

Geloven in je werk

Over spiritualiteit, bedrijfsvoering en
maatschappelijk verantwoord ondernemen

Frank Dijkstra

Inhoud

1. Inleiding
2. Aan wie veel gegeven is ...
 - 2.1 micro-niveau
 - 2.2 meso-niveau
 - 2.3 macro-niveau
3. Alerte ontvankelijkheid; micro-niveau
4. Maatschappelijk verantwoord ondernemen; meso- en macro-niveau
 - 4.1 Verantwoorde bedrijfsvoering; meso-niveau
 - 4.1.2 Enkele willekeurige praktijkvoorbeelden op het meso-niveau
 - 4.2 Verantwoord ondernemen op het macro-niveau
 - 4.2.3 Enkele willekeurige praktijkvoorbeelden op het macro-niveau

1. Inleiding

Christen zijn en professional: wat betekent dat? Iedereen weet dat de kerk en het christelijk geloof al tientallen jaren op hun retour zijn in onze samenleving. Je behoort dus niet bepaald tot het winnende team als je behoort tot de christenen. Het is niet “trendy” om het over God te hebben. En als je het er al over hebt, kan het maar beter niet gaan over een persoonlijke God of over de Bijbel. Daar komt de nasleep van de aanslagen van 11 september nog bij. Er is in de media een discussie op gang gekomen, waarin de verschillen tussen de godsdiensten als slechts gradueel worden afgetekend. Dus terroristische islamieten, een meer gematigde Islam en het christelijk geloof worden dan gezien als in de grond hetzelfde. Dat voelt niet prettig en kan christenen al snel in de verdediging dringen of in stilzwijgen hullen als het gaat om de overtuiging, dat het christelijk geloof goed is voor de mensheid.

De verlegenheid kan nog groter worden, als je je afvraagt wat je geloof nu aan inzichten en waarden toevoegt voor het bedrijf waar je werkt. Wat is christelijk zaken doen, christelijk ondernemen of christelijk bedrijfsvoeren? Of welke bijdrage kan het christen-zijn leveren in deze sectoren? En tenslotte: indien je vanuit je christen-zijn vindt dat het bedrijf waar je werkt echt verkeerd bezig is, wat doe je dan? Welke mogelijkheden heb je als enkeling, als radertje in het geheel of als je – wellicht in een machtiger functie – toch geen gehoor vindt? Blijven of weggaan? Functioneren als burgemeester in bezettingstijd?

Het zijn legitieme vragen. Gelukkig heeft lang niet iedere christen professional met een dergelijke gewetensnood te maken. En vaak genoeg vindt hij of zij wel gehoor bij collega's, ook als zij de christelijke geloofsovertuiging misschien niet delen. Dan nog blijft de vraag: welke betekenis heeft mijn geloof in mijn werk?

2. Aan wie veel gegeven is ...

Het zijn legitieme vragen, maar die hoeven niet tot verlegenheid te leiden. Een christen is iemand die iets ontvangen heeft en van daaruit ook iets te geven. In die volgorde.

“Van een ieder wie veel gegeven is, zal veel geëist worden, en aan wie veel is toevertrouwd, van hem zal des te meer gevraagd worden”, zegt Jezus in Lucas 12: 48b.

Wat ons gegeven is en wat van ons gevraagd wordt, ligt deels op het persoonlijke vlak (micro), deels op het terrein van het bedrijf of de sector waarin we werkzaam zijn (meso) en deels op het niveau van de mensengemeenschap waarvan wij deel uit maken landelijk en op wereldschaal (macro). Deze niveaus zijn wel te onderscheiden, maar niet goed te scheiden. Keuzen die op het ene niveau gemaakt worden hebben ook gevolgen op de andere niveaus.

Twee centrale Bijbels begrippen daarbij zijn liefde en gerechtigheid. Liefde betekent o.a.: medemenselijkheid, aandacht, dienstbaarheid, kwaliteit in relaties en oog voor het belang van anderen.

Gerechtigheid o.a.: eerlijkheid, integriteit, onomkoopbaarheid, verantwoordelijkheid.

