

## **Paradigmaverschuiving in moraliteit van de managementpraktijk**

Dr. Tom van den Belt, managementfilosoof en –socioloog. [www.beltomadvis.nl](http://www.beltomadvis.nl)

Publicatie in: *Sofie*, magazine van Stg. Christelijke Filosofie, 7<sup>e</sup> jaargang, nr.1, februari 2017, p. 32-35.

### **Nieuwe visie op management**

Ontwikkelingen in de maatschappij lijken te wijzen op een toenemende vraag naar ethisch leiderschap en normatief-reflectief gedrag en houding van managers. Diverse publicaties van brancheorganisaties en commissies voor gedragscodes voor bestuurders, maar ook in internationale bedrijven wijzen op de belangrijke voorbeeldfunctie van (top)leidinggevendenden. Wetenschappelijk onderzoek wereldwijd naar diverse vormen van ethisch leiderschap verschijnt in hoog tempo<sup>1</sup>. Het heeft er alle schijn van dat de Hollandse School van HRM en arbeidsverhoudingen de onderzoekstraditie binnen ons land zal gaan beheersen, met morele waarden zoals fairness en legitimiteit<sup>2</sup>.

Het doel van dit artikel is, om aansluitend bij de hiervoor geschetste ontwikkelingen, namelijk bij de opvatting dat het management van mensen niet meer een moreel neutraal terrein is, maar dat het hier een moreel geladen terrein is. Om tot een goede ethische grondslag voor leiderschap – in de zin van leidinggeven aan medewerkers- te kunnen komen is het nodig om de vraag te stellen wat de meest fundamentele begrippen zijn bij leiderschap en werkgeverschap/HRM, als de twee verschijningsvormen van het management van mensen. De ethische implicaties hiervan volgen uit de drie axioma's die geformuleerd kunnen worden. De moraliteit van werkgeverschap en leiderschap vraagt om een grondslag, een fundament waar de moraliteit en mensvisie op rust.

### **Management van de toekomst**

Er komt steeds meer aandacht voor de 'mens', de menselijke maat en de verlangens van de medewerkers in publicaties over leiderschap en management. Hieronder geef ik een nadere uitwerking van ethiek en deugdenethiek in leiderschap. Vooraf lijkt het me goed om een paar ontwikkelingen te schetsen, die de basis voor de aandacht voor ethiek bieden. In het boek HRM voor de toekomst schetst prof. Rob Vinke een model, waarin nieuwe woorden voor het management van medewerkers worden geboden, die allen wijzen op een meer normatieve en moreel geladen managementpraktijk<sup>3</sup>. In het model met als titel 'de menselijke maat' lezen we de volgende aspecten van toekomstig management: Samenwerken & zingeving; Drijfveren & waarden; Autonomie & energie; Resultaten & voldoening; Waardetoevoeging; Passie & identiteit en betrokkenheid; vertrouwen in eerlijk halen en brengen.

Groothengel noemt drie elementen, die nauw aansluiten bij het voorgaande en die belangrijk zijn voor (het vergroten van) intrinsieke motivatie: zingeving, meesterschap en auto-

---

<sup>1</sup> Bedi, A., C.M. Apaslan & S. Green (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators, *Journal of Business Ethics* (2016) 139, p. 517–536

<sup>2</sup> Boselie, P. & J. Paauwe (2013). De Hollandse School in Human Resource Management, in: Schouteten, R., J. Bückler & E. Poutsma (red.) (2013), *HRM, het nuttigheidsdenken voorbij*, Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, p. 15.

<sup>3</sup> Vinke, R. (2016). *HRM voor de toekomst*, Amsterdam: Weba uitg. BV, p. 222.

nomie<sup>4</sup>. Hij geeft aan dat deze drie elementen door managers weer aan medewerkers ‘teruggegeven’ moeten worden. Leidinggevendens dienen gericht te zijn op het geven van erkenning aan de medewerker, onder meer door het afstand nemen van ‘oude inzichten’ en patronen. Nieuwe inzichten met als elementen zingeving en autonomie vragen om een zingevingskader en waardenperspectieven, die gezamenlijk ontwikkeld en gedeeld kan worden, zogenaamde ‘shared values’.

