

PROF. DR. ROB BLOMME

Management en organisatie

De noodzaak van een humanistische managementpraxis
voor de menselijke conditie

Open Universiteit
www.ou.nl



Prof. dr. Robert Jan Blomme

Management en organisatie

De noodzaak van een humanistische managementpraxis
voor de menselijke conditie

Open Universiteit
www.ou.nl



Copyright ©2017 Prof. dr. Robert J. Blomme

ISBN 978 94 92231 70 3

Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd zonder
schriftelijke toestemming van de auteur.

Ontwerp omslag en binnenwerk:

Afdeling Visuele Communicatie, Open Universiteit

Printed in The Netherlands

Inhoud

Inleiding	7
Management en organisatie	8
Neoliberalisme	8
Menselijke waardigheid	9
Humanisme en existentie	11
Vier existentiële thema's	14
Dood en eindigheid	14
Vrijheid	15
Existentiële isolatie	15
Betekenisloosheid	16
Absurde organisaties	16
Implicaties voor de managementpraxis	17
Greep op onze menselijke waardigheid	18
Creatief in een absurde organisatie	18
Verzet tegen de absurde organisatie	19
Verantwoordelijkheid management	19
Agenda van de leerstoel	20
Leerstoel	21
Dankwoord	22
Muziek, vriendschap en familie	23
Literatuur	25





Management en Organisatie

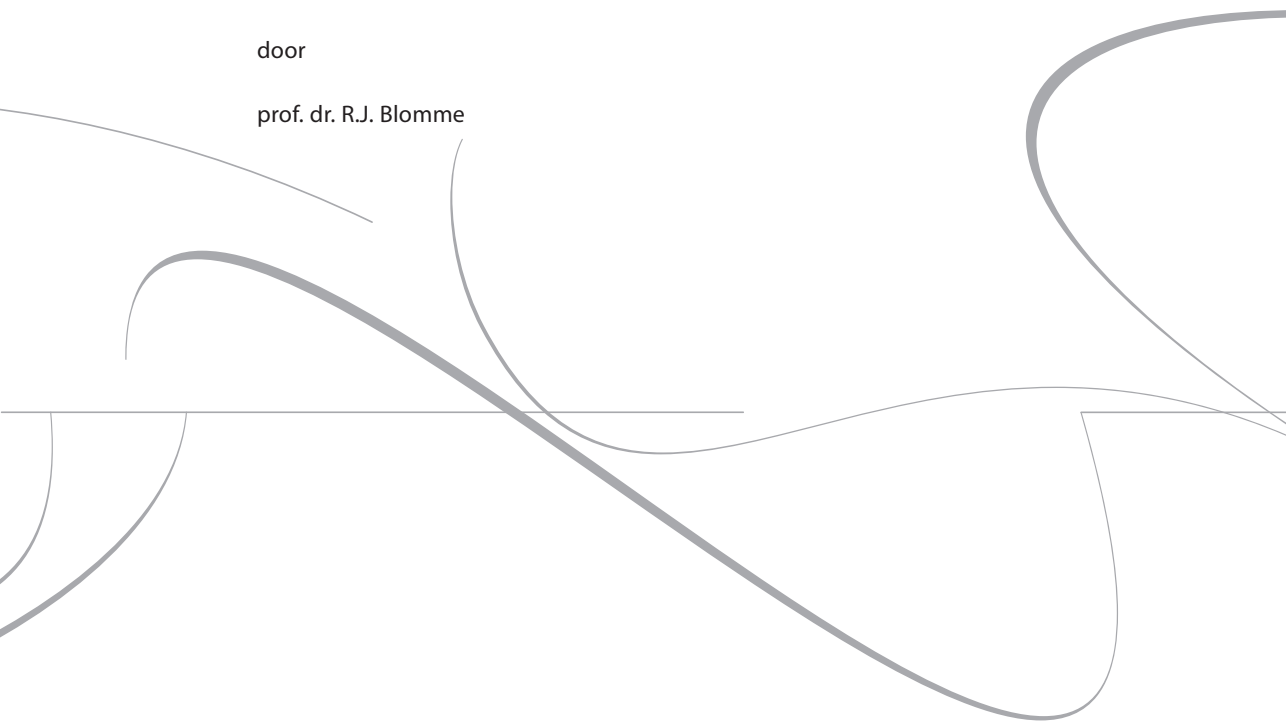
De noodzaak van een humanistische managementpraxis voor de menselijke conditie

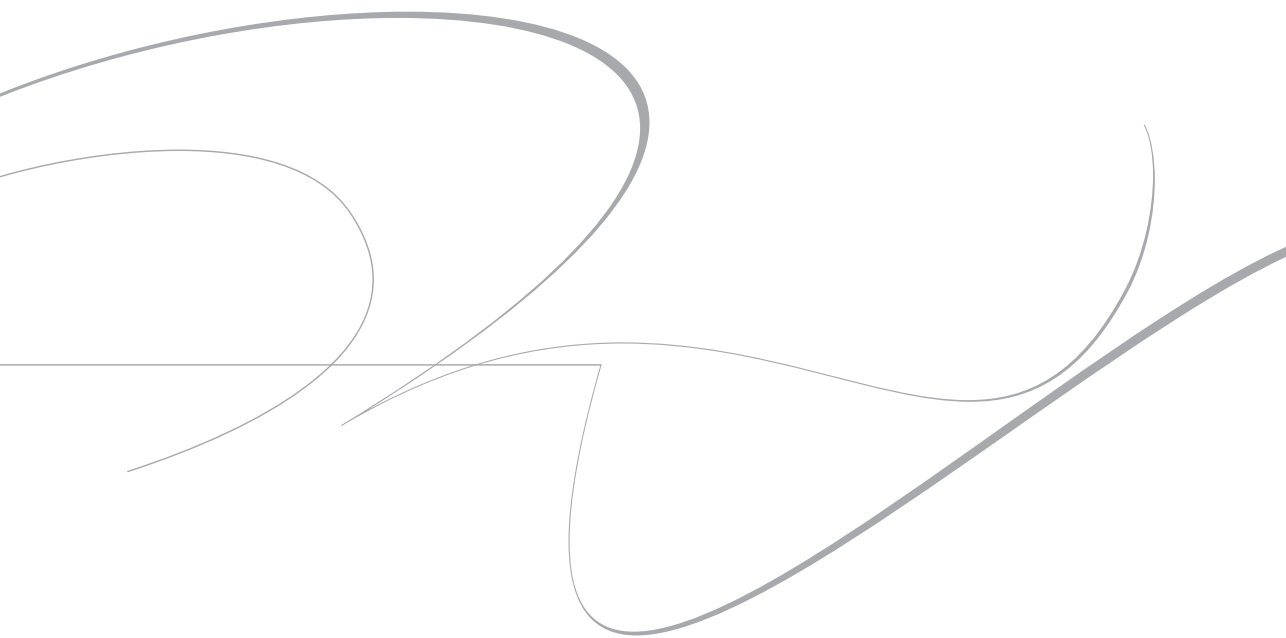
Rede

in verkorte vorm uitgesproken bij de openbare aanvaarding
van het ambt van hoogleraar Management en Organisatie
aan de Open Universiteit op vrijdag 3 maart, 2017.

door

prof. dr. R.J. Blomme





Mevrouw de rector magnificus,
 Mijnheer de decaan,
 Geachte collega's en oud-collega's,
 Beste promovendi, studenten en alumni,
 Gewaardeerde zakelijke relaties,
 Familie en vrienden,
 En voorts u allen die door uw aanwezigheid van uw belangstelling blijk geven,

Ik wil deze rede beginnen met een citaat uit *The lonely man* van de Amerikaanse schrijver Thomas Wolfe:

'The whole conviction of my life now rests upon the belief that loneliness, far from being a rare and curious phenomenon, peculiar to myself and to a few other solitary men, is the central and inevitable fact of human existence. When we examine the moments, acts, and statements of all kinds of people - not only the grief and ecstasy of the greatest poets, but also the huge unhappiness of the average soul (...) we find, I think, that they are all suffering from the same thing. The final cause of their complaint is loneliness' (Wolfe, 1968, p. 454).

Dit fragment omvat een groot deel van de menselijke conditie. Het gaat niet alleen over de menselijke existentie in de wereld, maar tevens over de worsteling met dit bestaan. De worsteling van het bestaan is beschreven door veel filosofen en onderzoekers. Filosofen zoals Camus, Sartre en Heidegger. Maar ook onderzoekers vanuit de gedragswetenschappen, zoals Bugenthal, Pyszczynski, Schneider en Yalom, uit wier werk we zullen putten in deze lezing. Een fundamentele vraag waarmee deze mensen zich bezighouden is wat Moss (2001) omschrijft als de zoektocht naar de vraag: wat betekent het om een vol mens te zijn?

