediteren, misschien is het heel gewoon om drie keer per dag te bidden en doet iemand het zeven keer. Wellicht is het hier een beter idee om mensen deze intensiteit zelf te laten aangeven. Bijvoorbeeld door het aangeven van de plek die het inneemt in hun leven.

Het is een goed idee om in een vervolgstudie ruimte vrij te laten voor het benadrukken van de “*eigenheid*” van (niet in dit onderzoek meegenomen) levensovertuigingen.

12. LITERATUUR

- Abeng, T. (1997). Business ethics in Islamic context: perspectives of a Muslim business leader. *Business Ethics Quarterly*, 7, 47-54.
- Agle, B.R., & Van Buren III, H.J. (1999). God and mammon: the modern relationship. *Business Ethics Quarterly*, 9, 563-582.
- Andolson, B.H. (1997). Roman Catholic tradition and ritual and business ethics: A Feminist Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 7, 71-82.
- Andrews, K.R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin.
- Baker, T.L. (1998). *Doing Social Research*. Boston: McGraw-Hill.
- Baligh, H.H. (1998). The fit between the organization structure and its cultural setting: aspects of Islamic cultures. *International Business Review*, 7, 39-49.
- Barney, J.B., & Hesterly, W. (1996). Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis. In S.R.Clegg, C. Hardy, & W.R. Nord, (Eds.). *Handbook of organization studies*. London: SAGE .
- Brümmer, V. (1989). *Wijzgerige begripsanalyse, Een inleiding voor theologen en andere belangstellenden*. Kampen: Kok.
- Childs, J.M. (1997). Business in an age of downsizing. *Business Ethics Quarterly*, 7, 123-131.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. In O.E. Williamson, & S.G. Winter, (Eds.) (1991). *The nature of the firm: Origins, Evolution, and Development*. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Daft, R.L. (2001). *Organization Theory and Design*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Dorff, E.N. (1997). Judaism, business and privacy. *Business Ethics Quarterly*, 7, 31-44.
- Durkheim, E. (1912). The Elementary Forms of the Religious Life. In R.N. Bellah (Ed) (1973), *Emile Durkheim: On Morality and Society, Selected Writings*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Felling, A., Peters, J. & Schreuder, O. (1986). *Geloven en leven: Een nationaal onderzoek naar de invloed van religieuze overtuigingen*. Nijmegen: Katholiek Documentatie Centrum.
- Graafland, J.J. & Duijn Schouten, C. van der (2001). Winst of principes? Over (Christelijke) motieven van maatschappelijk verantwoord ondernemen. *Wapenveld*, 6, 17-24.
- Graafland, J.J. (1998). *Economie in theologisch perspectief: een verkenning*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Graafland, J.J. (2001). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen: analyse, verantwoording en fundering*. Tilburg: Universiteitsdrukkerij Katholieke Universiteit Brabant
- Graafland, J.J. (red.) (2002). *Economie en ethiek over ICT*. Tilburg: Centrum voor Wetenschap en Levensbeschouwing.
- Graafland, J.J., Kaptein, M., Klamer, H. & van Oorschot, A. (2000). *Binnenkamers: Ondernemers over hun ethische dilemma's, drijfveren en geloof*. Zoetermeer: Meinema.
- Green, R.M. (1997). Guiding principles of Jewish business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 7, 21-30.
- Hatch, M.J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour; an Introductory Text*. London: Pearson Education.

