

## Samenvatting

### **Inleiding.**

Hoewel er veel geschreven is vanuit levensbeschouwelijke visie over management, is er vrijwel geen wetenschappelijk onderzoek bekend over het effect van levensbeschouwing op management in het algemeen en de aspecten leiderschapsstijl en HRM-beleid in het bijzonder. Er wordt in onze samenleving de laatste jaren steeds meer aandacht aan de ethiek van de manager geschonken, met name aan de persoonlijke waarden en principes van de manager zijn onderwerp van discussie. Als het gaat over het gedrag van de manager worden termen als zelfverrijking, mismanagement, integriteit en voorbeeldgedrag gebruikt.

In de Nederlandse samenleving blijft, ondanks de voortschrijdende ontkerkelijking, de vraag naar zingeving, religiositeit en spiritualiteit bestaan. De hiervoor genoemde aspecten van levensbeschouwing zullen naar verwachting het publieke debat steeds meer gaan beïnvloeden en daardoor ook van belang blijven voor de discussie over managementopvattingen. Deze ‘nieuwe godsdienstigheid’ is vooral gericht op invulling van het persoonlijke leven binnen de gegeven maatschappelijke kaders.

Ons onderzoek bevindt zich op het snijvlak van godsdienstsociologie en organisatiekunde/managementwetenschappen. We willen dit onderzoek positioneren binnen de genoemde maatschappelijke ontwikkelingen, door een wetenschappelijk bijdrage te leveren aan het publieke debat over het management in relatie tot de levensbeschouwing van de manager.

Door middel van deze studie willen we antwoord vinden op de volgende centrale onderzoeksvragen:

1. Bestaat er een verband tussen de al dan niet christelijke levensbeschouwing van managers in Nederlandse organisaties enerzijds en hun opvattingen over de stijl van leidinggeven en het door hen gevoerde HRM-beleid anderzijds?
2. Wijkt een manager met een orthodox-protestantse geloofsoriëntatie af van de manager met een andere geloofsoriëntatie qua opvattingen over de stijl van leidinggeven en HRM-beleid?

### **Theoretisch kader**

De theoretische basis voor het onderzoek is een studie naar waar en op welke wijze aandacht aan levensbeschouwing is gegeven in de organisatiekunde en managementtheorieën. Bij de organisatiekunde wordt met name uitgegaan van de structuur van de organisatie, terwijl de managementtheorieën, die vanuit de organisatiekunde ontstaan zijn, de persoon van de manager als centraal onderwerp hebben.

In de organisatiekunde zijn globaal drie concepten van organisaties herkenbaar, te weten de organisatie als een ‘gesloten systeem’, als een ‘open systeem’ en als een

‘geheel van processen’. Deze concepten zijn achtereenvolgens herkenbaar in de ontwikkelingsfasen van de organisatiekunde in de loop van de vorige eeuw.

De organisatie als ‘gesloten systeem’ wordt gezien als een uiting van een ‘mechanistisch’ model. Er is weinig participatie van medewerkers in de besluitvorming, een sterke formalisering van alle processen en een beperkt informatienetwerk.

De organisatie als ‘open systeem’ is een concept waarbij het van doorslaggevend belang is, dat de organisatie in een dynamische relatie staat met de omgeving. Werknemers in de organisatie als open systeem worden beschouwd als mondig, met een zekere eigen motivatie waarmee rekening moet worden gehouden om de noodzakelijke veranderingen in de organisatie mogelijk te maken.

Ten slotte staat bij de organisatie als geheel van processen de bedrijfsspecifieke cultuur als uitgangspunt. De koppeling van waardenbewustzijn van manager en medewerkers aan hun persoonlijke inzet is essentieel. Het concept van ‘geheel van processen’ is gericht op de bedrijfscultuur, de maatschappelijke context en op een balans tussen de belangen van de organisatie en de werknemers. Het ontstaan van dit concept -aan het begin van de tachtiger jaren van de vorige eeuw- kan gezien worden als de start van een nieuwe fase van de managementwetenschappen.

Er zijn vanaf die tijd ontstond een grote omvang aan wetenschappelijke literatuur waarin een scherpe tweedeling blijkt te zijn tussen onderzoek naar leiderschap en onderzoek naar personeelsbeleid, dat vanaf 1984 (Strategisch) HRM-beleid wordt genoemd. In de recente literatuur over leiderschap en HRM wordt steeds vaker de suggestie gedaan voor een combinatie van theorievorming over die twee managementbegrippen. Ons onderzoek kan een bijdrage zijn aan deze integratie.