2.1 micro-niveau

Op het persoonlijke niveau, denk ik aan de manier waarop wij met collega's omgaan. Het is immers niet geloofwaardig, wanneer wij wel kritiek hebben op het hogere management, de politiek, de wereldleiders en noem maar op, en onszelf niet dezelfde maatstaven opleggen als anderen.

De begrippen liefde en gerechtigheid zijn voor het dagelijkse leven grote woorden, die niet makkelijk allemaal in de praktijk te brengen zijn. Ook is het niet zo, dat alleen (sommige) christenen ernaar streven zo te leven. Er schuilt dus een gevaar in het benadrukken van deze idealen. Makkelijk kan er een soort exclusieve sfeer ontstaan. Alsof christenen dit beter zouden doen dan niet-christenen. Dat is natuurlijk niet zo. Aan de andere doen christenen dit ook niet op de laatste plaats, mag ik hopen.

2.2 meso-niveau



Op het niveau van het bedrijf of de sector, gaat het naast een persoonlijke houding ook om een inspanning om deze liefde en gerechtigheid te vertalen in de regels en het beleid van het bedrijf. Daar krijgen alle medewerkers mee te maken. Hoe gaan we binnen de mogelijkheden die er zijn zo goed mogelijk met onze mensen om?

Vanuit een verantwoord personeelsbeleid zien we de medewerkers niet alleen als productiemiddelen om de (winst)doelstellingen van de onderneming te realiseren.

2.3 macro-niveau

Op het landelijke of wereldwijde niveau voelt de uitwerking van de begrippen liefde en gerechtigheid al snel erg abstract. Houden van één of enkele mensen is goed te doen, houden van alle collega's in een bedrijf niet, en houden van miljoenen of miljarden mensen gaat ieders voorstellingsvermogen te boven. Dan kunnen we beter uit de voeten met het begrip "gerechtigheid". Liefde associëren wij in de eerste plaats met een gevoel. Maar dat is een te beperkt liefdebegrip. Liefde is meer. Het is ook een innerlijke houding van overgave en commitment aan de mensen als medeschepselen.

In het vervolg van dit artikel hoop ik enkele concrete handvatten te geven voor elk van deze niveaus. Het is een persoonlijke selectie van voor mij zeer waardevolle richtingaanwijzers in mijn werk als trainer en adviseur voor uiteenlopende bedrijven en organisaties. Daarnaast geef ik een opsomming van praktijkvoorbeelden en cases. De bedoeling is dat de lezer zijn eigen mening vormt over deze cases en er mogelijk met anderen over praat.

3. Alerte ontvankelijkheid; micro-niveau

Naast de vraag wat christenen ontvangen en dus in te brengen hebben, is het ook goed stil te staan bij de vraag: hóe ontvangen we dat dan? Mijn antwoord is: door de persoonlijke relatie met God, met Christus en door gebruik te maken van wat eerder is ontdekt door andere christenen, door de traditie dus. In deze paragraaf ga ik in op het onderwerp spiritualiteit. In de volgende op traditie. Kern van spiritualiteit is een alerte ontvankelijkheid. Niet passief achterover zitten, maar ook niet gejaagd activiteiten doen. Deze paragraaf gaat in op de vraag hoe wij via de traditie iets kunnen ontvangen voor een zinvolle inbreng in het bedrijfsleven.

Spiritualiteit gaat over de beleving van je geloof. De bron waaruit je put. In het bijbelcitaat dat ik eerder aanhaalde is er sprake van "een ieder wie veel gegeven is". Dat geven gebeurt niet in één keer, maar het is een voortgaand proces. Anders raak je uitgeput, voordat je het weet. In de vorige paragraaf ging het over van alles wat van christenen gevraagd wordt; over liefde en gerechtigheid op allerlei niveaus. Omdat er van alles "moet" kan je je makkelijk opgejaagd voelen. Vanuit die opgejaagdheid valt weinig inspiratie te verwachten. Je zult eerder de strenge eisen die je jezelf oplegt ook opleggen aan collega's. Het zal je moeite kosten hen



waardering te tonen voor wie zij zijn en ook zul je moeite hebben je zelf te waarderen.