-
- Keuning, D. & Eppink, D.J. (1996). *Management & Organisatie: Theorie en toepassing*. Houten: Stenfert Kroese.
- Kunst, P.E.J., Olie, R.L., Romme, A.G.L. & Soeters, J.L. (1991). *Organisatie: voor het hoger beroepsonderwijs en het wetenschappelijk onderwijs*. Leiden: SMD.
- Kuyper, A. (1923). *E Voto Dordraceno - Toelichting op den Heidelbergschen Catechismus*. Kampen: Kok.
- Lorsch, J.W. & Morse, J.J. (1974). *Organizations and their members: a contingency approach*. New York: Harper & Row.
- MacIntyre, A. (1985). *After virtue. A study in moral theory*. Duckworth.
- McCann, D.P. (1997). Catholic social teaching in an era of economic globalization: A Resource for Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 7, 57-70.
- Meeus, M. (1989). *Wat betekent arbeid? Over het ontstaan van de westelijke arbeidsmoraal*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1984). *Qualitative data analysis: A source book of new methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Nederlands Gespreks Centrum (1983). *Zwoegen, sloven, slaven: een verouderd arbeidsethos? Verkenning van een veranderd begrip*. Baarn: Bosch & Keuning.
- North, D.C. (1999). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Orlemans, H., Eelen, P. & Hermans, D. (2000). *Inleiding tot de gedragstherapie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Parsons, T. & Shills, E. (1951). *Toward a General Theory of Action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Reformatorisch Maatschappelijke Unie (1991). *Arbeid in toekomstperspectief*. Veenendaal.
- Rice, G. (1999). Islamic Ethics and the Implications for Business. *Journal of Business Ethics*, 18, 345-358.
- Roels, S.J. (1997). The business ethics of evangelicals. *Business Ethics Quarterly*, 7, 109-122.
- Scott, W.R. (2003). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Simpkins, C.A. & Simpkins, A. (2000). *Basisgids Zen: oorsprong, thema's en praktijk*. Boston: Tuttle Publishing.
- Smith, K.G., Gannon, M.J., Grimm, K. & Mitchell, T.R. (1988). Decision making behavior in smaller entrepreneurial and larger professionally managed firms. *Journal of business venturing*, 3, 223-232.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (1994). *Sociaal en Cultureel Rapport 1994*. Rijswijk: SCP.
- Sorge, A. (2002). *Organization*. London: Thomson Learning.
- Stackhouse, M.L., McCann, D.P., Roels, S.L. & Williams, P.N. (1995). *On Moral Business: Classical and Contemporary Resources for Ethics in Economic Life*. Grand Rapids: Eerdmans Publishing.
- Stewart, H.W. (1997). Enlarging the conversation. *Business Ethics Quarterly*, 7, 5-20.
- Suzuki, D.T. (1995). *Inleiding tot het Zen-Boeddhisme*. Deventer: Kluwer.
- Tamari, M. (1997). The challenge of wealth. *Business Ethics Quarterly*, 7, 45-56.
- Tennekes, J. (1990). *De onbekende dimensie*. Leuven: Garant.
- van Biemen, A. (1956), *Voldoening van de arbeid, uitgave van het Nederlands GespreksCentrum*. Kampen: Kok.
- van de Klundert, T. (Ed.) (1999). *Economisering van de samenleving*. Tilburg: Centrum voor Wetenschap en Levensbeschouwing.

-
- van de Velde, T. (2001). Charles Taylor en de discussie tussen liberalen en communitaristen. *Wijsgerig perspectief*. Boom, 41, 5-28.
- Velasquez, M. & Brady, F.N. (1997). Natural law and business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 7, 83-107.
- Verstraeten, J. (1996). Levensbeschouwing en theologie in de bedrijfsethiek. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 3, 475-490.
- Verstraeten, J., Schokkaert, E. (1992). Ethiek en economie, Een christelijke perspectief. In G. Maertens & J. Verstraeten (Eds.), *Ethische perspectieven op mens, maatschappij en milieu* (67-103). Tielt, Lannoo.
- Weaver, G.R. & Agle, B. (2002). Religiosity and ethical behavior in organizations: A symbolic interactionist perspective. *Academy of Management Review*, 27, 77-97.
- Weber, M. (1920). Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. In *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I*, Tübingen.
- Williamson, O.E. & Winter, S.G. (Eds.) (1991). *The nature of the firm: Origins, Evolution, and Development*. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Yousef, D.A. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, 53, 513-537.

13. BIJLAGEN

BIJLAGE 1: VRAGENLIJST INTERVIEWS

Opzet interviews

Eerste interviewronde - diepte interviews juli - september 2003

Doelgroep: leidinggevend met minimaal tien jaar werkervaring en met minimaal twintig mensen onder zich. Personen met verschillende levensovertuigingen worden in de doelgroep opgenomen (reformatoisch, evangelisch, rooms katholiek, Joods, new age, islamitisch, humanistisch en darwinistisch).

