

Christelijk management verandert de manager

(dr. Tom van den Belt, BusinessContact, CBMC, febr. 2014)

Een christenmanager die zijn geloof als uitgangspunt neemt bij zijn werk als manager kan niet anders dan zichzelf het onderwerp van verandering nemen. En daar is moed en lef voor nodig!

Het is vaak gemakkelijker en ook verleidelijk om bij anderen aan te wijzen wat er moet verbeteren. Bij jezelf, en zeker als christen manager, benoemen wat er niet goed is, vergeving vragen en beloven om te verbeteren, vraagt om een nederige, ootmoedige houding, tegenover Christus en jouw medewerkers. Ieder personeelslid is een waardevol schepsel van God en jouw naaste over wie God de opdracht tot naastenliefde geeft.

Onlangs verscheen aan de Radboud Universiteit Nijmegen het boek: HRM, het nuttigheidsdenken voorbij? In dat boek schrijven toonaangevende Nederlandse professoren en deskundigen over de huidige stand van zaken omtrent management, HRM en leiderschap. De rode draad door dit boek is de constatering dat de medewerkers (weer) gezien worden als waardevolle mensen in het bedrijf. HRM en leiderschap zijn meer dan ooit waarden-georiënteerd. Toch blijkt ook dat men niet goed weet waar dan deze waarden op gebaseerd moeten worden. dr. Tom van den Belt levert aan dit boek een bijdrage met een hoofdstuk waarin het de christelijke waarden vanuit de Benedictijnse spiritualiteit als normatief kader voor HRM en management beschrijft. Als ‘hulpmiddel’ voor het in de praktijk brengen van de christelijke waarden in het management maakt hij gebruik van de benadering van het vak ‘manager’ vanuit de presentietheorie. Door deze theorie leert de manager om op een kritische wijze te reflecteren op zijn managementhandelen en te beoordelen of hij ‘het goede’ heeft gedaan voor zijn personeel en ook of hij ‘het goed heeft gedaan’. Deze vorm van zelfkritiek vraagt om moed en leidt tot nederigheid. De relatie tussen de leidinggevende en de medewerker is levend en wederkerig.

De keuze om ‘christelijk’ te managen, wil zeggen dat je de focus richt op de relatie met jouw medewerkers. Dat is nu juist de opdracht tot naastenliefde in de managementpraktijk verwerken. Het blijkt niet altijd even gemakkelijk te zijn voor een christen-manager om nu precies dat te doen, waardoor zijn handelen christelijk management genoemd kan worden.

De Benedictijnse spiritualiteit geeft veel inzichten voor christenzijn in het dagelijkse leven. Verderop wordt dit nader uitgelegd. De presentietheorie biedt goede en praktische handvatten voor een christenmanager. Het begint ermee dat je jouw werk als manager beschouwt als professioneel handelen. Je doet niet zomaar wat, leidinggeven en managen is een

serieuze aangelegenheid, waar (soms vaak veel) mensen mee te maken hebben.

De presentiebenadering van het management vak neemt de relatie van de leidinggevendenden met de medewerkers als centraal uitgangspunt. Tegelijkertijd is de manager, als professional, gericht op een voortdurende kritische beoordeling, oftewel reflectie, op zijn eigen handelen. De beoordeling in deze professionele reflectie is een normatief, dat wil zeggen, dat de manager zichzelf beoordeelt aan de hand van een christelijke visie. Hij vraagt zich in deze beoordeling af: ‘Heb ik het goede gedaan?’ en ‘Heb ik het goed gedaan?’. Met ‘het goede’ wordt gedacht aan de christelijke uitgangspunten en kernwaarden en met ‘heb ik het goed gedaan’ wordt vooral gekeken of de manager voldoet aan wat van een professional verwacht mag worden.