God zelf is de bron waaruit wij kunnen putten. Hoe? Dat hangt ervan af hoe je in elkaar zit. Mensen hebben verschillende karakters. Er zijn verschillende wegen die naar Rome leiden. Het past misschien hier iets te zeggen over de manier waarop ik ermee omga. Voor mij betekent het veel, dat ik besef dat God mij geschapen heeft. Hij heeft mij gewild en heeft mij dus lief zoals ik ben. Dat is voor mij niet vanzelfsprekend. Ik heb toch steeds de neiging me te willen bewijzen. Dat ik dit beroep uitoefen, dat ik voor mijn professionele diensten deze nota's uitschrijf, dat ik deze klanten mag bedienen ... het moet steeds weer waar gemaakt worden. Dan betekent het veel voor mij dat God mij lief heeft ongeacht mijn prestaties en dat het uiteindelijk dus niet om prestaties gaat. Dit is iets waar ik Hem dagelijks voor dank.

Bidden is voor mij ook een manier waarop ik dagelijks uit de Bron put. Er is een tijd geweest dat ik elke ochtend een half uur uittrok om in de bijbel te lezen, erover na te denken en erover te bidden. Dit begon ik meer en meer te ervaren als een verplichting, die mij niet inspireerde. Tegenwoordig bid ik meer door de dag heen. Niet persé bij het eten, maar tussendoor. Ik ben bedrijfstrainer en bedrijfsadviseur. Ik trek dus steeds weer op met andere groepen, waarmee ik enige tijd een intensief traject doorga. Tijdens het traject bid ik ook voor hen. In het begin bad ik vaak om veranderingen bij sommigen of dat er iets bepaalds zou gaan gebeuren. Dat bleek niet erg vruchtbaar te zijn. Dat gebed richtte me op mijn eigen ideeën en wensen t.a.v. de mensen waarmee ik werkte. Ik heb dat veranderd. Ik ben begonnen voor elke persoon waarmee ik te maken had te danken en hen in mijn gebed te zegenen. Het gevolg is dat ik nog meer waardering krijg voor de mensen waarmee ik werk en plezier. Ik geniet meer van hen en daardoor ook van mijn werk.

Een ander voorbeeld van persoonlijke spiritualiteit in het bedrijf is te vinden in het boekje "Een levensregel voor beginners, Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijkse leven" van Wil Derkse (Uitgeverij Lannoo, Tiel). Hij is onder andere bijzonder hoogleraar wijsbegeerte vanwege de Radboudstichting bij de Technische Universiteit Eindhoven. Overigens bedoelt Benedictus en in zijn voetsporen Derkse niet te zeggen, dat er een hiërarchie is in levensregels. Er bestaat bij Benedictus geen levensregel voor gevorderden. Om een indruk te geven van dit zeer lezenswaardige boekje geef ik hier twee citaten:

"Het gaat erom voldoende open te staan om in contact te komen met bronnen van waarde, deze te onderscheiden van wat waardeloos is, en steeds te kiezen voor een weg die vrucht draagt. Daarbij denk ik niet allereerst aan dramatische levensbeslissingen (die zijn er natuurlijk ook: je kunt radicaal beslissen te kappen met een waardeloze levensstijl en –context, je kunt je radicaal verbinden aan een



levensstijl en –context waarin je kunt groeien en bloeien), maar aan de vele kleine keuzen die ik dagelijks maak, en die elk waarde of onwaarde, balsem of vergif kunnen ‘injecteren’ in het causale netwerk van mijn leven. Aandachtig luisteren naar een medewerker of door laten schemeren dat je wel iets belangrijkers te doen hebt, die brief schrijven naar iemand die het moeilijk heeft of de voorkeur geven aan dat toch best interessante tijdschriftartikel, je kinderen voorlezen voor het slapengaan of een kort nachtkusje omdat je het nog zo druk hebt, met een vriendelijk gebaar iemand laten invoegen in de file of met gespannen kaken snel elk gaatje dichtrijden, een kwartiertje Bach voor het slapengaan of toch maar wat zielloos zappen langs waardeloze tv-programma’s, in een stafbespreking aandacht schenken aan de sterke kanten en de groeimogelijkheden van een medewerker of spottend commentaar leveren bij wat deze verkeerd deed.” (vijfde druk, p 65/66)