0. Voorbereiding

Personalia

Naam:

Leeftijd:

Geslacht:

Opleiding

Opleiding 1:

Periode:

Instituut:

Opleiding 2:

Periode:

Instituut:

Opleiding 3:

Periode:

Instituut:

Werkervaring

Organisatie 1:

Periode:

Functie:

Organisatie 2:

Periode:

Functie:

Organisatie 3:

Periode:

Functie:

Organisatie 4 (huidig):

Periode:

Functie:

Sector:

Ondernemingsvorm:

Aantal medewerkers:

1. Introductie (2 min)

- Uiteenzetten: doel van het onderzoek, opzet van het onderzoek, reden waarom persoon in kwestie opgenomen is in de doelgroep
- Meedelen dat alles vertrouwelijk behandeld zal worden en slechts geanonimiseerd verwerkt zal worden.

2. Algemeen (8 min)

2a. Welke levensovertuiging heeft u?

2b. Bent u in deze levensovertuiging opgevoed?

Ja / Nee

2c. Behoort u bij een gemeenschap, gemeente, kerk of groep in het kader van uw levensovertuiging?

Ja / Nee

2d. Bezoekt u in dit kader bijeenkomsten / kerkdiensten (Zo ja; wat voor bijeenkomsten en hoe vaak)?

Ja / Nee

Frequentie: _____ keer per week / maand

Type bijeenkomsten:

2e. Bent u lid van verenigingen in dit kader (Zo ja; wat voor verenigingen en hoeveel tijd besteedt u hieraan)?

Ja / Nee

Tijd: _____ uren per week / maand

Type vereniging(en):

2f. Doet u vrijwilligerswerk binnen het gemeenschappelijk verband (zo ja; wat voor vrijwilligerswerk en hoeveel tijd besteedt u hieraan)?

Ja / Nee

Tijd: _____ uren per week / maand

Type vrijwilligerswerk:

3. Levensovertuiging en gedrag (45 min)

- Zie ook tabel op bijgevoegd document -

In dit deel worden het godsbeeld, mensbeeld en toekomstbeeld van de geïnterviewde in kaart gebracht en wordt aan de hand daarvan gekeken naar het concrete gedrag binnen organisaties. Afhankelijk van de wijze waarop de geïnterviewde zijn levensbeschouwing omschrijft, wordt er ingestoken op gods-, mens- of toekomstbeeld. Alle drie de beelden worden in kaart gebracht. Daarna wordt aan de hand van de tabel gesproken over het concrete gedrag dat men vertoont en de samenhang van dit gedrag met de beelden.

Godsbeeld

3a. Bidt en / of mediteert u wel eens?

Zo ja; Hoe vaak?

Bidden: keer per week

Gebedsduur: minuten per keer

Mediteren: keer per week

Duur: minuten per keer

Wat houdt dit in?

Tot wie bidt u?

Waarover mediteert u?

3b. Gelooft u in God?

Zo ja; welke drie kenmerken / eigenschappen kent u toe aan God?

Mogelijke antwoorden: liefde, rechtvaardigheid, goedheid,

Zo nee;

Geloof u in andere goddelijke of bovennatuurlijke wezens?

Zo ja; welke drie kenmerken kent u hieraan toe?

3c. Wie inspireert u?

Welke drie kenmerken kent u hieraan / aan deze persoon toe?

3d. Wat is de bron van goed en kwaad?

Welke drie kenmerken kent u aan deze bron toe?

3e. Kunt u God / goddelijke wezens leren kennen?

Zo ja; hoe?

3f. Als u God dus ziet als, welke waarden vloeien daar dan voor u uit voort?

Mensbeeld

3g. Is de mens van nature geneigd tot 'het goede' of tot 'het kwade'?

Welke consequenties heeft dit voor gedrag van mensen binnen organisaties?

3h. Is het leven van een mens volledig voorbestemd of kan ieder mens zijn of haar leven zelf inrichten?

Welke consequenties heeft dit voor gedrag van mensen binnen organisaties?

3i. Is een mens van nature individueel of sociaal ingesteld?

Welke consequenties heeft dit voor gedrag van mensen binnen organisaties?

