

Verschillende factoren bepalen het gedrag van een christen op het werk

# Wat je bent en wat je doet

## Opinie

CARINE COEHOORN

Een bedrijfsbeleid dat stoelt op christelijke waarden en normen is dit, maar op de werkvloer spelen vaak meer praktische zaken. Zeg je iets van de pornoplatten die collega's op je werkplek ophangen? Hoe ga je om met pesten als geintje, of met sexmoppen om te intimideren? Bid je voor het eten - zijn je collega's bereid je een moment stilte te gunnen? Durf je daar überhaupt om te vragen? Ben je vrij om een hoofddeukje te dragen als je dat wilt? Zeg je er wat van als collega's vloeken of anderszins grof in de mond zijn? Wanneer je collega's het onderling vooral hebben over hoe je méér geld kunt verdienen, over hun vakanties, hun tweede huisje, laat je dan merken dat er in het leven meer is dan alleen aardse schatten verzamelen?

Sommige mensen gaan daar heel soepel mee om, zij passen zich makkelijk aan aan wat kan en bewaren de rest voor hun privé leven. Voor anderen ligt het niet zo simpel. Zij vinden het lastig om 'zichzelf thuis te laten' als ze naar hun werk gaan. Hun geloof hoort bij hen. Zij worstelen met de vraag of christen zijn iets is wat je bent of wat je doet (en ik veronderstel dat dat niet anders is voor andere gelovigen dan christenen).

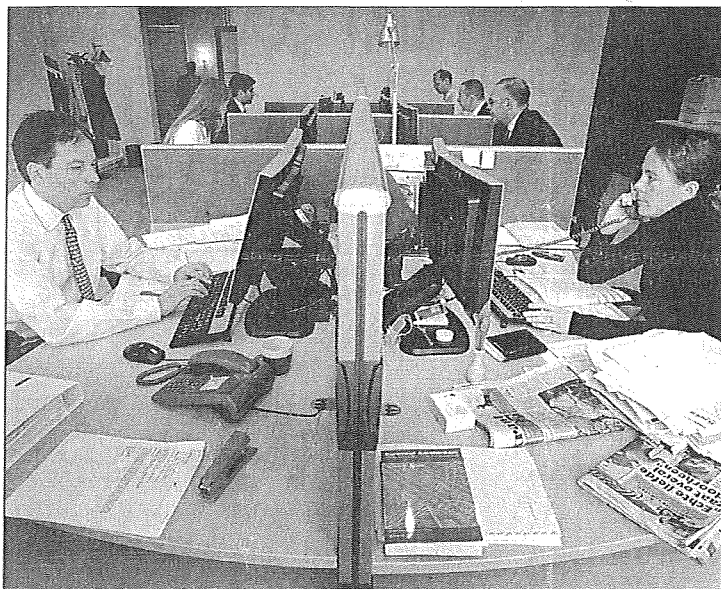
Een eenvoudig model kan dat verduidelijken. Er zijn verschillende niveaus van je persoonlijk functioneren te onderscheiden. Deze zijn beschreven door Hanna Nathans, organisatieadviseur. De kern van een persoon is je eigenlijke Zelf. Het is dat stuk van jezelf dat in staat is na te denken over alle andere niveaus. Het is je diepste identiteit, terwijl de andere niveaus dienen om dit Zelf, of de ziel, in dit leven uit te drukken. Dit deel van jezelf is dan ook niet veranderbaar.

### Karakter

De volgende laag is je persoonlijkheid. Het zijn je karaktereigenschappen die je tot een uniek iemand maken. Hier zeg je „ik ben...“ en dan vul je iets over jezelf in: vasthoudend, verlegen, vrolijk, oppervlakkig, mensgericht, terughoudend, creatief. Op korte termijn zijn deze kenmerken niet te veranderen, maar op langere termijn kun je ze ontwikkelen.

De derde laag wordt gevormd door je overtuigingen, zowel de

Wat kun je, wat wil je en wat mag je op je werk laten zien van je geloof? De Christelijke Hogeschool Ede start dit jaar een project om studenten die kans maken op de top, te laten coachen zodat zij daar ook komen. Doel is dat in de top van bedrijven christelijke leiders komen die een bedrijfsbeleid voorstaan waarin christelijke waarden tot uitdrukking komen. Er valt genoeg te zeggen over wat zo'n bedrijfsbeleid dan voor verschil zou maken, maar feit is dat geprobeerd wordt iets te laten zien van het, in dit geval christelijke, geloof in het werk.



