



(H)erkennen, respecteren en benutten
van de onderstroom

De rol van religie in (inter)nationaal management

Frans Dokman is internationaal manager en directeur van het Centre for World Christianity and Interreligious Studies. Dit centrum richt zich in haar onderzoek op de rol van religie in (inter)nationale betrekkingen waaronder die tussen mensen binnen organisaties. Wat zijn zijn bevindingen over religie en internationaal management? Wat zouden zijn inzichten kunnen betekenen voor coaching in onze samenleving en voor organisaties?

AUTEUR: ANNETTE M. MUL

Intercultureel bedrijfsmanagement

Begin jaren negentig woonde en werkte ik in Nigeria. Daar ben ik mij bewust geworden van de zichtbare en onzichtbare invloed van religie op bedrijfsvoering. Deze invloed heeft onder meer betrekking op de relaties tussen collega's en op de wijze van leidinggeven. Binnen de handelsfirma Nigeria Afro Business, waar ik werkzaam was, bestond het managementteam grotendeels uit expatriates van Israëliisch-joodse en Europees-christelijke of seculiere afkomst. De lokale collega's waren Nigerianen met een verschillende etnische en religieuze achtergronden: Igbo-christelijk, Hausa-islamitisch en, in het geval van het Yoruba-volk, zowel christenen als moslims. Een religieus en cultureel diverse groep dus.

Voor de eerste reis naar Lagos, Nigeria, had ik mijn koffers deels gevuld met boeken over intercultureel management. Dit vakgebied leert om te gaan met culturele diversiteit binnen een bedrijf. Het was echter opvallend dat er binnen intercultureel management wel belangstelling was voor cultuur, maar dat religie veel minder van belang leek. De vakliteratuur voorspelde mij een cultuurschok in deze onbekende culturele omgeving. Maar de door mij ervaren schok betrof juist de rol en het belang van religie binnen samenleving en daarmee ook binnen het bedrijf.

Religie als macro-omgevingsfactor

Religie speelt een belangrijke rol in het contact tussen culturen en in Nigeria is dat evenzeer, zoals de betrekkingen tussen Hausa

en Igbo tonen. De verhoudingen tussen islamitische en christelijke collega's waren gespannen wanneer er in de Nigeriaanse maatschappij een conflict tussen Hausa en Igbo was. Een conflict in de samenleving werkt door binnen een bedrijf. Afhankelijk van de aard van een conflict meden en wantrouwden Hausa- en Igbo-collega's elkaar. Ook binnen het bedrijf vormden zij etnisch-religieuze groepen die afstand hielden van elkaar, maar ook van expat-buitenstaanders. Leidinggevendenden negeerden deze spanning op de werkvloer, waardoor er tussen collega's feitelijk een onwerkbaar situatie bestond, waarin samenwerking ver te zoeken was.

Het is een van de vele voorbeelden waaruit je kunt concluderen dat een strikte scheiding tussen bedrijf en religie onmogelijk is, vooral wanneer een bedrijf opereert in een samenleving waar grote waarde wordt gehecht aan religie. Ook in Europese samenlevingen gaat de scheiding tussen religie en management op de helling. Religie staat ook hier meer centraal binnen samenleving en bedrijf. Binnen de bedrijfskunde wordt gesproken over macro-omgevingsfactoren, zoals economie, politiek en wetgeving, technologische factoren, sociaal-culturele factoren en maatschappelijke stromingen. Ook religie kan worden beschouwd als een macro-omgevingsfactor, die allerlei facetten van bedrijfsvoering beïnvloedt, zoals personeelsbeleid en management. In Nigeria is er geen strikte scheiding tussen bedrijf en religie en is religie van grote invloed op het bedrijf. Ook in Europa is dat steeds meer het geval.

Een onderzoek naar conflicten binnen Nigeriaanse bedrijven bracht overigens aan het licht dat management en bemiddelaars interveniëren in geschillen van allerlei aard, maar dat zij aan religieuze onenigheden binnen een bedrijf hun vingers niet willen branden. Mogelijk dat coaches, mediators en managers in Europa het ook lastig vinden om met religieuze diversiteit om te gaan. De aard van het coachen en het managen verandert behoorlijk.

Ubuntu

De tot nu toe mindere aandacht binnen intercultureel bedrijfsmanagement voor de functie van religie in een cultuur komt mogelijk voort uit de neiging de wereld en de mensheid te benaderen vanuit een verlichtingsstandpunt. In grote lijnen is daarbij het uitgangspunt dat mensen wereldwijd door een proces van voortschrijdend inzicht afstand nemen van religie. Religieus zijn wordt dan beschouwd als een 'nog niet geheel tot inzicht gekomen' zijn.