In dit citaat zien we hoe het ontvangen en het geven in elkaars verlengde liggen. Ook besteedt Derkse in dit boek vooral aandacht aan het micro-niveau. Ik ben benieuwd hoe hij e.e.a. vertaalt naar het meso- en het macroniveau. Dit is niet bedoeld als kritiek. Het kan geen kwaad langere tijd stil te staan bij de wijze waarop wij persoonlijk kunnen putten uit De Bron. Dat is essentieel, willen we op de andere niveaus iets bij te dragen hebben. Een andere inspirerende schrijver over spiritualiteit is Henri Nouwen. Ooit brak hij zijn glanzende carrière als hoogleraar aan de Harvard University tijdelijk af om zich enige tijd terug te trekken in een trappistenklooster. Van deze ervaring deed hij verslag in het boek “Vreemdeling in het paradijs” (eveneens uitgegeven door Uitgeverij Lannoo, Tielt). Het betekende voor hem een begin van een totaal andere levensoriëntatie in leven en werk. Hij laat zien hoe temidden van een druk leven volop ruimte gegeven kan worden aan het ontvangen van wat God geeft. Hoe wij vorm kunnen geven aan wat Paulus in Kolossenzen als volgt omschrijft: “Wat u ook zegt of doet, doe het in de naam van de Here Jezus en dank ook God, de Vader in Zijn naam.” Christen-zijn in je werk betekent dus ook: in alles – tot in de details – zorgen voor goede kwaliteit!.

4. Maatschappelijk verantwoord ondernemen, meso- en macro-niveau

In het kader van dit artikel zou het te ver voeren in te gaan op verschillende visies hoe onze maatschappij georganiseerd is en zou moeten zijn. Waar houdt de verantwoordelijkheid van de burgers op en waar begint de verantwoordelijkheid van de overheid? Hebben bedrijven en organisaties daarin nog een specifieke taak? Een belangrijke stroming die hierop een visie ontwikkeld heeft, is de Christelijk Sociale beweging. Over deze beweging is in 1992 een ICS Cahier verschenen met de titel “Mens, waar ben je?, over verantwoording”. Dit Cahier verscheen n.a.v. het Derde Christelijk Sociaal Congres, dat in 1991 gehouden is onder de titel “Bedreigde verantwoordelijkheid”. Daaraan nam een breed scala van bedrijven en maatschappelijke organisaties deel. Bovendien markeerde dit Derde Congres een



Jubileum. Immers in 1891 was het Eerste Christelijk Sociaal Congres gehouden, waarop Abraham Kuyper met zijn fameuze openingsrede stevige kritiek uitoefende op de onmenselijke wijze waarop het economische leven in die tijd georganiseerd was. Tussen het Eerste en het Derde Congres is er vanuit de christelijk sociale beweging veel bijgedragen aan de tot stand koming van een humaner arbeidsbestel, waarbij begrippen als gerechtigheid en verantwoordelijkheid steeds een belangrijke rol gespeeld hebben.

In dit artikel sta ik stil bij een aantal mogelijke consequenties van datgene wat christenen ontvangen hebben en door kunnen geven. Tenslotte beschrijf ik een aantal praktijkgevallen en voorbeelden. Deze zijn afkomstig uit het boek “Medezeggenschap op de drempel van de 21^{ste} eeuw; over verantwoordelijkheid van werknemers, onderneming en ondernemingsraad”, waarvan ik zelf mede-auteur ben. Het is in 1999 uitgegeven in samenwerking door Samsom Bedrijfsinformatie en SBI training en advies. De laatste organisatie is voortgekomen uit de christelijk sociale beweging. Het is ontstaan in samenwerking tussen het CNV en het NCW.