In het vakgebied van mijn leerstoel Management en Organisatie, dat onderzoek beoogt te doen naar de condities waaronder mensen een contributie kunnen leveren aan de doelstellingen van de organisatie, wordt deze fundamentele vraag nauwelijks aan de orde gesteld. Dat is buitengewoon merkwaardig, bijvoorbeeld omdat een organisatie bestaat bij gratie van de mensen die er deel van uitmaken (Blomme, 2014; Blomme & Van Hoof, 2014; Blomme, 2013; Blomme & Bornebroek, 2012).

In mijn lezing wil ik beargumenteren dat deze vraag wel relevant is voor het vakgebied management en organisatie, en welke consequenties deze relevantie heeft voor de managementpraxis en het onderzoek in dit vakgebied. Ik wil beginnen met een reflectie op de stand van zaken van de managementpraxis en het onderzoek daarnaar in de laatste tien jaar. Aan de hand van het concept 'menselijke waardigheid' wil ik enkele denkbeelden vanuit het humanisme en de existentiële filosofie en psychologie met u delen, om op basis daarvan te komen tot algemene conclusies voor het vakgebied management en organisatie. Daarna wil ik de betekenis van de rede en de gevolgen hiervan voor de opzet van een onderzoeksagenda bespreken. Ik besluit deze rede met enkele dankbetuigingen.

Management en organisatie

In het vakgebied van management en organisatie, en met name waar het de gebieden leiderschap en menselijk gedrag betreft, komt de thematiek van de ‘menselijke conditie’ nauwelijks aan de orde. Hiervoor kan ik een aantal redenen aandragen. Zo geeft Keenoy (2009) aan dat in Europa, onder de invloed van de verschuiving van massaproductie naar meer flexibele vormen van organiseren en kleinschaliger produceren, het aandachtsgebied binnen het vak management is verschoven. Probeerden managers in deze verschuiving in eerste instantie direct controle uit te oefenen op wat wordt gezien als reactieve medewerkers, zo proberen ze nu hun meer geïndividualiseerde en responsieve medewerkers te beïnvloeden en aspecten van bevoegenheid en innovatief gedrag te stimuleren, met name vanuit een positieve invalshoek. We zien nu bijvoorbeeld talloze experimenten met het nieuwe werken (zie o.a. Peters, Poutsma, Van der Heijden, Bakker & De Bruijn, 2014).

Naast deze positieve beïnvloeding zien we echter dat de directe controle op medewerkers niet echt is afgenomen en dat deze zich heeft doorgezet naar het privédoel. Er wordt tegenwoordig veel gediscussieerd over de mate waarin werkgevers invloed mogen hebben op (al dan niet vrijwillige) activiteiten van medewerkers ten behoeve van de gezondheid, en hoe medewerkers zich in het publieke domein correct dienen te gedragen (zie o.a. Van Raalte, 2017; Schumpeter, 2016a; Schumpeter, 2016b).

Het is niet vreemd dat vanuit bedrijfskundig perspectief onderzoek wordt verricht naar hoe management en organisaties steeds effectiever en efficiënter kunnen worden in een competitieve wereld, waarin globalisatie en technologische ontwikkelingen een belangrijke rol spelen en steeds meer flexibiliteit vereist wordt. Toch komen bedrijfskundige thema's zoals benutting van menselijk kapitaal en prestatie steeds vaker terug in onderzoek naar leiderschap en menselijk gedrag, zowel binnen als buiten de organisatiecontext.

Neoliberalisme

Sommige onderzoekers stellen bijvoorbeeld dat het onderzoek in de arbeids- en organisatiepsychologie sterk beïnvloed is door het neoliberalisme (Bal, 2015; Bal & Simon, in druk), waarin centraal staat dat het menselijke welzijn grotendeels voortkomt uit de mate waarin economische vrijheid voor individuen mogelijk is (zie o.a. Harvey, 2005). Vanuit deze gedachte dient menselijk kapitaal zoveel mogelijk benut te worden, terwijl individualisme zoveel mogelijk moet worden bevorderd. Meer concreet stelt Pauwe (2009) dat onderzoek waarin uitkomstvariabelen zoals innovatief gedrag en werkprestatie – vaak facetten van organisatiedoelstellingen – een grotere kans heeft op publicatie, dan onderzoek dat zich richt op de meer ‘zachte kanten’ van het mens-zijn. Zelfs het concept ‘bevoegenheid’ zien we tegenwoordig steeds vaker als instrument. Mensen moeten bevoegen zijn, met het uiteindelijke doel meer te presteren voor de organisatie (Purcell, 2014, in Bal, 2015). De continue druk vanuit de organisatie om bevoegen te zijn, kan echter gemakkelijk leiden tot niet-bedoelde effecten, zoals gezondheidsklachten en burn-out.

Aanvullend hierop haalt Jacques (1996) in een reflectie op de managementpraxis in de jaren negentig van de vorige eeuw enigszins cynisch het gedachtegoed van Jones (1916) aan, dat management zowel gerelateerd is aan controle van menselijke gedrag binnen de productieomgeving, als recht moet doen aan de fundamentele principes van de menselijke natuur (zoals respectvolle bejegening en mogelijkheden voor creativiteit). Werk moet beschouwd worden als een menselijke factor en de centrale doelstelling van management is om samenwerking en gemeenschappelijkheid van belangen tussen de organisatie en zijn werknemers te ontwikkelen.

Ondanks de nadruk op deze fundamentele principes van de menselijke natuur, ziet Jacques (1996) de historische ontwikkeling van het management en management-onderzoek als een voortdurende zoektocht naar meer controle en sturing van medewerkers, waarbij de controle over gedrag en aanverwante prestaties, de beïnvloeding van betekenisgeving en het sturen op professionele identiteitsontwikkeling steeds belangrijker worden. Dit past bij het huidige valorisatiegedachtegoed, waarbij (bijvoorbeeld in Nederland) het aantonen dat onderzoek 'nuttig' is steeds belangrijker wordt voor het gepubliceerd krijgen van onderzoek en om in aanmerking te komen voor subsidie (Nauta & De Dreu, 2012, in Bal, 2015).

Menselijke waardigheid

In het licht van deze ontwikkelingen geven diverse denkers (zie bijvoorbeeld: Pirson en Dierksmeier, 2014; Pirson, Dierksmeier & Goodpaster, 2014) aan dat de huidige managementtheorieën een forse herijking vereisen en dat een meer humanistische invalshoek op de mens binnen arbeid en organisatie noodzakelijk is. Zij verwijzen naar het onderbelichte belang van het begrip menselijke waardigheid binnen de huidige management- en onderzoekspraxis. Het werken bij een organisatie betreft in deze optiek niet enkel een economische ruilrelatie, maar gaat verder dan dat. Zoals Sayer in een essay stelt: '(...) Further, despite their dependence on employers for their living, workers are also doing something for their income, and they may feel a sense of dignity simply in being self-reliant: "the dignity of work" and of "social usefulness" (...), rather than being dependent on state benefits' (Sayer, 2007, p. X).

Rawls (1971) geeft daarnaast aan dat waardigheid ook gestoeld is op de vraag of mensen een inkomen uit dit dienstverband verdienen dat toegang biedt tot allerlei faciliteiten en zaken die als essentieel en normaal worden gezien; hij omschrijft dit als de 'social bases of self-respect'. Maar kijkend naar de waardigheid van werk, zoals Sennet en Cobb (1973) deze omschrijven, is de werkplek ofwel de organisatie een belangrijke bron voor de ontwikkeling van menselijke waardigheid. Waardigheid wordt onder andere gevoed door de mate waarin mensen door anderen, collega's, leidinggevendenden of cliënten gerespecteerd worden.

In die zin zijn organisaties die slechts een zuivere instrumentele blik hanteren op 'human capital' – waarbij mensen inwisselbaar zijn – geen vruchtbare bodem voor waardigheid. Sayer zegt daarover het volgende: 'To have dignity and to have one's dignity recognized is to be treated as an end in oneself, at least in part, and not merely as a means to someone else's ends, or as substitutable for someone else.'

It is hard to respect someone who has no autonomy, no distinctiveness or individuality, who appears passively to follow everything that someone else's will dictates, and who has no will of their own. They lack dignity' (Sayer, 2007, p. 568). Maar wat is nu eigenlijk menselijke waardigheid? Waardigheid komt voort uit het besef dat mensen universeel kwetsbaar zijn in hun zijn en handelen; het is met name het besef van kwetsbaarheid en de mate waarmee je hierin beschermd wordt en hoe je met deze kwetsbaarheden kan omgaan in termen van zelfwaardering en zelfrespect, wat menselijke waardigheid substantie geeft (Kateb, 2011). Hodson beschrijft menselijke waardigheid als 'the ability to establish a sense of self-worth and self-respect and to appreciate the respect of others' (Hodson, 2001, p. 3).