3j. Wat zijn de drie voornaamste kenmerken van een mens?

3k. Wat is het doel van een mensenleven?

3l. Wat zijn uw idealen / waar streeft u naar?

3m. Waar zijn deze idealen op gebaseerd?

3n. Wanneer is iemand een 'goed' mens?

3o. Wat is de bestemming van een mens?

3p. Als u de mens dus ziet als, welke waarden vloeien daar dan uit voort?

Toekomstbeeld

3q. Geloof u in een hiernamaals?

Zo ja; welke drie kenmerken heeft dit hiernamaals?
Hoe komt een mens in het hiernamaals?

NB: afhankelijk van beschrijving die men geeft van het hiernamaals de volgende vragen eventueel nog stellen:

Geloof u in een hemel?

Zo ja; welke drie kenmerken heeft de hemel?
Hoe komt een mens in de hemel?

Geloof u in een hel?

Zo ja; welke drie kenmerken heeft de hel?
Hoe komt een mens in de hel?

Geloof u in het vagevuur?

Zo ja; welke drie kenmerken heeft het vagevuur?
Hoe komt een mens in het vagevuur?

3r. Als u de toekomst dus ziet als, welke waarden vloeien daar dan uit voort?

Verder gaan met tabel (Bijlage 2)

4. Worst and best cases (15 min)

4a. Kunt u twee situaties uit uw arbeidsleven beschrijven waarin het voor u niet mogelijk was om in lijn met uw levensovertuiging te handelen?

Waarom kon / wilde u niet handelen in lijn met uw levensovertuiging?

4b. Als u kijkt naar de relatie tussen levensbeschouwing en gedrag binnen organisaties, kunt u dan drie aspecten noemen die moeilijkheden op dit vlak opleveren?

4c. Kunt u twee situaties uit uw arbeidsleven beschrijven waarin uw levensovertuiging duidelijk leidend was voor het gedrag dat u vertoonde?

Welke belemmeringen ervoer u in die situatie en hoe ging u daarmee om?

4d. Op welke positieve wijze werkt levensbeschouwing naar uw inzien door in het gedrag van mensen binnen organisaties?

5. Afsluiting (10 min)

5a. Mogen wij letterlijke citaten (geanonimiseerd) gebruiken in publicaties?

5b. Zou u in het vervolg eventueel nogmaals betrokken willen worden bij dit onderzoek?

6. Evaluatie (alleen bij de testinterviews)

6a. Hoe vond u dit interview?

6b. Waren er vragen bij die te confronterend / direct waren?

6c. Hebt u de indruk dat we misschien belangrijke onderwerpen hebben laten liggen?

BIJLAGE 2: VRAGENLIJSTSCHEMA EN DILEMMA'S

	Hoe ziet het eruit?	Waar is het op gebaseerd?	Welke waarden komen daaruit voort?		Welk concreet gedrag komt eruit voort?	Sociale context	Organisatie (intern)	Organisatie (extern)
Godsbeeld	T1	T2	T3	Als u God (...) dus ziet als....		Wordt erover gesproken?	Past in beleid?	Betaalt consument?
				Milieu	T10	T22	T34	T46
				Ontslag improductieve medewerker	T11	T23	T35	T47
				Maatschappelijke betrokkenheid	T12	T24	T36	T48
				Bedrijfseconomische doelen	T13	T25	T37	T49
Mensbeeld	T4	T5	T6	Als u de mens dus ziet als...		Wordt voorlichting gegeven?	Beslissingsruimte?	Wat doet concurrent?
				Milieu	T14	T26	T38	T50
				Ontslag improductieve medewerker	T15	T27	T39	T51
				Maatschappelijke betrokkenheid	T16	T28	T40	T52
				Bedrijfseconomische doelen	T17	T29	T41	T53
Toekomstbeeld	T7	T8	T9	Als u dus gelooft in		Wordt er druk uitgeoefend?	Past in bedrijfscultuur?	Leverancier????
				Milieu	T18	T30	T42	T54
				Ontslag improductieve medewerker	T19	T31	T43	T55
				Maatschappelijke betrokkenheid	T20	T32	T44	T56
				Bedrijfseconomische doelen	T21	T33	T45	T57

Vragen ten aanzien van het concrete gedrag

Milieu Wat 'doet' u aan milieu?