In de nieuwe Nederlandse Corporate Governance Code, die met ingang van 1 januari 2017 van kracht is voor beursgenoteerde bedrijven worden diverse elementen benoemd die wijzen op een waarden-oriëntatie en zingevingskader<sup>5</sup>. Hoewel deze code wettelijk van toepassing is op beursgenoteerde bedrijven kan deze ook gezien worden als de ‘moeder van alle governancecodes’, net zo als haar voorganger de Code Tabaksblad. Volgens de Code is de bestuurder verantwoordelijk voor de inbedding en het onderhouden van de waarden in de organisatie en voor de bedrijfscultuur. Van de bestuurder wordt verwacht dat hij gedrag stimuleert dat aansluit bij de waarden en deze waarden uitdraagt door het tonen van voorbeeldgedrag (p.26). Dat laatste geldt eveneens bij de naleving van de gedragscode. Kortom er wordt van de bestuurder, en van leidinggevendens, die zijn voorbeeld dienen te volgen, een deugzaam bestuursgedrag en een ‘leven in de gemeenschap van de organisatie’ verwacht. De theorie van de deugdenethiek zou mogelijk een goede richtingwijzer zijn voor het in de praktijk brengen van de genoemde code.

### **Deugdenethiek en management**

In de laatste jaren is veel aandacht geschonken aan integriteitsgedrag van leidinggevendens en topmanagement. Daarbij wordt voornamelijk onderzoek verricht dat gebaseerd is op de deugdenethiek, zoals we die kennen van Aristoteles<sup>6</sup>. Het bijzondere van deze onderzoeken is dat zij zich richten op veel aspecten die in de bovenstaande beschrijving van actuele ontwikkelingen genoemd worden.

Kaptein (2009) spreekt over een ethische cultuur ”An ethical organizational culture is the ethical quality of a work environment, incorporating the experiences, presumptions, and expectations of the organization’s members as to how the organization can prevent unethical behavior and encourage ethicality (Kangas, Kaptein, Huhtala & Feldt, 2016)<sup>7</sup>.

Over de cultuur die in de nieuwe Corporate Governance Code een prominente plaats heeft, waarbij de bestuurder, zoals we kunnen zien een grote verantwoordelijkheid heeft, zegt Kap-

---

<sup>4</sup> Groothengel, P. (2016). Ontmanagen is effectief en leuker, *MANAGEMENT EXECUTIVE*, januari/februari 2016

<sup>5</sup> Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2016), De Nederlandse Corporate Governance Code, Den Haag: MCCG.

<sup>6</sup> Kaptein, M. (2015). When organizations are too good: applying aristotle’s doctrine of the mean to the corporate ethical virtues model.

<sup>7</sup> Maiju Kangas, Muel Kaptein, Mari Huhtala, Taru Feldt, Why Do Managers Leave Their Organization? Investigating the Role of Ethical Organizational Culture in Managerial Turnover, *Journal of Business Ethics* · October 2016

tein (2008)<sup>8</sup> ‘Ethical culture promotes organizational virtues and consists of the shared values, norms, and beliefs provided to the organization’s members’.

VNO-NCW liet in 2016 een publicatie het licht zien over ethiek binnen het bedrijf ‘Leiderschap in Ethiek, met als ambitieuze ondertitel: Inspiratie voor een baanbrekende ethiek voor bedrijven’<sup>9</sup>. In de publicatie wordt voortgebouwd op de visie op Global Governance van de Verenigde Naties, waarin bepaald wordt dat we betrouwbaar en duurzaam leiderschap nodig hebben. Leiderschap dat rust op vertrouwen en ethiek. In de publicatie wordt een aantal condities of deugden voor een ethische bedrijfscultuur genoemd, zoals: Voorbeeldgedrag, Betrokkenheid, Transparantie, Aanspreekbaarheid en Waardering & sanctionering. Hierbij wordt opgemerkt dat leidinggevendenden vooral ook door hun eigen gedrag de gewenste ethische cultuur kunnen bewerkstelligen (p. 60).