Tegen het einde van de vorige eeuw bleek dat de waardenoriëntatie en de levensbeschouwing van de manager een steeds belangrijker factor werd in het leidinggeven. In de wetenschappelijke theorievorming, zoals hiervoor beschreven, is levensbeschouwing vrijwel geheel buiten beeld gebleven. In het wetenschappelijk onderzoek, als onderdeel van de theorievorming, is eveneens weinig aandacht gegeven aan de levensbeschouwing van managers. Wellicht past bij de actuele trend in managementconcepten, een toenemende aandacht voor de moraliteit, het handelen en de motieven van managers, het stimuleren van empirisch onderzoek naar de relatie hiervan met levensbeschouwing en zingevingkaders.

In ons land heeft Calvin een grote invloed gehad op de geloofsleer van de protestantse kerken en daardoor op de opvattingen van protestanten over arbeid en op hun mensbeeld. Er is in de vorige eeuw een grote dynamiek geweest in de ontwikkeling binnen de christelijke kerken in Nederland. Deze dynamiek heeft bovendien een stempel gedrukt op de sociaal-economische vormgeving van onze samenleving, bijvoorbeeld bij de vorming van kerkelijk georiënteerde maatschappelijke organisaties en in de politiek. De invloed van het calvinisme is in de tweede helft van de vorige eeuw drastisch verminderd door de secularisatie. Het betekent echter niet dat de godsdienstigheid uit de Nederlandse samenleving is verdwenen of dat de mensen ongelovig zijn geworden.

Er ontstaat een trend waarbij mensen zoeken naar nieuwe vormen van (religieuze) ethiek en handelen als de oude vormen niet meer toereikend zijn of als ‘achterhaald’

worden afgedaan. Deze trend heeft geleid tot veel ruimte voor religieuze vormen, groepen en spiritualiteit in onze samenleving. Ook binnen de kaders van de bedrijven wordt meer ruimte gegeven aan deze dimensie van het leven. Deze trend naar nieuwe moraliteit is wellicht de basis voor de oplevende aandacht voor spiritualiteit en moreel besef in de bedrijfsvoering.

Het onderzoek kent drie kernbegrippen: levensbeschouwing, leiderschapsstijl en HRM-beleid. De christelijke levensbeschouwing is onderverdeeld in katholiek en protestant. Onze belangstelling gaat vooral uit naar protestantse managers. Binnen ons land is de protestantse geloofsoriëntatie te verdelen in orthodox-protestants en modern-protestants. De orthodox-protestantse geloofsoriëntatie wordt gekenmerkt door traditionele opvattingen over kerkbezoek, Bijbelgebruik en een naar binnen gerichte houding inzake de maatschappelijke oriëntatie. Er zijn veel eigen maatschappelijke organisaties opgericht, die sterk verbonden zijn met de eigen kerkelijke verbanden. De modern-protestanten vertonen een tendens tot aansluiting bij moderne opvattingen over ontwikkelingen in de samenleving. Er is bij de modern-protestanten veel variatie in visie op kerkelijke betrokkenheid en gebruik van de Bijbel. Mensen die bij deze geloofsoriëntatie behoren richten zich voor wat betreft de maatschappelijke oriëntatie op in de samenleving reeds actieve organisaties en sociale verbanden.

In de leiderschapstheorieën zien we twee hoofdtypen: die van de manager met een rationele leiderschapsstijl (transactioneel leiderschap) en die van de manager met een sociale leiderschapsstijl (transformationeel leiderschap). De rationele leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door een rationele beheersing van de productie, prestaties van de medewerkers en efficiency. In het leiderschap wordt het belang van de organisatie centraal gesteld, waarbij sprake is van autoritair, directief en non-participatief leiderschap. De sociale leiderschapsstijl veronderstelt dat beslissingen over de doelstelling een aantal waardeoordelen inhouden. De belangen, mogelijkheden en wensen van de medewerkers worden betrokken bij de beslissingen die de manager neemt. Er is sterke aandacht voor de mens binnen het bedrijf. Dit managementtype wordt gekenmerkt door een democratische, participatieve leiderschapsstijl. Er zijn op grond hiervan twee dimensies van leiderschapsstijl te onderscheiden: te weten een taakgerichte en een mensgerichte leiderschapsstijl. Iedere leidinggevende heeft een zekere mate van deze twee dimensies in zijn stijl van leidinggeven. Bij de taakgerichte leiderschapsstijl is de manager gericht op productie, taakuitoefening, resultaten en efficiency. Bij de mensgerichte dimensie is de manager gericht op de menselijke aspecten, belangen en doelen van de medewerker en op relationele aspecten van de samenwerking.