Het probleem met menselijke waardigheid is dat zij niet kan worden getaxeerd wat betreft geldelijke waarde of als een rationele contributie aan het bereiken van organisatiedoelstellingen, waardoor zij niet als relevant wordt beschouwd in het gangbare utiliteitsdenken en daarmee in de huidige managementpraxis (Pirson & Dierksmeier, 2014). Hodson (2001) geeft aan dat mensen een zekere mate van waardigheid opbouwen, wanneer ze beseffen dat zij menselijk zijn (onconditioneel) en wanneer zij menswaardige handelingen uitvoeren (conditioneel).

Het probleem dat Pirson en Dierksmeier (2014) constateren is dat, vanwege de non-economische waarde, de aandacht binnen de managementpraxis voor de menselijke waardigheid (en daarmee voor de menselijke conditie) steeds meer naar de achtergrond verdwijnt, waardoor organisaties steeds minder humaan worden. De grote filosoof Immanuel Kant geeft in de volgende passage het verschil tussen prijs en waardigheid weer: 'In the realm of ends everything has either a price or a dignity. Whatever has a price can be replaced by something else as its equivalent; on the other hand, whatever is above all price, and therefore admits of no equivalence, has a dignity' (Kant, [(Kant, 1785, p. 435)

In hun pleidooi geven Pirson en Dierksmeier (2014) aan dat zij niet gekant zijn tegen de inzet van mensen binnen het productieproces, maar presenteren zij een belangrijk nuanceverschil. Om hun brood te verdienen, maken mensen nu eenmaal deel uit van een organisatie en moeten zij bepaalde taken uitvoeren. Maar het is de mate waarin zij zelf het gevoel van sturing over hun activiteiten hebben en zelf kunnen bepalen of zij een instrumentele rol hebben in het eigen handelen, in plaats van dat zij het gevoel hebben om 'gebruikt' te worden en daardoor aan de grillen van de organisatie te zijn overgeleverd.

Daarbij volgen de auteurs het gedachtegoed van Kant, dat stelt dat we anderen kunnen beschouwen als een manier om onze doelstellingen te bereiken, maar dat we ook anderen kunnen voorzien in hun weg naar het bereiken van hun doelstellingen, op voorwaarde dat in deze relatie iedereen beschouwd wordt als een mens met eigen doelstellingen en verwante wegen. Pirson en Dierksmeier willen met hun zienswijze recht doen aan de menselijke waardigheid, met een humanistische manier van management. Het is een wijze van management en leidinggeven die niet alleen recht doet aan de doelstellingen van de organisatie, maar ook aan de menselijke waardigheid van een ieder die aan deze organisatiedoelstellingen een bijdrage levert. Naast deze morele opvatting, volgens welke mensen beschouwd en behandeld moeten worden, is er nog een belangrijke reden waarom dit gedachtegoed van de menselijke waardigheid belangrijker wordt. We hoeven alleen maar te denken aan

de gevolgen van het utiliteitsdenken, waardoor er, onder druk van de toenemende competitie tussen organisaties en binnen organisaties, naast enkele 'winnaars' een groeiend leger 'verliezers' is, met problemen in de werksituatie zoals werkloosheid en laaggekwalificeerd werk, medewerkersmisbruik en uitval door ziekte (zoals burn-out, fysieke klachten en depressiviteit; in Bal & Simon, in druk).

Wat betekent het om tot dit uitdijende leger van verliezers te behoren? In de ogen van Statman (2000) betekent dit verlies van identiteit en respect, wat hij aanduidt als vernedering. Het niet kunnen aanwenden van iemands talenten, buitengesloten en niet meer als relevant beschouwd worden, kan door de 'verliezers' als een vernedering worden ervaren, met ernstige gevolgen voor hun gevoel van waardigheid. Gilbert (1997) formuleert het als volgt: '(...) who suggest that social attractiveness, rather than fighting, has become the most salient strategy for humans to gain status and to develop useful relationships in groups. That is why the experience of being degraded, devalued, unattractive, "not worth bothering with" is so threatening for humans, an experience common to both shame and humiliation' (Gilbert, 1997, in Statman, 2000, p. 533-534).

Op basis van het voorgaande wil ik concluderen dat een beschouwing vanuit een humanistisch managementperspectief op de menselijke conditie in een organisatie een belangrijke toevoeging is op het gangbare utilitaire en economische perspectief. Mijns inziens vat Matthew Fox het voorgaande kernachtig samen: 'Our jobs are too small ... Our work not revelatory. For too many of us, work contains no mystery, no deep passion, no real truth. It is drudgery without a meaning, sweat without purpose, duty without play, toil without learning. Worst of all, our work lacks dignity and hope for the future. And when our work lacks dignity and hope, so do we' (Fox, 1994, p. 122). Daarnaast is het in mijn optiek niet alleen belangrijk om te weten hoe het is om mens te zijn in een organisatie, maar ook relevant hoe mensen andere mensen kunnen helpen in het behoud van hun menselijke waardigheid en mens-zijn. Het humanistische grondbeginsel dat Pirson en Dierksmeier postuleren, is dat een ieder recht heeft op menselijke waardigheid. Mens-zijn in organisaties veronderstelt tevens dat een ieder ook een morele plicht heeft om voor het mens-zijn en de waardigheid van andere mensen op te komen.

Als voorschot op de eindconclusie van deze lezing, is het opkomen voor het mens-zijn en de waardigheid van andere mensen in mijn ogen de belangrijkste morele plicht van een manager.

Humanisme en existentie

Maar wat zijn nu de factoren van de universele kwetsbaarheid van mensen waarover we het eerder gehad hebben? Vele denkers, onderzoekers en romanciers hebben getracht om deze universele levensthema's te benoemen in hun zoektocht naar de essentie van menselijke existentie. Het vraagstuk naar de menselijke waardigheid is bijvoorbeeld een centrale vraag binnen het humanisme, een filosofische traditie die de afgelopen drieduizend jaar gegrondvest is in het denken van filosofen als Aristoteles, Spinoza en Kant.

Het humanisme gaat uit van de mogelijkheden die elk individueel mens in zich heeft en de mogelijkheid om vrij te kunnen denken en beslissen. Het humanisme stelt ook dat het behoud van de menselijke waardigheid een belangrijk onderdeel is van de menselijke existentie. Het thema van de menselijke waardigheid staat sinds de middeleeuwen centraal in de ontwikkelingen in de maatschappij en kenmerkt zich in de zoektocht naar menselijke rechten, democratie en de inrichting van het moderne bestuur (Pinker, 2012).

Naast het behoud van de menselijke waardigheid gaat het humanisme ervan uit dat mensen kunnen leren en zich kunnen ontwikkelen, en dat het belang van educatie hierin groot is. Het thema van de menselijke waardigheid geldt voor ieder mens. Dat wil zeggen dat - los van etnische achtergrond, nationaliteit, sociale status of geslacht - iedereen het recht heeft om als een volwaardig mens gezien en behandeld te worden. Jean-Paul Sartre vertaalt deze humanistische uitgangspunten naar zijn postulaat van de absolute vrijheid, waarbij mensen de verplichting hebben om keuzes te maken met betrekking tot het mens-zijn en mens-worden (Sartre, 2003). In die zin geeft Sartre aan dat het verkrijgen van de menselijke waardigheid en betekenis vooral ook een activiteit en verantwoordelijkheid is van het individu zelf en dat dit gezien moet worden in het licht van de eigen existentie en eindigheid.

Het is met name de literatuur op het gebied van het existentialisme die mogelijke antwoorden kan bieden op de kwetsbaarheid van het mens-zijn binnen organisaties. Binnen de stroming van het existentialisme ligt de nadruk op het vinden van de essentie binnen iemands existentie. Of, zoals Heidegger het formuleert: 'The essence [Wesen] of Dasein lies in its "to be" [Zu-Sein]. It is being-what-it-is [Was-sein] (Essentia) that must, so far as we speak of it at all, be conceived in terms of its being (Existentialia)' (Heidegger, 1962, p. 67).

In deze zoektocht naar essentie ofwel existentiële betekenis worden we geconfronteerd met al onze menselijke kwetsbaarheden, en moeten we ons daartoe proberen te verhouden. Of, zoals Yalom het omschrijft: '(...) a conflict with that flows from the individual's confrontation with the givens of existence (...)' (Yalom, 1980, p. 8). Mensen worstelen met deze 'givens of existence' en deze kunnen niet verklaard worden uit onderzoek dat de nadruk legt op de causale structuur van gedrag, aangezien een existentiële benadering zich juist richt op hoe mensen (bewust en onbewust) worstelen met vragen over zichzelf en over het leven in het algemeen (Pyszczynski e.a., 2004).