Ook hier geldt natuurlijk dat christenen zeker niet het alleenrecht hebben als het gaat om bezinning op de vraag wat een verantwoorde manier van ondernemen is. Integendeel, het begrip “maatschappelijk verantwoord ondernemen” is momenteel bijna een mode-begrip in verschillende politieke en maatschappelijk stromingen.

4.1 Verantwoorde bedrijfsvoering; meso-niveau

De continuïteit van de onderneming of het behalen van winst: het zijn belangrijke voorwaarden om het bedrijf te laten floreren. Dat hoeven alleen niet de hoogste doelen te zijn. Het zijn eerder randvoorwaarden. Andere mogelijke hoogste doelen kunnen zijn: medewerkers een zinvol economisch bestaan bieden, of: een substantiële bijdrage leveren aan de samenleving. Uiteraard is het voor het realiseren van de laatste twee doelen net zo goed nodig om te werken aan de continuïteit van het bedrijf en aan het behalen van winst. Maar het maakt wel verschil of deze laatste doel in zichzelf zijn is of middel tot het realiseren van hogere doelen. Verschillende bedrijven hebben hier verschillende visies op. Waar het hier omgaat is vast te stellen, dat het dus geen economische wet is, dat het behalen van winst het hoogste en laatste doel zou zijn van een bedrijf.

De visie van een bedrijf hierop heeft consequenties voor de strategie van het bedrijf zowel met betrekking tot de medewerkers als tot de omgeving: de mensen buiten het bedrijf.

Allerlei stromingen in de bedrijfskunde bieden aanknopingspunten om het bijbelse perspectief van liefde en gerechtigheid handen en voeten te geven. Met name op het gebied van personeelsbeleid. Het tegenwoordige “Human Resources



Management” gaat uit van de competenties en mogelijkheden van de individuele werknemer. Ook hier geldt weer, dat het verschil uitmaakt waarom er aandacht is voor de individuele mensen: om zo veel mogelijk winst te maken of om medewerkers op die manier een zinvoller bestaan te kunnen bieden.

4.1.2 Enkele willekeurige praktijkvoorbeelden op het meso-niveau

Hieronder volgen enkele willekeurige voorbeelden uit de praktijk. Het gaat zowel om positieve als negatieve oplossingen van beleidsterreinen binnen het bedrijf. De lezer kan zelf beoordelen wat hij als positief of als negatief beoordeelt. Ook kan hij deze en andere cases gebruiken om met anderen eens van gedachten te wisselen over verantwoorde bedrijfsvoering. Een dergelijk gesprek kan helpen de waarden die binnen het bedrijf hoog gehouden worden te benoemen. Vervolgens is het misschien mogelijk deze waarden ter discussie te stellen en gezamenlijk tot een lijn te komen, die heilzaam is voor het bedrijf en zijn medewerkers.

- In een schoonmaakbedrijf besluit een chef het jaarcontract van een oudere medewerkster die niet zo'n hoog tempo meer heeft niet te verlengen. In haar plaats wordt een jongere kracht aangenomen. De chef komt zijn functionele verantwoordelijkheden na (contract is contract) en handelt uit doelmatigheidsoverwegingen.
- "Het ondernemingsbelang vereist dat we geen astma-patiënt in dienst kunnen nemen. Dat verhoogt het ziekterisico, begrijpt u wel".
- De directie van Renault in Frankrijk kondigt aan, dat de vestiging in Vilvoorde (België) gesloten zal worden. De fabriek boekt relatief goede resultaten. Maar omwille van nationale (Franse) belangen wordt deze buitenlandse vestiging dus toch gesloten met alle gevolgen van dien voor de duizenden personeelsleden.
- Een automatiseringsbedrijf moet na jaren verlies kiezen: of het verlieslijdende onderdeel afstoten of de investeringen voor het gehele bedrijf halveren.
- "Onze export naar Rusland kan nu eenmaal alleen doorgaan als we de douane flink betalen. Een kwestie van ondernemingsbelang".
- "Als we nu die dubieuze debiteuren eens boeken als werkzaamheden die nog lopen? Dat is goed voor de beurskoers en dat is in het belang van de onderneming".
- Twee werknemers maken er een gewoonte van jaarlijks een paar dagen op pad te gaan om hun langdurig zieke collega's te bezoeken. Zij noemen dat "niet meer dan onze verantwoordelijkheid". Zij zijn daartoe niet speciaal aangesteld. Het hoort niet zo zeer bij hun functie.
- De nieuwe HRM-directeur zegt: "Je moet mensen het gevoel geven dat het hun eigen bedrijf is. Dan gedragen ze zich vanzelf meer verantwoordelijk."
- Een werknemer is om geloofsredenen niet bereid op zondag in het warenhuis te werken, maar wil wel extra zaterdag- en avonddiensten draaien.