In de jaren '80 ontstonden twee benaderingen inzake de theorievorming over Human Resource Management: de op economische waarden gerichte Michigan-school en de op sociale waarden gerichte Harvard-school. Het HRM-beleid is net als leiderschapsstijl te onderscheiden in twee dimensies, te weten: controlgericht en commitmentgericht. Beide dimensies komen in een bepaalde mate in de opvattingen van elke manager voor. Bij controlgerichtheid is de manager gericht op de effectieve aansturing en controle van de werknemers, waarbij sprake is van relatief weinig verantwoordelijkheid van werknemers. Bij commitmentgerichtheid is de manager

gericht op binding van de medewerker aan de organisatie, door aandacht te geven aan een balans tussen doelen en belangen van de organisatie en medewerkers.

We verwachten, in de geformuleerde hypothesen, dat orthodox-protestantse managers meer taakgericht en controlgericht zijn en minder mensgericht en commitmentgericht dan niet-christelijke managers.

De leiderschapsstijl en het HRM-beleid kan beïnvloed worden door kenmerken van de organisatie (b.v. grootte of branche) en door persoonskenmerken van de manager (b.v. leeftijd, geslacht). We verwachten weinig invloed van deze kenmerken op het effect van de levensbeschouwing op de leiderschapsstijl en HRM-beleid.

### **Empirisch onderzoek**

Op grond van de beschrijving van de kernbegrippen hebben we een vragenlijst ontwikkeld. We hebben 1662 vragenlijsten verzonden aan directieleden van organisaties in Nederland, waarvan een deel naar leden van protestantse en christelijke werkgevers- en managersorganisaties. De respons was  $n = 443$  (27%). In de steekproef zijn de respondenten voldoende verdeeld over de verschillende categorieën van geloofsoriëntatie.

We hebben met behulp van de factoranalyse voor leiderschapsstijl een tweedimensionaal model met twee schalen geconstrueerd: 'mate van taakgerichtheid' en 'mate van mensgerichtheid'. Voor HRM-beleid wordt eveneens een tweedimensionaal model met de schalen voor 'mate van controlgerichtheid' en 'mate van commitmentgerichtheid' ontwikkeld. Daarnaast zijn op grond van inhoudelijke betekenis nog twee kleine schalen geconstrueerd. Deze zijn 'mate van gerichtheid op medezeggenschap' en 'mate van gerichtheid op waardenoriëntatie'. In de hypothesen verwachten we dat de orthodox-protestantse managers minder gericht zijn op medezeggenschap en een hogere gerichtheid vertonen op de mate van waardenoriëntatie dan niet-christelijke managers. De geconstrueerde schalen hebben een relatief hoge betrouwbaarheid.

Uit de analyses (met behulp van regressieanalyse) blijkt dat er bij de verschillende schalen over het algemeen geen significant verschil bestaat tussen christelijke en niet-christelijke managers. Een onderverdeling van de christelijke managers in de vier categorieën van geloofsoriëntatie geeft een genuanceerder beeld.

Uit die analyses blijkt dat orthodox-protestantse, de modern-protestantse en de modern katholieke managers niet verschillen in de mate van taakgerichtheid met niet-christelijke managers.

Het is opvallend dat de orthodox- en modern-protestantse managers een significant lagere mate van mensgerichtheid vertonen dan de niet-christelijke managers. We hadden niet verwacht dat modern-protestanten, net als de orthodox-protestanten, een lagere mate van mensgerichtheid vertonen dan de niet-christelijke managers. We hebben, zoals verwacht, geen verschil kunnen constateren tussen de modern-katholieke managers en de niet-christelijke managers.

De protestantse en katholieke managers blijken dezelfde mate van controlgerichtheid te vertonen als de niet-christelijke managers.