Door deze kritische vragen die de christen manager aan zichzelf stelt, ongeacht het aantal mensen aan wie leiding wordt gegeven, houdt hij zichzelf een spiegel voor. Dit is niet vrijblijvend. Deze kritiek, die de manager door de reflectie op zichzelf heeft, moet vanzelfsprekend leiden tot een wens tot verbetering. Sterker nog, het moet leiden tot een belofte tot verbetering. Die belofte ontstaat, doordat de manager constateert dat hij niet, of slechts gedeeltelijk ‘het goede’ heeft gedaan, dat is ‘de liefde van Christus’ in zijn handelen heeft laten blijken. Dat leidt, als het goed is, tot een nederige, ootmoedige houding tegenover Christus en een vragen om vergeving. De vraag om vergeving kan alleen maar echt zijn als deze gepaard gaat met een belofte aan God om (te proberen) te verbeteren. Hieronder volgt een korte toelichting van de presentiebenadering en daarna wordt in een pennenstreek uitgelegd hoe de Benedictijnse spiritualiteit van toepassing kan zijn als ‘normatief kader’ voor het management.

Presentietheorie

De benadering van management op basis van de theorie van de presentie gaat uit van de relatie die er bestaat tussen leidinggevendenden en medewerkers. Presentie is een (professionele) benadering in personeelszorg waarbij de relationele afstemming van de leidinggevende op de medewerker centraal staat, in het bijzonder op de kwetsbare medewerker. In vrijwel elke werksituatie komt het voor dat er ‘succesvolle’ of ‘sterke’ medewerkers zijn, maar ook medewerkers die (tijdelijk) minder goed kunnen meekomen. Dat zijn personeelsleden met mogelijke problemen in de privé-situatie die het functioneren op het werk beïnvloeden, met persoonlijke sociale mentale, fysieke of psychische problemen, waardoor het werk niet gaat zoals verwacht mag worden.

Bij de relationele afstemming gaat het om nabijheid en aandacht, om aansluiting en gerichtheid op de beleving en betekenisgeving van de medewerker -‘zijn logica’-, in plaats van bureaucratische logica van het bedrijf of de manager. Het gaat ook om de rust die de manager creëert en trouw die hij betoont, om een aanspreekbare en een benaderbare

leidinggevende, om een balans in aandacht voor de kwetsbaren en uitdagingen voor de kansrijke en sterke medewerkers in de organisatie.

In eerste instantie is het goed om te bedenken dat het überhaupt moet vragen van een leidinggevende om kritisch te reflecteren op zijn eigen management handelen. Dit lef om zichzelf onder kritiek te stellen is een wezenlijk kenmerk van de presente manager.

De professionele kritische reflectie is gericht op de doelen van het leiderschap, of gericht op de finaliteit (de wezenlijke doelstellingen, het uiteindelijk beoogde) van het management en het HRM. Deze finaliteit bevat vier dimensies, aangeduid als 'viervoudige wortel', waarvan de eerste twee gericht zijn op de taakuitoefening van de leidinggevende en controle op de medewerker en de laatste twee op de relatie van de leidinggevende met de ondergeschikte en het versterken van het commitment van de medewerker. De eerste van deze vier dimensies, is 'verzorgdheid', waardoor in elk geval gedaan wordt wat in het algemeen in dergelijke situaties behoort en nodig is. De tweede dimensie is 'zorgvuldigheid', zodat niet alleen het nodige wordt gedaan, maar dat het ook met aandacht, toewijding en passend bij de ander (de medewerker) wordt gedaan. Deze eerste twee dimensies dragen ertoe bij de manager de zaken tijdig en correct volgens afspraken en procedures afwerkt. De medewerkers moet er gewoon op kunnen rekenen dat zijn leidinggevende handelt volgens zijn afspraken en beloftes. Maar tegelijkertijd ook nog, dat de manager zich afvraagt of datgene wat hij doet ook nuttig is en bijdraagt aan wat bereikt moet worden.