De bovenstaande beschrijvingen van ethisch leiderschap en ethische cultuur wijst op een vrij breed herkenbare wens tot een wijze van werken en leven binnen organisaties die veel meer dan voorheen gericht is op de erkenning van de waarde van de mens en van deugdzaam voorbeeldgedrag van leidinggevendenden. Een gedrag dat gemotiveerd wordt van uit gedeelde en geleefde waarden, zoals dat bijvoorbeeld concreet in de nieuwe Nederlandse Governance Code wordt verondersteld. Maar het is de vraag hoe het realiseerbaar is om tot een set van waarden en zeker van gedeelde waarden te komen. Kan een bestuurder zomaar uit het ‘niets’ een aantal waarden tot leven roepen? Kan hij een aantal waarden uit literatuur halen en deze kenbaar maken binnen de organisatie? En als hij dat doet, hoe herkenbaar en hoe duurzaam zijn deze waarden dan?

Op grond van deze vragen lijkt het me goed om een filosofische grondslag voor ethisch gedrag en voor de ethische cultuur te creëren, waardoor het herkenbaar kan worden voor alle betrokkenen waar de waarden op gegrond zijn en waarvan ze herleidbaar zijn.

### **Filosofische grondslag met axioma’s als basis voor ethiek**

Voor het formuleren van een filosofische grondslag is een Cartesiaans twijfelexperiment toegepast. In de eerste plaats is vastgesteld dat management van mensen (medewerkers) binnen organisaties verschijnt in de vorm van leiderschap en werkgeverschap/HRM. In het ‘twijfelexperiment’ heb ik de vraag gesteld: wat weet ik zeker over management, leiderschap en werkgeverschap? Er is gezocht naar het meest fundamentele van deze drie begrippen, om vervolgens hierop een onderzoek te kunnen verrichten naar de vraag welke ethiek van toepassing is. Als het meest fundamentele van management, leiderschap en werkgeverschap gedacht kan worden, kan ik daarover een set van vooronderstellingen geformuleerd worden, die min of meer ‘vast’ staan en als (heuristische) basis voor de verdere ethiek kunnen dienen. Deze vooronderstellingen worden gedacht in de vorm van axioma’s’.

De filosofische grondslag van management van mensen ligt verankerd in drie axioma’s als fundamentele vooronderstellingen. In eerste instantie zocht ik naar axioma’s die betrekking hebben op hoe management van mensen (in een beroepsmatige context, waarbij

---

<sup>8</sup> Kaptein, M. 2008. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 923-947.

<sup>9</sup> Boschma, E. & M. Kaptein (2016), *Leiderschap in Ethiek*, Den Haag: VNO-NCW & RSM.

sprake is van min of meer gecontracteerde arbeidsverhoudingen) naar voren treedt, namelijk in de vorm van leiderschap en werkgeverschap.

Het eerste axioma kan ik formuleren na de beantwoording van de vraag: ‘Wat is het meest fundamentele van leiderschap. Als ik alles weglaat, wat ooit gedacht en geschreven is over leiderschap, en als er slechts één ding, één begrip overblijft, wat is dat dan? Wat is de kern van leiderschap? Het antwoord op deze vraag kan niet anders zijn dan: ‘een mens, een medemens, een ander<sup>10</sup>’. Zonder een ander mens kan men niet leiding geven. Leiderschap doet zich voor in de relatie tussen de leidinggevende en de ander. Het eerste axioma luidt dat leiderschap een relationeel concept is. De consequentie voor ethiek van leiderschap is als gevolg van het axioma een relationele ethiek, waardoor goed leiderschap en goede invulling van arbeidsrelaties denkbaar wordt. Het handelt daarbij om vragen zoals in welke mate de relatie wederkerig is, hoe gelijkwaardig de ander beschouwd wordt, in welke mate en op welke wijze sprake is van waardering, erkenning en respect voor de ander en welke (hiërarchische) verhouding doorklinkt in de wijze waarop de leidinggevende met de ander omgaat. Deze relationele ethiek impliceert een moraliteit, waarbij de leidinggevende zich afvraagt wat is het goede in de relatie en hoe moet ik handelen? De ethiek is gebaseerd op het normatieve, levensbeschouwelijke kader, wat in ons voorbeeld een van de genoemde levensbeschouwingen zou kunnen zijn. Daardoor is het mogelijk om bijvoorbeeld te spreken van christelijk leiderschap of van humanistisch leiderschap. Of beter gezegd is het door deze axioma onmogelijk om niet meer te spreken van christelijk leiderschap, humanistisch leiderschap of om –algemener geformuleerd– levensbeschouwelijk gefundeerd leiderschap te ontkennen. De hierboven beschreven visie om leiderschap vanuit de (Aristotelische) deugdenethiek te beschouwen zou kunnen leiden tot een (te sterke) gerichtheid op de deugdzame houding van leidinggevende zelf<sup>11</sup>, terwijl bij leidinggeven aan medewerkers juist, zoals gezegd, de medemens en de menselijke relatie centraal staat. Een goede basis voor dit leiderschap is de relationele ethiek veel meer van toepassing dan de deugdethiek. In de relationele ethiek gaat het om de erkenning van de andere mens, die in de vorm van een ondergeschikte in het leven van de leidinggevende naar voren treedt en de leidinggevende zijn medewerker ‘aankijkt en erkent’, zoals Levinas had kunnen zeggen<sup>12</sup>.