Kateb (2011) geeft aan dat de existentiële thema's de kern vormen van de menselijke waardigheid. De wijze waarop we met deze thema's worstelen en de mate waarin we, geconfronteerd met deze thema's, existentiële betekenis weten te vinden, bepaalt de mate van waardigheid. Of, zoals Kateb het uitdrukt: 'Human dignity is an existential value; value or worthiness is imputed to the identity of the person or the species. I stipulate that when the truth of identity is at stake, existence is at stake; the matter is existential. The idea of human dignity insists on recognizing the proper identity of an individual or species; recognizing what a person is in relation to all other persons and what the species is in relation to all other species' (Kateb, 2011, p. 10).

Het existentialisme is geen afgebakende filosofische stroming binnen de filosofie (Gutting, 2010; Olson, 1962; Verhofstadt-Denève, 2001). Als men het over het existentialisme heeft, wordt in de eerste plaats gewezen naar het Franse existentialisme van Jean-Paul Sartre en het absurdisme van Albert Camus. Ook wordt in de literatuur verwezen naar de Fransen Maurice Blondel en Gabriel Marcel, die voor 1900 essays publiceerden waarin het thema van het existentialisme bediscussieerd wordt. Verhofstadt-Denève (2001) geeft aan dat de fundamenteën van deze Franse school hun oorsprong vinden bij Blaise Pascal (1623-1662), Søren Kierkegaard (1813-1855), Karl Jaspers (1883-1969), Fjodor Dostojewski (1821-1881), Friedrich Nietzsche (1814-1900), Franz Kafka (1883-1924) en vooral bij de leermeester van Jean-Paul Sartre: Martin Heidegger (1889-1976). Existentialisme is geen term die gebruikt wordt in het werk van bijvoorbeeld Heidegger in *Sein und Zeit*, Sartre in *L'Être et le néant* of Camus in *Le mythe de Sisyphe*. De betiteling komt als eerste voor in een bespreking van Sartre's *L'Être et le néant* door Gabriel Marcel (1943) en werd pas twee jaar later overgenomen door Sartre en Simone de Beauvoir.

Camus en Heidegger hebben zich altijd verzet tegen de betiteling van hun werk als existentialistisch. In een review van de existentialistische literatuur geven Joseph, Reynolds en Woodward (2011) echter aan dat het werk van de genoemde auteurs sterke thematische overeenkomsten heeft. Ten eerste concentreert het werk van genoemde schrijvers zich op de concrete levenservaringen in de existentie die gerelateerd zijn aan vrijheid van keuze, sterfelijkheid en eindigheid. Daarnaast toont hun werk interesse voor de primaire ervaringen en de emoties die gerelateerd zijn aan deze ervaringen (zoals onrust, angst, verveling en walging). Een belangrijke thematiek is bovendien de ontkenning en verwerping van extern opgelegde waarden en morele opvattingen, bijvoorbeeld vanuit geloofsovertuigingen, regimes of de achttiende-eeuwse verlichting. Hun werk behelst niet alleen een analyse van de menselijke ervaring, maar biedt ook een morele boodschap. Mensen kunnen authentiek worden, als ze hun door externe mores opgelegde versluierungen afleggen, zich bewust worden van de eigen existentie en daaraan gerelateerde emoties, en de moed opbrengen om keuzes te maken en daarvoor verantwoordelijkheid te nemen. Als laatste overeenkomst kunnen we de nadruk benoemen die de auteurs leggen op de fenomenologie van mensen en het gebruik van transcendente argumentatie om tot deze keuzes te komen. Het gedachtegoed van het existentialisme heeft niet alleen in de filosofische literatuur, maar ook in de gedragswetenschappen postgevat. Met name in de psychotherapie en de humanistische psychologie zijn existentiële thema's verder uitgewerkt (zie Schneider, Bugenthal, & Pierson, 2001). Alhoewel het pure gedachtegoed van de humanistische psychologie enigszins in de vergetelheid is geraakt (zie o.a. Moss, 2001), heeft het nog steeds grote invloed op andere organisatiekundige stromingen, zoals 'appreciative inquiry', vormen van 'organizational development' (Montuori & Purser, 2001) en de existentiële psychologie en haar specialisaties (zoals de 'terror management theory'; Greenberg, & Arndt, 2011).

Vier existentiële thema's

We gaan in het vervolg van deze lezing verder in op de existentiële thema's die verband houden met de menselijke conditie, aan de hand van inzichten vanuit het existentialisme. Deze thema's kunnen we zien als de aandachtsgebieden van de existentiële onrust die (bewust en onbewust) een belangrijke rol speelt bij het zoeken naar existentiële betekenis (Blomme & Bornebroek, 2012). Hierna wil ik betogen dat mensen hierbij op hun kwetsbaarst zijn. Belangrijk is de mate waarin de context van deze aandachtsgebieden mensen helpt in het proces van betekenisgeving van wat de menselijke waardigheid ondersteunt of juist afbreekt.

In onze exploratie van de thema's van kwetsbaarheid wil ik vooral putten uit het denken van Irvin Yalom, emeritus hoogleraar psychiatrie aan de Stanford University. Hij ging voor de ontwikkeling van zijn denkbeelden met uit van de existentiële filosofie en humanistische psychologie. Hij was een wegbereider voor de ontwikkeling van nieuwe onderzoeksgebieden, zoals de existentiële psychotherapie en existentiële psychologie.

Yalom (1980) onderscheidt vier belangrijke thema's die in recent onderzoek binnen de existentiële psychologie nog steeds centraal staan (zie o.a. Pyzczynski, Greenberg & Koole, 2004; Taubman-Ben-Ari, 2004): dood en eindigheid, vrijheid, existentiële isolatie en betekenisloosheid.

Dood en eindigheid

Het eerste thema is voor de mens de ultieme confrontatie met de basis van de eigen existentie. Alhoewel de biologische grens tussen leven en dood volstrekt helder is, is de psychologische begrenzing onhelder. Yalom haalt hierbij Heideggers Zijn en tijd aan: 'Het concept van de dood redt ons van de dood.' Een confrontatie met de eigen dood of de dood van iemand anders kan leiden tot een bewuste keuze voor een betekenisvol bestaan. Met andere woorden: de dood dwingt ons om oprecht te leven. Mensen proberen te ontsnappen aan deze confrontatie, door op te gaan in de activiteiten van alledag. Maar altijd wordt de mens vroeg of laat gedwongen om hier bewust mee bezig te zijn en tot volle betekenis te komen.

Yalom stelt dat de dood terugkomt in allerlei facetten van het leven die zich voordoen als eindigheid. De menselijke natuur vindt het moeilijk dat het leven doorgaat, zelfs al komt het fysieke leven tot een einde. Om een voorbeeld te noemen: onvrijwillige beëindiging van een dienstverband is al moeilijk te accepteren, laat staan dat het 'normale' leven en werk doorgaat in de organisatie waarvan het afscheid genomen is. Bij het omgaan met dit thema van kwetsbaarheid kunnen mensen twee verschillende copingmechanismen ontwikkelen: a) ze kunnen zich een gevoel van uitverkorenheid en superioriteit aanmeten, en b) ze kunnen aannemen dat er altijd een ultieme redder aanwezig zal zijn. Deze twee mechanismen helpen een individu om de confrontatie met eindigheid af te wenden. Alhoewel deze copingmechanismen helpen om met eindigheid om te gaan, is er ook een manier om hier echt mee om te gaan: acceptatie en het zoeken naar betekenisvolheid, tot en na de beëindiging van een gebeurtenis of activiteit.

Vrijheid

Wat betreft vrijheid hanteert Yalom de existentiële gedachte dat er geen masterplan is voor mensen en aarde. Een mens wordt geboren, zonder daartoe gevraagd te worden en zonder keuze. Hij leeft en wordt verantwoordelijk voor zijn daden en de inrichting van zijn leven, totdat hij sterft. Heidegger volgend, is het menselijk bestaan tweeledig. De mens is daar, maar hij bepaalt ook wat 'daar' is. Dat is de dualiteit van het 'Dasein': het individu is een ego, een object, maar ook een transcendentiaal object dat zichzelf en de wereld moet uitvinden.