In Nigeria en de meeste samenlevingen buiten Europa wordt juist ongodsdienstig zijn veelal als 'nog niet geheel tot inzicht gekomen' zijn beschouwd. Binnen Afrikaans management wordt een hechte integratie van religie en management bepleit door de Zuid-Afrikaanse professor Lovemore Mbigi. Mbigi haalt inspiratie uit de filosofische stroming Ubuntu bij de ontwikkeling van een managementstijl. Het verschil met de westerse filosofie betreft vooral de rol van religie en gemeenschap. Ubuntu is een woord uit het Zulu dat 'menschelijkheid' betekent. Karakteristiek voor de Ubuntu-filosofie zijn de solidariteit met de gemeenschap (een mens kan pas mens zijn door andere mensen) en het geloof dat de transcendente wereld ook in deze wereld invloed heeft. De hoogste kracht in het spirituele universum van Ubuntu is God met daarnaast geesten, te verdelen in geesten verbonden met God, geesten van overleden voorouders en gewone geesten ('spirits'). Voor veel Afrikanen zijn deze en ook soortgelijke opvattingen van grote waarde. Als het met een organisatie goed gaat, komt dat omdat de 'geesten' goedgezind zijn.

Spirits of management

Tijdens zijn werk bij Zuid-Afrikaanse organisaties signaleert Lovemore Mbigi verschillende tegenstellingen die de samenwerking en productiviteit belemmeren: wantrouwen tussen overwegend blank management en zwarte werkvloer, en het feit dat het personeel verdeeld is in etnische en religieuze groeperingen. Om deze tegenstellingen te overbruggen organiseert Mbigi groepsbijeenkomsten van management en medewerkers en krijgt hij de deelnemers zover te uiten dat ze bijvoorbeeld hun zwarte

collega's lui vinden en dat het hun spijt dat de apartheid is afgeschaft, want toen wisten zwarten tenminste hun plaats. Zonder deze negatieve beelden te ontkennen, beklemtoont Mbigi het gezamenlijke belang van samenwerking en de positieve elementen van de 'ander'. In de Zuid-Afrikaanse samenleving kan de 'ander' een Afrikaanse, Europese of Indiase achtergrond hebben. Iedere achtergrond heeft pluspunten: Europese efficiency, Aziatische werkmoraal en Afrikaanse gemeenschapszin. Tijdens de bijeenkomsten transformeert Mbigi het algehele gevoel binnen een organisatie van confrontatie naar coöperatie. Hij hanteert daarbij een bijzondere aanpak. Spirits, verbonden met Ubuntu, worden ingezet om bij te dragen aan een veranderingsproces. Binnen het Afrikaans christendom is het bestaan van spirits heel gewoon. Ze zijn verbonden met verschillende normen en waarden, zowel positief (bijvoorbeeld Rainmaker-spirit Gobwa, die staat voor moraal en waardigheid) als negatief (zoals Witch Spirit Mutakati die verbonden is met cynisme en afbraak).

Mbigi leert de spirits kennen door de verhalen van deelnemers over hun werk. Hij probeert de positieve spirits voor de organisatie te benoemen door nieuwe verhalen, nieuwe narrativiteit, rondom de goedgezinde geesten te construeren. Daarnaast gebruikt Mbigi rituelen waarin negatieve spirits worden verwijderd en positieve spirits weer worden verwelkomd. Medewerkers nemen deel aan de rituelen, waardoor zij zich verbinden met de spirits van een organisatie. De rol van religie in het dagelijks bestaan is zo groot dat deelname aan rituelen min of meer vanzelfsprekend is. De resultaten van de transformatie zijn verbetering van de menselijke verhoudingen en een toename van productiviteit, omdat mensen zich spiritueel en sociaal gevoed voelen en zich meer verbonden weten met hun organisatie.

Voor westerse organisaties is Mbigi's managementstijl op basis van Ubuntu controversieel, met name zijn werkwijze met spirits. Het getuigt echter van moed om taboes over racisme openlijk aan te kaarten in een Zuid-Afrikaanse



Dr. Frans Dokman (13 april 1963) heeft zijn carrière als internationaal manager geïntegreerd met religiewetenschap. Vanuit deze expertise adviseert hij vanuit zijn bedrijf Basileia Business, (inter)nationale organisaties. Hij combineert dit werk met een functie als senior onderzoeker en directeur van het Centre for World Christianity and Interreligious Studies, Radboud Universiteit Nijmegen. Dit centrum richt zich in haar onderzoek op de rol van religie in (inter)nationale betrekkingen waaronder die tussen mensen binnen organisaties.

www.basileiabusiness.com en
www.ru.nl/swir/

context van na de apartheid waar de raciale gevoeligheden groot zijn. Door het benoemen van pijnpunten en van gezamenlijke verbondenheid tussen collega's streeft Mbigi naar wederzijdse acceptatie van verschillende groepen. Alleen op deze wijze kunnen Zuid-Afrikaanse organisaties, vanuit een gedeeld verleden, zich richten op de toekomst. Ook in het Westen zullen we steeds meer in contact komen met opvattingen die veelal als 'controversieel' worden beschouwd.