Het tweede axioma betreft werkgeverschap, in casu HRM. Dit axioma wordt geformuleerd op grond van het antwoord op de vraag van het twijfelexperiment over werkgeverschap. Deze vraag luidt: ‘Welk begrip blijft erover als alles wegvalt en slechts één ding als kern van werkgeverschap genoemd kan worden? Wat is de echte meest fundamentele kern van werkgeverschap? Dan kom ik tot het antwoord dat ‘bezit’ de basis vormt van werkgeverschap. De werkgever heeft iets wat de werknemer graag wil ontvangen (nemen), namelijk werk (en geld). Het tweede axioma van werkgeverschap luidt als volgt: werkgeverschap is een economisch concept. Dit houdt in dat er sprake is van een concept waarbij sprake is van een verdeelvraagstuk, van bezitter en van ontvangers. Er is sprake van bezitter van de werkgelegenheid en van hen die het werk aan nemen, van werknemers. Bij een economisch concept is

---

<sup>10</sup> Levinas, E. (1969). *Het menselijk gelaat*, Baarn: Uitgeverij Ambon BV, p. 112.

<sup>11</sup> Tongeren, P.v. (2004). *Deugdelijk leven*, Amsterdam: SUN, p. 27.

<sup>12</sup> Levinas, E. (1969). *Het menselijk gelaat*, Baarn: Uitgeverij Ambon BV, p. 103.

sprake van een verdelingsvraagstuk, waarbij de ethische vraag doet rijst naar rechtvaardigheid in de verdeling. Het handelt dan ook om de vraag naar welke maatstaven worden gebruikt bij de verdeling van gelijkheid, vrijheid, verantwoordelijkheid, invloed en (mede-)zeggenschap en bevoegdheden. Steeds gaat het daarbij dan ook om de vraag of de werkgever het goede doet, goed handelt en het goede nastreeft, kortom om vragen van verdelings- en verantwoordelijkheidsethiek, een ethiek van de rechtvaardigheid en billijkheid<sup>13</sup>. Net zo als bij leiderschap kan voor de moraliteit en voor de ethiek van goed werkgeverschap een levensbeschouwing dienen als fundament, waardoor er sprake kan zijn van christelijk werkgeverschap.

Het derde axioma wordt geformuleerd op de bevindingen van de hiervoor beschreven axioma's van leiderschap en werkgeverschap. In het voorgaande is gebleken dat de beide verschijningsvormen van (het beroepsmatig) management van mensen een normatieve moraliteit als basis hebben. Op grond daarvan kan gezegd worden dat management zelf ook een normatieve basis heeft. Daardoor kan het derde axioma geformuleerd worden en deze luidt, dat het management van mensen een normatieve professionele praktijk is. Een professionele praktijk wil zeggen dat het management niet bestaat uit een serie losse handelingen, maar een geheel van handelingen en opvattingen behelst, waarbij sprake is van doelstellingen en min of meer algemeen geldende regelingen. En dit geheel van management is een normatief geladen professionele praktijk<sup>14</sup>. Normatief wil zeggen dat er sprake is van een praktijk waarop morele en levensbeschouwelijke uitgangspunten van toepassing zijn. Deze kunnen worden gebruikt bij het bepalen van wat goed is. Bijvoorbeeld de christelijke, humanistische, islamitische moraliteit of levensbeschouwing kan dienen als zo'n levensbeschouwelijk kader voor de normativiteit bij management.