Yalom beargumenteert dat vrijheid ook verantwoordelijkheid betekent. Zonder vrijheid en de mogelijkheden om zichzelf en de wereld te definiëren, heeft het concept verantwoordelijkheid geen betekenis. Camus geeft aan dat de mens niet alleen verantwoordelijk is voor het eigen handelen, maar ook voor het niet-handelen. Deze verantwoordelijkheid om de eigen vrijheid verantwoordelijk in te vullen, geeft volgens Yalom echter voeding aan een existentiële onrust. We leven in een tijdperk waarin het individu steeds meer op zichzelf teruggeworpen wordt, terwijl de ondersteuning en begeleiding vanuit maatschappij, overheid en organisaties steeds minder wordt. Anderzijds zijn er eindeloos veel manieren om ons leven in te richten, maar dat zal leiden tot een confrontatie die twee kanten kent: a) we nemen de verantwoordelijkheid op ons om sturing te geven aan onze autonomie en ons leven, en b) we vragen ons af of deze keuze ook daadwerkelijk overeenkomt met wie we willen zijn. Ofwel, zoals Yalom het aangeeft: 'An individual wills himself into being what he is. Fundamental choices in life have to be based on responsibility. Being fully aware of one's existential situation means that one becomes aware of self-creation' (Yalom, 1980, p. 319). Het bewustzijn dat de mens zelf verantwoordelijk is om te worden wie hij werkelijk is, zonder de aanwezigheid van absoluut goede antwoorden, leidt tot het gevoel van bodemloosheid. Yalom concludeert dan ook dat dit de basis vormt van de angst voor vrijheid: wie of wat bepaalt dat een mens de goede keuzes maakt?

De filosoof Hannah Arendt maakt in deze een onderscheid tussen de begrippen 'keuze' en 'wens'. Keuzes zijn gerelateerd aan doelstellingen, met bijbehorende acties. Wensen zijn gerelateerd aan spontaan beginnen, verbeelding en vaag gedefinieerde beelden van een toekomst. Yalom stelt dat keuzes leiden tot het afleggen van verantwoordelijkheden, maar dat wensen eigenlijk de feitelijke keuzes zijn waarmee we verantwoordelijkheid kunnen nemen voor ons leven.

Existentiële isolatie

Existentiële isolatie verwijst volgens Yalom niet alleen naar sociale isolatie of uitsluiting, maar ook naar het gegeven dat de mens fundamenteel 'alleen' is en zelf verantwoordelijkheid moet dragen voor de omgang met zijn existentie en essentie. Mensen hebben echter andere mensen nodig, zodat ze ingebed worden in een web van activiteiten, wat persoonlijke en collectieve betekenisgeving mogelijk maakt. Angst voor uitsluiting draagt bij aan een gevoel van existentiële isolatie en is hiermee de aanjager van menselijke relaties. Maar niet elke relatie draagt bij aan het verminderen van existentiële isolatie.

Hierbij verwijst Yalom naar Martin Buber die stelt dat mensen het vermogen hebben om een behoeftevrije relatie aan te gaan. Buber (2004) geeft aan dat er twee soorten relaties zijn: de ik-hetrelatie en de ik-gijrelatie. De ik-hetrelatie is functioneel en in deze relatie wordt de andere persoon gezien als iemand die een bijdrage kan leveren aan de eigen doelstellingen. In tegenstelling tot de ik-hetrelatie, is de ik-gijrelatie wederkerig: individuen helpen elkaar, om te komen tot nieuwe essenties in de existentie. In de ik-gijrelatie is er ruimte voor begrip, respect en consideratie voor de uniekheid en integriteit van de ander en wordt een bijdrage geleverd aan vermindering van existentiële isolatie.

Betekenisloosheid

Bij het laatste thema staat de behoefte aan betekenis, richting, waarden en idealen centraal. Zonder deze betekenissen leeft het individu in angst voor het leven zelf. Yalom geeft aan dat we tegelijkertijd nooit weten wat de betekenis van het leven zelf is. Het gedachtegoed van Sartre volgend, stelt hij de vraag: hoe vinden we betekenis voor wat we intrinsiek nodig hebben, om te kunnen leven in een wereld die in zichzelf betekenisloos is? Ofwel, Camus volgend: 'Ieder willekeurige mens kan op iedere willekeurige straathoek worden overvallen door het besef dat het bestaan absurd is' (Camus, in Verrips, 1997, p. X).

In onze moderne, seculiere wereld, waarin mensen op zichzelf teruggeworpen worden, is het belangrijk dat men persoonlijke betekenis vindt in een onverschillige omgeving. Maar hoe kunnen mensen deze verantwoordelijk op zich nemen? Yalom verwijst naar het werk van Viktor Frankl (1997) die drie categorieën van een betekenisvol leven aandraagt: betekenis van de individuele bijdrage aan de wereld, betekenis van sociale ontmoetingen en ervaringen, en een actieve positieve houding om te kunnen omgaan met lijden en het lot dat niet veranderd kan worden. Met andere woorden, betekenisgeving is gerelateerd aan creativiteit, schepping, ervaring en levenshouding. Mensen hebben een diepgewortelde behoefte aan een toegewijd leven, betrokken op de wereld, anderen, tot de natuur - feitelijk alles wat er is. Het geeft echter een gevoel van onrust, wanneer het handelen niet ingebed is in een groter geheel of een patroon van handelingen.

Absurde organisaties

Wat betekenen deze inzichten nu voor de ontwikkeling van ons gedachtegoed binnen het veld van management en organisatie? Ten eerste geven de vier existentiële thema's omtrent kwetsbaarheid de menselijke conditie in het algemeen weer. Hierop voortbordurend, betekent het stimuleren van menselijke waardigheid dat mensen de mogelijkheid moeten krijgen om existentiële betekenis aan hun handelen en zijn te geven. Tegelijkertijd moeten we hen in die context te voorzien, zodat handelen en zijn van existentiële betekenis kunnen zijn. Handelen en werken in de organisatiecontext zijn op zichzelf betekenisloos; ze kunnen pas betekenis krijgen door de ontmoeting en samenwerking met anderen, het maken van keuzes en het ondernemen van actie (Reker & Wong, 1988).

Filosofen zoals Kierkegaard, Nietzsche, Jaspers, Camus en Heidegger geven aan dat het menselijk bestaan zich kenmerkt door oppervlakkigheid en defensiviteit (Walsh, 2001). Deze oppervlakkigheid en defensiviteit binnen organisaties worden verergerd door het in het begin van deze rede omschreven utilitaire en economische denken. Heidegger noemt dit alledaagsheid ofwel 'Alltäglichkeit', wat verwijst naar de tendens van mensen om oppervlakkig te kijken naar gebeurtenissen, zich te verschuilen achter conventies en sociale afspraken, de waarheid over zichzelf te verbergen en zich te onttrekken aan de wereld. Als deze tendens de overhand krijgt over het leven van de mens, kunnen we dit inauthenticiteit noemen (Zimmerman, 1986).

Alledaagsheid en daarmee het zich geestelijk onttrekken aan het werken en het leven binnen organisaties, zal leiden tot vervreemding. Wanneer mensen grotendeels werken binnen organisaties, maar worstelen met hun existentie en daarmee hun waardigheid, zouden we in lijn met het denken van Camus organisaties kunnen omschrijven als absurd. Die absurde organisatie is een plek waarin we geconfronteerd worden met de zinloosheid van ons handelen. Elke dag is een routine: op dezelfde tijd beginnen, dezelfde handelingen uitvoeren, met dezelfde collega's overleggen, dezelfde dialogen met leidinggevendenden voeren, dezelfde vergaderingen bezoeken met op elkaar lijkende agenda's, meedoen met hetzelfde roddelcircuit, en elke dag geconfronteerd worden met het gegeven dat er niet echt iets verandert in ons werk en binnen onze organisaties.

Om organisaties te kunnen sturen op een vooraf gedefinieerde output, kenmerken organisatieactiviteiten zich door hun routinematige karakter (Blomme, 2014). Handelen en werken gebeurt routineus en pogingen om dat te doorbreken zullen stuiten op weerstand van andere routinematige activiteiten. In die zin zijn organisaties er niet op ingesteld om de menselijke conditie mogelijk te maken en in te vullen. Existentiële onrust is onvermijdelijk in de zoektocht naar betekenis- en zingeving in een absurde organisatie.

In een poging tot verzet kunnen we hierop reageren met meer inspanning, om alsnog die zingeving te vinden binnen onze activiteiten op het werk. Meer inspanning in de zoektocht naar de zin van onze activiteiten zal echter niet leiden tot een grotere betekenis en zinvolheid in ons handelen en werken. Sterker nog, het zal uiteindelijk leiden tot wanhoop en ontmoediging, en daarmee tot het onvermijdelijk ontwikkelen van afweermechanismen (zoals vervreemding van het werk en de organisatie). Dat zal misschien leiden tot meer alledaagsheid, met een mogelijk verval in utilitair en economisch gedrag, en daarmee een continue confrontatie met eindigheid, de worsteling in vrijheid, existentiële isolatie en betekenisloosheid. Daarmee zullen we verder afdrijven van onze zoektocht naar menselijke waardigheid binnen de organisatiecontext.

Implicaties voor de managementpraxis

Op basis van het voorgaande betoog wil ik drie implicaties presenteren. Ten eerste kunnen we meer greep krijgen op onze menselijke waardigheid, door ons bewust te zijn van de existentiële angsten die ons kunnen overkomen. Ten tweede moeten

we ons in een absurde organisatie maximaal inzetten, om creatief bezig te zijn. En ten derde moeten we in verzet komen tegen de absurde organisatie, waar utilitair en economisch gedrag de boventoon voeren.