Zowel de orthodox- als modern-protestantse managers zijn significant minder commitmentgericht dan de niet-christelijke managers. Bij de katholieke managers verschillen beide categorieën statistisch gezien niet van de niet-christelijke managers. Voor de genoemde afwijkende resultaten van de protestantse managers kan wellicht een verklaring gevonden worden in de individualiserende tendens die kenmerkend is voor het protestantisme. Het resultaat bij de modern-protestantse managers is tegengesteld aan wat we verwacht hadden.

Protestantse en katholieke managers zijn evenveel gericht op medezeggenschap als de niet-christelijke managers, maar ze zijn, met uitzondering van de behoudend-katholieken, significant meer gericht op waardenoriëntatie.

De analyses naar het interacterend effect van organisatiekenmerken en persoonskenmerken geven aan dat het gevonden effect van de levensbeschouwing op de opvattingen over leiderschapsstijl en HRM-beleid overeind blijven. Opvallend daarbij is dat de managers in organisaties met een reformatische signatuur een significant hogere mate van mensgerichtheid en van commitment gerichtheid vertonen dan managers uit neutrale of algemeen christelijke organisaties. Wellicht heeft een waarden-georiënteerde cultuur een effect op de opvattingen van managers.

In de hypothesen veronderstellen we dat bij orthodox-protestantse managers hun levensbeschouwing een effect heeft op leiderschapsstijl en HRM-beleid. We veronderstellen dat zij minder mensgericht en minder commitmentgericht zijn dan de niet-christelijke managers. Uit de analyses blijken de hypothesen bevestigd te worden, echter dat geldt, in tegenstelling tot onze verwachtingen ook voor de modern-protestantse managers. De katholieke managers verschillen in hun opvattingen nagenoeg niet van de niet-christelijke managers.

### **Kwalitatief onderzoek**

De verrassende overeenstemming in opvattingen tussen de orthodox- en modern protestantse managers is aanleiding voor een kwalitatief vervolgonderzoek. Hierin zoeken we naar een bevestiging of falsificatie van de gevonden resultaten en een mogelijke verklaring.

We hebben bij 26 protestantse managers (verdeeld over beide categorieën) een diepte-interview afgenomen over hun opvattingen over leiderschapsstijl en HRM-beleid. Daarnaast hebben we vier predikanten als expert geïnterviewd. De analyses van de interviews bevestigen de overeenkomst qua managementopvattingen van de orthodox- en modern-protestantse respondenten. Daarnaast hebben we een bevestiging gevonden van het verschil in levensstijl en taalgebruik. Wat betreft de managementopvattingen constateren we dat de orthodox-protestanten een hoog modern-protestants gehalte vertonen. We hebben voor dit verschijnsel een verklaring gevonden in de leerstelling, het dogma, van de 'algemene genade'. Daardoor is het voor orthodox-protestanten mogelijk om in afwijking van hun levensbeschouwing een meer protestantse opvatting te hanteren. Door dit dogma kan er een scheiding gelegitimeerd worden tussen het privé-(geloofs)domein en het domein van de organisatie waaraan leiding wordt gegeven. Deze scheiding vertoont overeenstemming met de opvattingen van Weber over morele neutraliteit. Hij vindt dat de organisatie en het privéleven gescheiden 'leefsferen' zijn met een eigen moraliteit.

### **Discussie**

Uit breed wetenschappelijk onderzoek blijkt dat levensbeschouwing en zingeving opnieuw maatschappelijke betekenis krijgen. Dit kan voor het onderzoek naar de relatie tussen levensbeschouwing en management een goede basis bieden. Hieraan zou samenwerking tussen de faculteiten van theologie, filosofie en bedrijfskunde/managementwetenschappen een belangrijke bijdrage kunnen geven. De verwachting dat in de nabije toekomst het aantal moslim leidinggevenden zal toenemen kan voor wetenschappers aanleiding zijn tot verder onderzoek en theorievorming.

De resultaten geven voldoende stof tot vervolgonderzoek en een verdergaande bezinning op de invloed van levensbeschouwing op de twee kernbegrippen van management. We zien de mogelijkheid voor verder onderzoek waarin de combinatie van leiderschapsstijl en HRM-beleid in één vragenlijst worden samengevoegd. Daarnaast pleiten we voor nader onderzoek naar de relatie tussen levensbeschouwing en management met als referentie het TNO-onderzoek naar Goed Werkgeverschap. Tot slot geven we een suggestie voor vervolgonderzoek waarin opvattingen van leidinggevenden en medewerkers gecombineerd wordt, zowel in de vorm van vragenlijsten als diepte-interviews en observaties van gedrag.