Christen zijn op het werk is wat je kiest vanuit je kern, je persoonlijkheid, je overtuigingen en je capaciteiten. Foto: ANP

bewuste als de onbewuste. Overtuigingen geven richting aan je handelen. Wanneer je overtuiging is dat geloof een privézaak is, handel je anders op je werk dan wanneer je overtuigd bent dat je privé en op je werk dezelfde moet zijn, ook met betrekking tot je geloof. Overtuigingen en vooronderstellingen kunnen een krachtige bron van inspiratie zijn, maar zijn soms juist belemmerend voor effectief gedrag. Overtuigingen zijn alweer gemakkelijker veranderbaar dan karaktereigenschappen. Om veranderingen in je gedrag te bewerkstelligen, is het essentieel dat je overtuigingen met dat nieuwe gedrag in overeenstemming zijn.

Het vierde niveau is dat van je vaardigheden, je kennis en kunde. Het zijn de instrumenten die je in huis hebt. Je kunt kiezen of, en hoe je er gebruik van maakt. Kennis en kunde zijn goed ontwikkelbaar.

Het vijfde niveau is dat van je gedrag. Gedrag is als een collectie kleren, die je relatief gemakkelijk aan en uit kunt trekken. Bij verschillende gelegenheden kies je passend gedrag, dat verandert niets aan je persoonlijkheid. Anderzijds heb je ook gewoontegedrag. Vaak is dat ooit wel zinvol geweest, maar dat hoeft inmiddels niet meer zo te zijn. Verkeerde gewoontes afleren kost wel moeite.

### Omgeving

Ten slotte heb je nog de factor van de omgeving. Gebeurtenissen, maar bijvoorbeeld ook de cultuur in een organisatie, roepen bepaald gedrag op, en ontmoedigen ander gedrag. Gedrag is niet het onontkoombare resultaat van de vijf niveaus die hier zijn geschetst. Gedreven door omstandigheden doen mensen soms dingen die zeer ongewoon voor hen zijn. An-

derzijds wordt het vaak ervaren als betrouwbaar wanneer mensen 'door dik en dun' zich aan dezelfde principes houden.

De niveaus van functioneren zijn altijd allemaal tegelijk in actie, en ze houden natuurlijk verband met elkaar. Iemand functioneert optimaal als de niveaus geïntegreerd zijn, dat wil zeggen dat de lijn van binnen naar buiten consistent is. Maar wanneer gedrag van je gevraagd wordt dat strijdig is met in je persoon verankerde waarden, kan dat tot ernstige stressverschijnselen leiden. Op den duur hou je je dat niet vol. In organisaties is bovendien nog aan de orde dat andere mensen andere kernen hebben. Ook voor hen is het van belang om geïntegreerd en consistent te mogen zijn. Eventuele verschillen tussen mensen kunnen in een organisatie een bron van inspiratie en creativiteit zijn, maar niet zo goed een bron van stress en ellende. Om succesvol samen te werken, helpt het als de verschillen niet té groot zijn.

Is het geloof nou iets wat je bent of wat je doet? Het model maakt duidelijk dat dit kan verschillen per persoon. Voor sommige mensen zitten de waarden van het christelijk geloof in hun diepste wezen, voor anderen in lagen die meer aan de buitenkant zitten, bijvoorbeeld hun overtuigingen. Voor hen is het makkelijker om hun gedrag aan te passen en geloof als een privékwestie te behandelen dan voor de eersten. Overigens betekent het hebben van christelijke waarden in lagen die meer aan de buitenkant zitten, mijns inziens niet dat iemand minder christelijk of minder gelovig is. Dat oordeel mag je er niet aan verbinden. Belangrijker is dat we oog hebben voor de soms grote verschillen tussen mensen, die terug te voeren zijn op hun kern. Juist omdat de kern het meest wezenlijke stuk van een mens is dat door God geschapen is, past het niet daar een oordeel over te hebben.

Je kunt ook zeggen dat christen zijn is wat je bent én wat je doet. Het is wat je kiest vanuit je kern, je persoonlijkheid, je overtuigingen en je capaciteiten. Daarmee kun je bijdragen aan een goede werksfeer en positief gedrag, en een bron van inspiratie zijn.

Carine Coehoorn ([www.coehoorncompany.nl](http://www.coehoorncompany.nl)) coacht mensen en teams die vragen rond werk willen verbinden met hun geloof. Ze schreef dit artikel naar aanleiding van het debat over geloof op het werk dat de jongerenafdeling van het CNV vanavond in Utrecht houdt.