Greep op onze menselijke waardigheid

Ten eerste kunnen we meer greep krijgen op onze menselijke waardigheid, door ons bewust te zijn van de existentiële angsten die ons kunnen overkomen. We werken en handelen in een onkenbare organisatie die ons voor verrassingen kan doen staan. We kunnen het gevoel hebben dat we er niet toe doen en buiten besluitvormingsprocessen blijven staan.

Als we het geschetste gedachtegoed van Yalom aanhalen, dan kunnen we geconfronteerd worden met onze eigen eindigheid in organisaties en ons geïsoleerd voelen van anderen, doordat we geen mogelijkheid zien om ons gedrag te verbinden met andere mensen. We kunnen ons betekenisloos voelen, doordat we bijvoorbeeld niet gevraagd worden om deel te nemen aan besluitvormingsprocessen. Ook kunnen we ons overvallen voelen door de vrijheid om keuzes te maken binnen de autonomie die de organisatie ons kan geven. Het appel aan de mens om verantwoordelijkheid te dragen voor de eigen ontwikkeling, kan verlamdend werken voor het zelfstandig handelen.

In het geschetste paradigma van humanistisch management hebben we de plicht en verantwoordelijkheid om te onderkennen dat deze existentiële angsten zich voordoen in een zogenoemde absurde organisatie. Maar ze vormen tevens de menselijke conditie om te leren, te voelen, emoties te uiten en te fantaseren; kortom, om onze menselijke waardigheid op te pakken en te exploreren. Meer concreet: er dient meer aandacht en begrip te zijn voor het worstelingsproces van onszelf en collega's binnen de organisatiecontext.

Creatief in een absurde organisatie

Ten tweede moeten we ons in een absurde organisatie maximaal inzetten, om creatief bezig te zijn. Creatieve activiteiten moeten echter niet primair gericht zijn op het leveren van een bijdrage aan de absurde organisatie. Dat is zinloos, omdat de absurde organisatie betekenisloos is. Het is het scheppend proces dat zinvol kan zijn, niet de uitkomst van dit proces. Of zoals Camus het uitdrukt: 'Scheppen betekent dus, ook vorm geven aan het noodlot. (...) Afgezien van deze enige noodlottigheid van de dood is alles, vreugde of geluk, vrijheid. Er blijft een wereld over waarvan de mens de enige meester is' (Camus, 2000, p. 151).

Met andere woorden: vervreemding wordt onontkoombaar, door te blijven zoeken naar de betekenis van de activiteit an sich en de uitkomsten van de activiteit als bijdrage aan de absurde organisatie. Vervreemding kan dus voorkomen worden door op te gaan in het scheppingsproces binnen activiteiten; alleen of samen met andere mensen. Het scheppend proces kan de realisatie van een bepaald product zijn of kan liggen in het handelen, samen met andere mensen. Concreet moeten we dus de controle laten gaan en ruimte bieden aan schepping.

Verzet tegen de absurde organisatie

Als derde en laatste implicatie moeten we in verzet komen tegen de absurde organisatie, waar utilitair en economisch gedrag de boventoon voeren. Dat verzet is daarbij niet rebelleren tegen de bestaande macht, maar het ontkennen van de betekenis van deze bestaande macht. Camus zegt daarover: 'Wat is een mens in opstand? Een mens die nee zegt. Maar ook al weigert hij, hij geeft niet op: het is ook een mens die ja zegt, vanaf zijn eerste impuls. Een slaaf die zijn hele leven orders heeft gekregen, vindt een nieuw bevel plotseling onaanvaardbaar (...). Hij bevestigt de grens en tegelijkertijd alles wat hij aan deze zijde van de grens vermoedt en wil beschermen. Hij wijst er koppig op dat hij iets in zich heeft dat "de moeite waard is om ..." Dat vraagt dat er rekening mee wordt gehouden' (Camus, 2000, p. 19).

De mens moet dus nee zeggen tegen de absurde organisatie; anderzijds moet de mens ja zeggen tegen de solidariteit met andere mensen. Deze solidariteit ligt in het samen scheppen van betekenis in gemeenschappelijk handelen. Een mens kan dus niet alleen méér mens worden in een absurde organisatie door zelf creatief te worden in betekenisvol werk, maar ook door andere mensen te stimuleren hun menselijke waardigheid te hervinden. Concreet: we moeten in verzet komen tegen de oppervlakkigheid van productie en routines, om meer aandacht voor de menselijke conditie en waardigheid te bewerkstelligen.

Verantwoordelijkheid management

Deze drie implicaties betekenen nogal wat voor mensen binnen organisaties. Menselijke waardigheid kan alleen verworven worden door de confrontatie met existentiële onrust in het proces van betekenisgeving. Dat vergt moed en ondersteuning vanuit de organisatie. Hiermee komen we op de rol van de manager. Het is met vooral de taak van het management om de drie geschetste implicaties te ondersteunen. Ofwel, de eerder aangehaalde collega's Pirson en Dierksmeier volgend: het management heeft, naast de continuïteit van de organisatie, ook de morele verplichting en opgave om voor de instandhouding en bevordering van de menselijke waardigheid te zorgen, zowel binnen als buiten de organisatie. Het verantwoordelijkheidsgebied van management houdt dus niet op bij de organisatie zelf.

Op basis van het voorgaande kom ik dan zelf tot een wat poëtische invulling van waar humanistisch management volgens mij over gaat: het stimuleren van de menselijke waardigheid, door het stimuleren van de vrije wil, autonomie en vermogens van de ander, om een levensverhaal te schrijven binnen en buiten de contouren van de organisatie.

De opgave voor een humanistische manager is dus zowel het balanceren tussen een omgeving die in zichzelf betekenisloos en onverschillig is, als het aandacht geven aan de menselijke waardigheid van zichzelf en anderen binnen en buiten de organisatie. Ofwel, praktisch gezegd: we moeten onderkennen dat medewerkers mensen zijn die serieus genomen willen worden, die zich willen uitspreken zonder angst voor hun positie of minachting, en die de arbeidsrelatie niet alleen zien als een economische ruilrelatie, maar het werk ervaren als een bron van schepping en betekenisgeving, en als een mogelijkheid om hun menselijke waardigheid te waarborgen.

Agenda van de leerstoel

Het betoog dat ik gehouden heb, ondersteunt de bewering dat de huidige perspectieven op management en organisatie in veel opzichten te kort schieten. Deze zijn immers voor een groot deel gebaseerd op het utilitaire gedachtegoed, waarbij aandacht voor de menselijke conditie en waardigheid verloren is gegaan. Het belangrijkste punt dat ik wil maken is dat we in de hedendaagse ontwikkelingen op het gebied van management en organisatie niet voorbij kunnen gaan aan een meer humanistische benadering van het management van organisaties.

Ik heb geprobeerd duidelijk te maken wat de huidige status is. Zoals u zult hebben gemerkt, ben ik met de huidige status niet bepaald blij en gelukkig. Nogmaals: ik wijs de huidige en leidende perspectieven in het A&O-psychologisch en organisatiekundig vakgebied absoluut niet af, want ze helpen steeds meer inzicht en kennis te verschaffen in het fascinerende domein van ons onderzoek. Sterker nog: ik ben zeer verheugd met het onderzoekswerk, zoals dit wordt vormgegeven door mijn collega's. Mijn betoog onderbouwt echter wel dat de uitkomsten van ons onderzoek sterk aan kracht zouden winnen, als we ons ervan bewust zijn dat ons onderzoek echte mensen betreft en dat de psychologische en gedragsprocessen in organisaties grotendeels terug te voeren zijn op de genoemde humanistische en existentiële thema's. We moeten ook beseffen dat, in een tijdperk waarin wetenschap door sommigen als 'ook maar een mening' wordt beschouwd, wij als wetenschappers niet alleen onderzoekers zijn, maar ook een bijdrage leveren aan het maatschappelijke discours. Kortom, voordat we voortbouwen op de huidige theorie en onderzoeksprogramma's opzetten, zouden we als onderzoekers weer eens het gedachtegoed van de denkers die in deze lezing de revue passeerden tot ons moeten nemen. In mijn ogen is dat heel heilzaam. Ik ga uiteenzetten wat ik met de leerstoel Management en Organisatie beoog, in relatie tot positionering, onderzoek en onderwijs. Maar eerst wil ik nog iets zeggen over de morele positie die ik inneem, wat betreft de manier waarop van deze kennis gebruikgemaakt kan worden; mijn advies voor managers en professionals. Ik vind dit belangrijk, omdat ik (voornamelijk) als onderzoeker en docent ook een vormende taak heb. Ik draag mede bij aan de ontwikkeling en opleiding van onderzoekers, managers en professionals; mensen die een belangrijke rol vervullen binnen de overheid en het bedrijfsleven en daarmee de maatschappij. Ik vind daarom dat ik een morele opvatting moet hebben, over hoe deze mensen de kennis over management en organisatie kunnen aanwenden.