Religie en management

Ondanks de gevoeligheid van het onderwerp religie kan de stijl van Mbigi van waarde zijn voor organisaties die werkzaam zijn in landen waar mensen waarde hechten aan religie. Een

moderne bedrijfsorganisatie als Nigeria Afro Business bood moslims en christenen een ruimte tot ontmoeting. Het is een voorzichtige opmaat voor integratie wanneer islamitische en christelijke collega's beseffen dat zij ook positief bij elkaar betrokken zijn. Beide godsdiensten plaatsen namelijk hun religieuze mensbeeld tegenover het moderne economische mensbeeld. Zowel het christendom als de islam geven aan dat de mens niet op prestaties wordt beoordeeld, terwijl binnen een bedrijf de waarde van de mens juist door prestaties wordt bepaald. Een manager kan het platform van bedrijfsoverleg zo organiseren dat islamitische en christelijke collega's elkaar beter leren kennen. De uiteindelijke samenwerking is daar tenslotte bij gebaat. Het gaat om het zodanig managen van relaties tussen collega's, dat het de organisatie goed gaat en iedereen zich gezien en gehoord weet.

Mbigi heeft door zijn openlijke bespreking van taboes en door het werken met Ubuntu de gemeenschapszin in Zuid-Afrikaanse organisaties bevorderd. Niet alleen in een Nigeriaanse setting kan het voor collega's verkwikkend zijn om bestaande vooroordelen uit te spreken en vervolgens te beseffen dat zij desalniettemin participeren in één organisatie. Wederzijdse herkenning kan een opening bieden voor internationaal management. En dat de werkvloer steeds intercultureler en interreligieuzer wordt is wel duidelijk.

Religieuze sensitiviteit

Onze samenleving verandert in een ongelooflijk tempo, mede door de toestroom van vele niet-westerse culturen. Het begint bij de bewustwording, dat tachtig procent van de wereldbevolking religieus is. Wereldwijd verbinden mensen religie en werk, zowel positief als negatief. Het kan zijn dat dit besef bij jezelf als coach onzekerheid oproept, door onbekendheid of weerstand. Ben je je ervan bewust, dat is al een belangrijke stap.

Organisaties worden altijd beïnvloed door wat er in de samenleving speelt. Het gaat dwars door alle structuren heen. In veel organisaties ontbreekt het momenteel aan de ruimte voor en kennis van interreligieuze dialoog. Hier ligt niet alleen maar een noodzaakbeleving, maar hier liggen ook prachtige kansen voor coaches.

Religie erkennen en bespreekbaar maken kan zeer zeker constructief bijdragen aan de doelstellingen van bedrijven. Ieder bedrijf wil immers ten diepste een vredige samenwerking. Zo bepleit het boeddhisme bijvoorbeeld een hekel aan luiheid. Hard werken staat voor bijdragen aan een betere wereld. De islam benadrukt het belang van ethisch verantwoord handelen en heeft verbinding als doel. Om maar twee voorbeelden te noemen.

Van veel managers wordt verwacht dat ze een *global mindset* hebben, met sensitiviteit voor oriëntaties die hen vreemd zijn. De meesten hebben echter geen idee hoe om te gaan met religieuze oriëntaties.

Voorheen was er de aanname dat er, internationaal gezien, een botsing tussen beschavingen zou plaatsvinden. In onze samenleving geeft religie juist aanleiding tot een botsing binnen de beschaving; een botsing die binnen bedrijven doorwerkt. Het gaat dus om het zoeken naar 'tussenruimte', daar is de dialoog nodig om van homogene belevingen en zienswijzen te komen tot de gezamenlijke ervaring van en respect voor diversiteit. Een gedurfd gebied voor de coach, waarbij het 'open staan vanuit humaniteit' wellicht de vereiste grondhouding is en wordt, vanuit het motto 'een mens is een mens door andere mensen'. ■

Annette M. Mul is TvC-redactielid en oprichter van Stichting Ubuntu Nederland en Kerntact & Partners.
www.ubuntu-nl.nl en www.kerntact.nl