- De medewerkster van de boekhouding accepteert niet meer, dat bepaalde afnemers gelijmd worden met privileges: "Uw privé keuken moet verbouwd worden, meneer Van Driel? Maar natuurlijk!"
- Een bouwconcern stelt een code op over onderaanneming en andere zakelijke contacten als richtlijn voor eigen werknemers
- Een instelling voor zwakzinnigenzorg verstrekt faciliteiten aan werknemers die in politiek of verenigingsleven bestuurlijk actief willen zijn.
- In een verpleeghuis wilde de directie het besluit nemen om van een dienstenstructuur naar een clusterstructuur over te stappen. Per afdeling kunnen dan alle diensten (verpleging, paramedische zorg en ondersteuning) aangeboden worden. In eerste instantie gaf de ondernemingsraad aan de directie te kennen, dat hij er positief tegenover stond. Voordat hij een definitieve uitspraak deed wilde de OR echter eerst de achterban raadplegen. Tot verrassing van de OR kwam de achterban in groten getale opdagen. De overgrote meerderheid van het personeel was niet tegen de clustervorm maar wel tegen de wijze van clusterindeling. De achterban wilde drie i.p.v. de twee voorgestelde clusters. Als gevolg hiervan wijzigde de OR zijn eerste, voorlopige, positieve standpunt en adviseerde hij alsnog negatief. De directie besloot het eigen voorstel echter toch uit te voeren. De OR reageerde daarop door een schriftelijke enquête te houden onder het personeel. Meer dan 75% bleek het advies van de OR te steunen. De bestuurder heropende het overleg met de OR over deze kwestie.
- In een organisatie werden leidinggevenden uitgesloten van deeltijdfuncties. Het management vond dat uit het oogpunt van doelmatigheid nodig.
- Een woningbouwvereniging had besloten meer klantvriendelijk en flexibel te zijn. Dit betekende vooral dat de onderneming beter bereikbaar wilde zijn buiten kantooruren. Daarom wilde het management deeltijdmedewerkers inzetten in de weekeinden en de avonden.

4.2 Verantwoord ondernemen op het macro-niveau

Als het gaat over de nationale en internationale verantwoordelijkheid van een onderneming denken we al snel aan grote multinationals als Shell, Philips en Unilever. Het is duidelijk dat deze een positieve of een negatieve rol kunnen spelen in de strijd voor een goed milieu, bestrijding van armoede in de wereld, bestrijding van kinderarbeid en van alle vormen van misbruik en uitbuiting van mensen overal ter wereld. Maar ook kleinere bedrijven en organisaties doen keuzen, die gevolgen hebben voor mensen buiten het bedrijf. Een bedrijf dat er voor kiest plastic flessen zonder statiegeld in omloop te brengen. Een bedrijf dat hout betreft van houtplantages en niet uit landen waar oerwouden gekapt worden. Een bedrijf dat besluit (gedeeltelijk) gehandicapten in te schakelen. Enkele voorbeelden van een



eindeloze reeks, waarin een bedrijf op macroniveau kan kiezen vorm te geven aan liefde en gerechtigheid.

Op al deze niveaus kunnen christenen een bijdrage leveren. Dit kunnen zij al of niet vergezeld doen gaan van een verantwoording van hun motieven. Zo'n verantwoording kan soms als ongepast ervaren worden, dan is het mogelijk niet effectief. Aan de andere kant is het soms een kwestie van moed om voor je eigen identiteit uit te komen. Een bedrijf waarin geen bezinning plaats vindt op de eigen motieven en op die van de medewerkers is toe aan een cultuurverandering. Op welk niveau de bijdrage het meeste effect zal sorteren, hangt mede af van de hiërarchische positie van de christen professional, zoals dat ook geldt voor elke andere werknemer. Inbreng begint echter met bewust-zijn van de niveaus en de richting waarin je zou willen dat het bedrijf gaat.