Een belangrijk punt dat ik in lijn met mijn betoog wil noemen, is dat managers en professionals de menselijke waardigheid en de menselijke conditie in oogschouw moeten nemen binnen organisaties. De typering en conceptualisatie van organisatiegedrag in onderzoek kan leiden tot anonimisering of het verdwijnen van de menselijkheid van de doelgroep die je onderzoekt. Als je over menselijk gedrag praat, praat je over de mensen die dat gedrag uitvoeren – mensen van vlees en bloed. Gedurende mijn 22-jarige loopbaan als manager en wetenschappelijke onderzoeker heb ik getracht de mens te zien achter de mens. Al te vaak word ik geconfronteerd met managers en professionals die vervreemd zijn van mensen met wie ze samenwerken.

Het aanwenden van kennis over organisatiegedrag, louter en alleen als instrumentarium voor beïnvloeding en manipulatie, verafschuw ik. Menselijkheid, menselijke waardigheid en zingeving zijn begrippen die we onder druk maar al te snel vergeten. Maar het is een belangrijke menselijke conditie, niet alleen voor de mensen met wie we samenwerken, maar ook voor onszelf.

Dit besef kunnen we een stukje wijsheid noemen en het is met name de taak van de leerstoel Management en Organisatie om met de ontwikkelde kennis en het sturen op zelfreflectie stukjes wijsheid te bevorderen bij onszelf, collega's en studenten.

In mijn ontwikkeling als manager en wetenschappelijke onderzoeker heb ik veel inspiratie ontleend aan de romancier en filosoof Albert Camus die briljant was in zijn essays, romans en toneelstukken, maar ook het 'echte' leven geleefd en doorleefd heeft. Ik heb ze al vaker aangehaald, maar deze twee fragmenten uit zijn Mythe van Sisyphus raken voor mij de kern van het menselijke: 'Op dit punt van zijn inspanningen staat de mens voor het irrationele. Hij voelt in zichzelf het verlangen naar geluk en rede. Het absurde bestaat uit de confrontatie van de mens die vraagt, en de wereld die op een onredelijke manier zwijgt' (Camus, 1983, p. 42). En: 'Zo trek ik uit het absurde drie consequenties, te weten mijn opstand, mijn vrijheid en mijn hartstocht' (Camus, 1983, p. 85).

Ik heb u het verhaal verteld van de absurde organisatie en de noodzakelijke opstand hiertegen. Ik wil u vragen te reflecteren op uzelf als mens en op de dingen die u in uw rol als manager, bestuurder, professional of ambachtsman uitvoert. In welke mate u herkent uw vrijheid, hartstocht en opstand? Waar zegt u ja en waar zegt u nee tegen? Dit zijn vragen die ik mij als wetenschapper en manager bij het vervullen van mijn taak continu probeer te stellen.

Leerstoel

Nu iets over de agenda van de leerstoel Management en Organisatie. De leerstoel zal zich richten op allerlei aspecten van het doen van onderzoek naar management en organisatiegedrag, waarbij ook het humanistisch perspectief wordt meegenomen. Met name de belangrijke rol van management vanuit een humanistische invalshoek is onderbelicht gebleven. Theoretische conceptualisatie van en empirisch onderzoek naar deze specifieke rol van management wordt onderdeel van het aandachtsgebied van de leerstoel. De leerstoel zal daarbij gebruik maken van diverse theoretische disciplines en perspectieven, om deze visie in te vullen.

Daarnaast wil ik deze kennis met de leerstoel uitdragen via de talloze onderzoeks- en promotietrajecten binnen de Open Universiteit. In dit geval hebben we de keuze uit een verscheidenheid van doelgroepen, variërend van jonge PhD-studenten tot ervaren managers en bestuurders. Hiermee heeft de leerstoel ook de uitdaging om met onderwijs en dialoog de vertaling te laten plaatsvinden naar de praktijk. Maar het is soms moeilijk om deze vertaalslag inderdaad te maken, zonder voorbij te gaan aan de complexiteit van de praktijk en zonder de specificiteit en gelaagdheid van concepten en theorieën 'plat te slaan'.

Het is met name de dialoog die ik tot stand wil brengen met de praxis. En zo komen we terug bij de uitgangspunten, zoals ik die geschetst heb in mijn rede.

Dankwoord

Geachte dames en heren: het gegeven dat ik hier voor u sta, is het resultaat van een lange weg. Die begon in 1989 met mijn allereerste onderzoek binnen TNO, en vond hoogtepunten in mijn doctoraat (in 2003) en mijn benoeming tot hoogleraar organizational behavior bij Nyenrode (in 2014). Mijn ontwikkeling is te danken aan alle mensen die mij tijdens deze lange reis hebben ondersteund. Op de eerste plaats wil ik prof. dr. Anja Oskamp, prof. dr. Gerard Mertens, prof. dr. Judith Semeijn, prof. dr. Harold Krikke en de collega's van onze vakgroep Organisatie bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun en vertrouwen tijdens het traject naar deze nieuwe mijlpaal. Zij boden mij – naast Nyenrode – als Open Universiteit een tweede thuis, waar ik met open armen ontvangen werd. Als alumnus ben ik nu aan mijn alma mater verbonden als hoogleraar; een grote eer.

Ook wil ik mijn dank uitspreken aan alle studenten die mij gedurende mijn lesperiode vanaf 2001 de kans hebben gegeven om hen te onderwijzen, te begeleiden en elkaars kennis te delen. Deze interactie leidde tot een verdere ontwikkeling en verscherping van mijn gedachten en kennis. Niet alleen kunnen studenten van hun docenten leren; docenten leren voornamelijk van hun studenten.

Daarnaast wil ik mijn (ex)promovendi noemen die, net als de studenten, een grote bijdrage hebben geleverd (en leveren) aan mijn ontwikkeling en denkproces. Dank! De gesprekken die ik steeds weer met hen voer over de ontwikkeling van hun onderzoek, zijn onontbeerlijk voor de intellectuele voeding die je als hoogleraar elke dag nodig hebt.

Ik wil in dat kader ook de hoog- en zeergeleerde collega's bedanken. Er zijn er te veel om op te noemen, maar ik zal enkele mensen noemen in de onderzoeksprojecten waar ik nu volop in zit: Tineke Lambooi, Pascale Peters, Aikaterini Argyrou, Martine Coun, Marian Dragt, Karin Derksen, Joyce Rupert, Xander Lub, Jenny Sok en Henk Kievit. Daarnaast wil ik mijn dank uitspreken aan de mensen die mij hielpen sturing te geven aan mijn loopbaan als onderzoeker en wetenschapper – weer te veel om op te noemen. Wat betreft de ontwikkeling van mijn denken wil ik Robert-Jan Simons (mijn oud-docent, oud-promotor en collega) expliciet noemen, vanwege de enorme invloed die hij heeft op mijn denken en mijn blik op wetenschap. Wijlen Karien van Loohuizen hielp mij verder in mijn leven, om 'mens te zijn en te blijven' binnen de onderzoeks- en managementrol. Zij was een belangrijke stimulans om op mijn eigen pad van existentiële betekenis te komen en verder te gaan. Karien, als je mij kunt horen, ergens daar boven: veel dank!

Tevens wil ik dank uitspreken aan mijn Nyenrode-'familie' in het algemeen en het Center for Leadership and Management Development in het bijzonder, voor alle steun in mijn onderzoeksactiviteiten in en buiten Nyenrode. Ook bijzondere dank voor de ondersteuning van het CVB van Nyenrode en in het bijzonder mijn leidinggevende prof. dr. Misa Djolicz en mede-head of faculty Henk Kievit voor de support. Ook dank voor collega musketiers en new kids on the block: Bo van der Rhee, Ivo de Loo en Tineke Lambooi. En, niet te vergeten: speciale dank aan Ad Kil, ook verbonden aan het Ghana-project en gewillig klankbord, niet alleen met betrekking tot wetenschappelijke, maar ook tot muzikale zaken. Ook een speciaal dankwoord wil ik

uitspreken voor taalkunstenares Laetis Kuipers die mij steeds helpt mijn teksten naar perfect Engels te transformeren, en taalkunstenaar Harry Haakman die mijn teksten naar perfect Nederlands weet te verheffen.

Speciale dank wil ik ook uitspreken voor Linda van der Paauw en Hansje Vlam van Nyenrode, en voor Marianne Mertens en Wendy de Beer van de Open Universiteit, voor het regelen van deze bijzondere gelegenheid. En, last but not least, heel veel dank voor het tegenlezen en de kritische reflectie op deze rede voor Pascale Peters en Bertine van Hoof.