De derde dimensie is 'zorgzaamheid', als kenmerk van de leidinggevende, die er borg voor staat dat het nodige niet alleen met aandacht wordt gedaan, maar ook volgehouden en altijd aangeboden wordt als het moeilijk zal worden; goed management is trouw management. Trouw is daarmee een belangrijke relationele duiding van het management, waarbij tevens het geduld van de leidinggevende wordt getoond. De vierde dimensie bepaalt dat niet alleen het nodige met aandacht en trouw wordt uitgevoerd, maar dat daarin ook een 'bezorgd mededogen' van de manager spreekt, een begaan zijn met de ander waarin de leidinggevende zich aan zijn medewerker toont en door zijn houding hem/haar in zijn relatie uitnodigt.

In dit geheel van de professionele reflectie staat de medewerker en de relatie van de leidinggevende met hem/haar centraal. Het gaat om de managementvraag: 'Heb ik er alles aan gedaan om deze werknemer goed te kunnen laten functioneren en zijn werk te kunnen laten doen, en dat ook op langere termijn? Heb ik door mijn besluiten er aan bij gedragen dat de belangen en waarden van deze werknemer aansluiten bij die van het bedrijf?'

In de vraag 'Doe ik het goede voor mijn medewerkers?' stelt de manager zich zijn normatieve kader voor ogen. In veel gevallen is dat een geheel van levensbeschouwelijke, spirituele, ethische of geloofsopvattingen. Veel

christelijke managers laten zich bij het formuleren van HRM-beleid en in hun leiderschap inspireren door hun levensbeschouwing. Kernwaarden als ‘eerlijkheid en respect’ en ‘dienend leiderschap’ zijn vaak concrete referentiewaarden voor managers. Een kritische normatieve reflectie op HRM en leiderschap draagt bij aan een zekere mate van bescheidenheid van de leidinggevende.

Een voorbeeld van een succesvol levensbeschouwelijk normatief kader is die van de Benedictijnse spiritualiteit, waardoor zowel de medewerkers als de organisatie tot ontwikkeling komen, onder meer door de voortdurende normatieve reflectie van de leidinggevende en zijn bescheiden houding.

Benedictijnse spiritualiteit

In een belangwekkend artikel beschrijven de economen Rost, Inauen en Osterloh (2010) dat leidinggeven volgens de Benedictijnse spiritualiteit een goed managementmodel is om een bedrijf succesvol de crisis te laten overleven. De grond voor het succesmodel ligt in het sterk gewortelde systeem van gedeelde waarden en waardeoriëntatie. Deze spiritualiteit is gebaseerd op de Regel van Benedictus, een leefregel voor het kloosterleven van de Orde van de Benedictijnen. Een belangrijk facet van de Regel is de notie dat de leidinggevende, zich voortdurend het welzijn van de ondergeschikten voor ogen houdt en zich afvraagt bij ‘elk besluit’ of hij het goede doet en of zijn beslissing ‘het goede’ uitwerkt.

De voorschriften in de Regel bevorderen bij veel aspecten van beleidsontwikkeling en leiderschap een kritische normatieve professionele reflectie van de leidinggevende. De leidinggevende wordt gestimuleerd om zelf in woorden en daden een voorbeeld te zijn voor al zijn medewerkers. Van hem wordt verwacht dat hij door zijn houding “de sterken nog iets hebben om naar uit te kijken en de zwakken zich niet hoeven terug te trekken” (Regel van Benedictus, 64:19). Hij moet altijd handelen vanuit een dienende houding, gericht op het zich bij hem thuis en vertrouwd voelen van de ondergeschikten. Kenmerkende houding van het management is de onderwerping van de manager aan externe en interne controle. De interne controle is vormgegeven door een helder gestructureerd medezeggenschapssysteem, waarbij wederkerige erkenning van leiding en ondergeschikten van groot belang is. Van beide ‘partijen’ wordt een nederige, bescheiden houding jegens elkaar gevraagd, uiteraard wel met de functionele positionele bevoegdheden van de manager.

<p>NAAR EEN BENEDICTIJS NORMATIEF KADER VOOR HRM (dr. Tom van den Belt, in: <i>HRM, het nuttigheidsdenken voorbij</i>, Schouteten, Bücker & Poutstra (red.), 2013, Den Haag: Boom Lemma) www.presentie.nl; www.beltomadvies.nl.</p>
--