Waarom?

Is dit 'normaal' binnen de branche waarin u opereert?

Cases (2) Afvalstoffen: goedkoop dumpen in 3e wereld of duur afbreken in NL?

????

Medewerker Hoe improductief moet een medewerker zijn voordat u hem ontslaat?

Waarom?

Is dit 'normaal' binnen de branche waarin u opereert?

Maatsch. Betr. Hoeveel tijd / geld besteedt u aan liefdadigheid / maatschappelijke betrokkenheid?

Waarom?

Is dit 'normaal' binnen de branche waarin u opereert?

Hoe verhoudt dit zich tot uw prive inspanningen in dit opzicht?

Bedr. Econ. Waar streeft u in bedrijfseconomisch opzicht naar?

Waarom?

Hoe ver gaat u voor de realisatie van deze doelen?

Is deze doelstelling 'normaal' binnen de branche waarin u opereert?

Vragen ten aanzien van de waarden

Welke waarden leidt u af van uw godsbeeld?

Welke waarden leidt u af van uw mensbeeld?

Welke waarden leidt u af van uw toekomstbeeld?

waar zijn deze waarden op gegrond?

Wat drijft u om volgens deze waarden te leven?

14. ABSTRACT

This thesis has been written to earn a masters degree in Human resource management (personelsciences) at the University of Tilburg.

In this chapter I will give an overview of the research that has been done. The question that is answered in this thesis is the following:

“In what way does life conviction influences behaviour in organizations?”

To answer this question the researcher has first studied the theoretical information that was available on the subject. A second step was confirming these data with the use of in depth interviews.

The theory starts with the definition of behaviour in organizations. An organization is *“a group of individuals who stands in a certain structure and environment and works towards an organization-preserving common goal.”* This research focuses on the point of view of managers, so the definition of behaviour in an organization becomes: *“Behaviour consists of the decisions that managers take in relationships with stakeholders and that have the goal to preserve the organization.”*

A second part of the theory is defining what a life conviction is. Life conviction seems to consist of three components, or images as they are called in this research, an image of God, of human(kind) and of the future. These images provide information on the nature of a life conviction. The theory makes clear that a life conviction is personal.

The third theoretical part is linking life conviction with behaviour in the organization. For this it is important to see that there are two aspects: the nature of the life conviction and her intensity. Both of these aspects will have an effect on the behaviour. The intensity points to the strength of the life conviction an individual has. In this research the categorisations of the intensity and nature of a life conviction are made specific for a few life convictions. These are: Catholic, Calvinistic, evangelical, Zen, Jewish, Islamite and humanist. These life convictions have been chosen because of their importance in the Dutch setting.

The second part of the thesis consists of the cross-site analysis of twenty in depth interviews. These twenty people have different life convictions, which were known to the researches and were chosen especially for this and their openness to talk about this. The research group has first compiled a list with questions. The behaviour of managers is deducted from their examples, set dilemmas and their own dilemmas. The nature of the life conviction is deducted by questions about their images of God, man(kind) and future. The intensity of their life conviction depends on answers on questions about their membership and participation in a community of the life conviction, their praying, meditating and reading of convictional books. Answers are put in matrices and are categorised; first by their answers and then more and more by the categories of the theoretical part of this thesis. In this way only a few matrices are left to draw conclusions on.

The following conclusions are taken form the interview data.

The images that are used to categorise the life convictions give certain helpful insights. A life conviction is personal: people seem to choose their own composition. For the image of God are differences most clear for the existence of god and the degree of its abstraction. For the image of man(kind) are his characteristics, his social, goal en destination important categories. The image of the future is categorised best by the degree in which one can describe the afterlife.

When looking at the relationship between the life conviction and behaviour, the nature of the life conviction seems to have an influence: behaviour is different for different life convictions. Motivational aspects also seem to differ across different life convictions. Much of the findings of the theory are consistent with the interview data. When looking at the intensity of the life conviction, there seems to be a relationship: when the intensity is higher, the behaviour that is specific for a life conviction is more often shown.