4.2.3 Enkele willekeurige praktijkvoorbeelden op het macro-niveau

Ook de voorbeelden en cases die hier volgen bevatten positieve en negatieve oplossingen. Hier gaat het om kwesties die te maken hebben met de gevolgen van beslissingen die binnen het bedrijf genomen worden voor de omgeving dichtbij en ver weg.

- Een medewerker die haringen inblikte stelde kritische vragen aan het management over de haringstand in de Noordzee en welke maatschappelijke verantwoordelijkheid het bedrijf hierin wilde dragen.
- Bij een onderneming zijn te weinig parkeerplaatsen voor de medewerkers. De OR kiest ervoor het initiatief te nemen tot een eigen benadering en ontwikkelt een voorstel voor een fietsregeling. Ook wordt onderzocht of en hoe de reiskostenvergoedingen ingezet kunnen worden om medewerkers aan een goede fiets te helpen. Uiteindelijk wordt er een contract afgesloten met een leverancier.
- De directeur van een instelling voor thuiszorg laat vol trots een overschot van € 10.000 op de exploitatierekening zien. Het is niet duidelijk in welke opzichten de dienstverlening aan cliënten is verbeterd.
- Een werknemster van een chemisch bedrijf is tegelijk supporter van Greenpeace. Zij ziet geheime lozing van restchemicaliën dan ook niet door de vingers.
- Op eigen initiatief ontwikkelde de directie van een onderneming een audit waarin het sociale en maatschappelijke gehalte van de bedrijfsvoering kan worden beoordeeld. Daarmee kreeg de maatschappelijke verantwoordelijkheid evenveel aandacht als de commerciële, financiële en technische beleidsgebieden.
- Een lid van de centrale ondernemingsraad van een uitgeversconcern stelde aan de Raad van Bestuur voor om ter compensatie van de grote



papierhoeveelheden die het concern verbruikte een stuk bos te laten aanplanten in Canada.

- Een gemeentelijke dienst biedt jaarlijks enkele werkervaringsplaatsen voor laaggeschoolden.
- Een supermarktketen bepaalt dat van de deelnemers aan een interne managementtraining minstens een kwart allochtoon moet zijn.
- Een verffabriek investeert fors in reclame en voorlichting over verf op acrylbasis om te stimuleren dat de meer vervuilende en schadelijke verfsoorten steeds meer vervangen worden door deze nieuwe soorten.
- Een bank sponsort in elke vestigingsplaats een plaatselijk project om de leefbaarheid van een oude wijk te vergroten.
- Er wordt gesproken over een autoleaseregeling in het bedrijf. De werknemers zitten erom te springen. Het management vindt het wel een aardige manier om het pakket secundaire arbeidsvoorwaarden te verbeteren. De OR stelt de noodzaak ter discussie te stellen:
 - zoveel zakelijke kilometers worden er niet gereden,
 - lease-auto's bevorderen het autogebruik en drukken alternatieven als trein en fiets uit het beeld, wat tot een grotere milieubelasting leidt.
- Een fabriek doneert een gebruikte machine aan een Afrikaanse fabriek.

Hoe je de onderwerpen op meso- of op macro-niveau ook benadert, je kunt niet geven als je niet ontvangen hebt. De persoonlijke spiritualiteit, de mogelijkheid te scheppen uit de Bron, is van onschatbare waarde. De vraag wat de "toegevoegde waarde" van het geloof kan zijn in het bedrijfsleven lijkt haast te veronderstellen, dat het geloof ten dienste zou staan van het bedrijfsleven. Beter is de vraag te stellen hoe het bedrijfsleven ten dienste kan staan van datgene wat onze God voor heeft met de mensheid: liefde, gerechtigheid en verantwoordelijkheid.