## Conclusie

In deze conclusie wil ik aangeven op welke wijze de christelijke levensbeschouwing als grondslag kan dienen voor de managementpraktijk. Leiderschap en werkgeverschap is veel meer dan alleen maar mensen aanzetten tot het verrichten van hun taak, zoals blijkt overduidelijk uit het voorgaande. Er is sprake van wat in de geest van Aristoteles een praxis van leiderschap en werkgeverschap wordt genoemd. Dat wil zeggen dat leiderschap niet voorbij is als de taak gedaan is, maar dat goed leiderschap en goed werkgeverschap ook een doel in zichzelf zijn. Zij dienen bij te dragen aan het geluk van medewerkers en aan erkenning door de leidinggevenden. Goed werkgeverschap is een praxis, een praktijk die gericht is op een cultuur waarin recht en rechtvaardigheid wordt ervaren<sup>15</sup>. Op grond van de bovenstaande conclusie dat leiderschap en werkgeverschap praktijken zin (in de filosofische betekenis) en uit de voorgaande beschrijving van axioma's over leiderschap, werkgeverschap en management kom ik tot de conclusie dat een theorie over christelijk management een gerechtvaardigde plaats binnen het vakgebied van de managementwetenschappen verdient. In de publicaties

---

<sup>13</sup> Rawls, J. (1971), *A theory of Justice*, Londen: Belknap press, p. 365.

<sup>14</sup> <sup>14</sup> Jochensen, H., R. Kuiper & B. de Muynck (2006), *Een theorie over praktijken. Normatieve praktijken voor zorg, sociaal werk en onderwijs*, Amsterdam: Buijten & Schipperheijn, p. 9.

<sup>15</sup> Becker, M., P. van Tongeren, A. Hoekstra, E. Karssing & R. Niessen (2010). *Deugdethiek en integriteit, Achtergronden en aanbevelingen*, Assen: Van Gorcum.

van over normatieve praktijken<sup>16</sup>, blijkt dat bij normatieve praktijken vaak gedacht wordt aan zorg, welzijn en onderwijs. Deze denkwijze blijkt eveneens uit de inaugurale rede van Kunneman over normatieve praktijken<sup>17</sup>, waarbij hij overigens op het eind van zijn betoog komt tot de gedachte dat normatieve professionaliteit wellicht ook op managers van toepassing zou kunnen zijn (p. 41).

Tot slot, nog even terugkerend naar de deugdenethiek van Aristoteles, of beter gezegd voortbouwend op deze deugdenethiek, wordt door MacIntyre gesproken over gezamenlijk maken van een goed, van goederen, waarbij een goed in de breedste zin kan worden opgevat<sup>18</sup>. Aristoteles spreekt over interne en externe goederen. De externe goederen hebben betrekking op geld en macht, deze zijn beperkt beschikbaar en kunnen verband met werkgeverschap gebracht worden. Rechtvaardige verdeling is dan, zoals gezegd de morele grond voor ethiek. De interne goederen betreffen de kwaliteiten die in het handelen worden gerealiseerd. Deze zijn onder meer creativiteit, wijsheid, betrokkenheid, medemenselijkheid. Deze kwaliteiten maken de praxis tot een goede praktijk van leidinggeven. Het bijzondere van interne goederen is dat zij oneindig zijn. Wat zou het een mooie leiderschapspraktijk zijn, waarin de leidinggevende oneindige liefde tot de naaste, zijn medemens, zijn werknemer laat blijken.

---

<sup>16</sup> Jochemsen, H., R. Kuiper & B. de Muynck (2006), *Een theorie over praktijken. Normatieve praktijken voor zorg, sociaal werk en onderwijs*, Amsterdam: Buijten & Schipperheijn.

<sup>17</sup> Kunneman, H. (2013) *Kleine waarden en grote waarden, Normatieve professionalisering in politiek perspectief*, Amsterdam: Uitgeverij SWP.

<sup>18</sup> Dobson, J. (2009). Alasdair MacIntyre's Aristotelian Business Ethics: A Critique, in: *Journal of Business Ethics*, (2009) 86:43–50.