Muziek, vriendschap en familie

Ik wil nu nog iets zeggen over drie belangrijke domeinen die buiten het werkkerrein liggen: het domein van de muziek, het domein van de vriendschap en het domein van de familie. Wie bij mijn laatste oratie goed heeft opgelet, weet dat er sindsdien een derde domein bijgekomen is: dat van de broodnodige schepping. Zelfs een hoogleraar moet naast het werk en het privé-domein ook op andere terreinen blijvend gevoed worden, wil hij een betekenisvol en scheppend leven hebben. Ik heb dat gevonden in de muziek.

Ik dank twee nieuwe grootmeesters die mij begeleiden op dat pad: meestergitarist John Fillmore en meester-zangeres Marieke Zevenbergen. Vooral Marieke hielp mij, na een lange muzikale winterslaap, weer op pad en ondersteunt mij daarin. Veel dank! Ook veel dank voor de andere muzikale collega's van de MZ-band en hun vriendschap, waardoor ik zoveel mag leren en scheppen: Michael Sperber, Tineke van Klooster en Marieke van der Burg.

Dan door naar het tweede en derde domein: zonder familie en vrienden ben je niets in dit leven. Als onderzoeker van het werk-familiedomein is het zo belangrijk om weer te kunnen aarden en je weer mens te kunnen voelen, om te kunnen omgaan met de problemen van alledag – ongeacht of deze in het werk of in het familiedomein zijn. Ik zal me eerst richten tot mijn directe vrienden. Onze vriendschap dateert vanaf de middelbare schooltijd. Alhoewel het intensieve contact minder is geworden, de laatste edities van het Roskilde Festival en Dynamo Open Air verre geschiedenis zijn en ook de halsbrekende ritten op de motorfiets nu tot het verleden behoren, ben ik altijd zeker van jullie onvoorwaardelijke steun. En wat houden we veel van concerten en optredens! Ik wil jullie graag expliciet bij naam noemen: Maarten Vroomen en Annemiek van Erp, Thomas en Ellen Quint, Han Jochems, Peter en Petra Verhagen, en Frank Harperink en Dionne Willems. Veel dank voor jullie grote en warme vriendschap. En niet te vergeten Jan en Annemarie Trompert, en Peter Mertens en Kirsten Haring. Daarnaast wil ik natuurlijk ook alle andere niet-genoemde vrienden bedanken voor hun steun en belangstelling.

In de familiesfeer wil ik allereerst mijn schoonvader en -moeder bedanken voor de onvoorwaardelijkheid en warmte die ik elke keer ondervind: Harrie van Hoof en Tonnie van Hoof-Pepers. Ook wil ik speciaal Marianne van Hoof en Robert Vrieselaar bedanken voor hun steun en de ontspanning. Ook wil ik mijn oom zaliger Humphrey Wijnmaalen bedanken, omdat hij mij liet zien dat – naast talent – vooral discipline en doorzettingsvermogen cruciaal zijn voor het bereiken van een ambitie.

Naast het uitspreken van dank voor de steun van mijn beide zussen Marlène en Gaby en mijn neven Casper en Kai, en respectievelijk hun partners Tamara en Natalie, wil ik mijn speciale bewondering en dank uitspreken voor mijn ouders: Eduard Blomme en Helène Blomme-Pereira. Mijn ouders hebben mij altijd onvoorwaardelijk gesteund bij de keuzes die ik maakte in het leven. Het ging (en gaat) hen er niet om wat ik bereik, maar of ik mens kan blijven en mijn plek kan vinden in deze wereld. Existentiële ondersteuning ten top!

Het laatste woord van dank betreft de belangrijkste persoon in mijn leven: Bertine. Zonder jou en jouw liefde en steun was ik er nooit in geslaagd om deze mijlpaal te bereiken!

Ik heb gezegd!

Literatuur

- Arendt, H. (1958). *The Human Condition*. Chicago: University of Chicago.
- Bal, P.M. (2015). Voorbij Neoliberalisme in de Arbeids- en Organisatiepsychologie: Menselijke Waardigheid en Organisatiedemocratie. *Gedrag en Organisatie*, 28, 199-219.
- Bal, P.M., & De Jong, S.B. (In press). From Human Resource Management to Human Dignity Development: a Dignity Perspective on HRM and the Role of Workplace Democracy. In: M. Kostera & M. Pirson (eds.), *Dignity and Organizations*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Blomme (2014). *Patronen van Variëteit: Individuele Gedragingen en Gewoontes in de Organisatiecontext*. Oratie. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- Blomme, R.J. & Van Hoof, B. (2014). Editorial introduction. In R.J. Blomme & B. van Hoof (Eds.), *An Other State of Mind: Wisdom Traditions as a Perspective on Management and Business*. (pp.3-14). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Blomme, R.J. (2014). The Absurd Organization: The Insights of Albert Camus translated into Management Practices. In R.J. Blomme & B. van Hoof (Eds.), *An Other State of Mind: Wisdom Traditions as a Perspective on Management and Business* (pp.162-176). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Blomme, R.J. (2013). Absurdism as a Fundamental Value: Camusian Thoughts on Moral Development in Organisations. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 7(2), 116-127.
- Blomme, R.J., & Bornebroek, K. (2012). Existentialism and Organization Behaviour. How Existentialism can have a Contribution to Complexity Theory and Sensemaking. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 405-421.
- Buber, M. (2004). *I and Thou*. Londen: Continuum.
- Camus, A. (1983). *The Myth of Sisyphus and other Essays*. New York: Vintage International.
- Camus, A. (2000). *The Rebel*. Londen: Penguin Books.
- Fox, M. (1994). *The Reinvention of Work*. San Francisco: Harper
- Frankl, V.E. (1997). *Man's Search for Meaning*. Chicago: Simon & Schuster.
- Fromm, E. (1994). *Escape from Freedom*. New York: Holt.
- Gilbert, P. (1997) The Evolution of Social Attractiveness and its Role in Shame, Humiliation, Guilt and Therapy. *British Journal of Medical Psychology*, 70, 113-147.
- Greenberg, J. & Arndt, J. (2011). Terror Management Theory. In Kruglanski, A., E. T. Higgins, & P. van Lange (Eds.) *Handbook of Theories of Social Psychology*, Vol I (pp.398-415). London: Sage.
- Gutting, G. (2010). French Philosophy in the Twentieth Century. In D. Moran (Ed.), *The Routledge Companion to Twentieth Century Philosophy* (pp. 814-850). Londen: Routledge.
- Hodson, R. (2001). *Dignity at Work*. Cambridge University Press.
- Heidegger, M. (1962). *Being and Time*. Oxford: Cambridge.
- Jacques, R. (1996). *Manufacturing the Employee: Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries*. London: Sage.

- Jones, E.D. (1916). *The Administration of the Industrial Enterprises: With special References tot Factory Practices*.
- Joseph, F., Reynolds, J. & Woodward, A. (2011). Introduction. The Continuum Companion to Existentialism (pp. 1-14). Londen: Continuum.
- Kant, I. (1785). *Groundwork of the Metaphysic of Morals*. Koenigsberg
- Kateb, G. (2011). *Human Dignity*. Boston: Harvard University.
- Keenoy, T. (2009). Human Resource Management. In M. Alveson, T. Bridgman, & H. Willmott (Eds.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (pp. 454-473). Oxford: Oxford University.
- Koole, S.L. & Berg, A.E. van den (2004). Paradise lost and reclaimed: a Motivational Analysis of Human-Nature Relations. In J. Greenberg, S.L. Koole & T. Pyzczynski (Eds.), *Handbook of Experimental Existential Psychology* (pp. 86-103). Londen: Guilford.
- Løvlie, A.-L. (1982). *The Self of the Psychotherapist. Movement and Stagnation in Psychotherapy*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Montuori, A., & Purser, R. (2001). Humanistic Psychology in the Workplace. In K.J. Schneider, J.F.T. Bugenthal, & J.F. Pierson (Eds.), *The Handbook of Humanistic Psychology* (pp. 635-645). London: Sage.
- Moss, D. (2001). The Roots and Genealogy of Humanistic Psychology. In K.J. Schneider, J.F.T. Bugenthal, & J.F. Pierson (Eds.), *The Handbook of Humanistic Psychology* (pp. 5-21). London: Sage.
- Nauta, A., & De Dreu, C. (2012). Een Pleidooi voor Valorisatie van de Arbeids- en Organisatiepsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 25, 222-231.
- Olson, R.G. (1962). *An Introduction to Existentialism*. New York: Dover.
- Peters, P., Poutsma E., Heijden, B. van der, Bakker, A.P. & Bruijn, A. de (2014). Enjoying New Ways to Work: an HRM-Process Approach to study Flow. *Human Resource Management*, 53, 271-290.
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46, 129-142.
- Pinker, S. (2012). *The Better Angels of our Nature: a History of Violence and Humanity*. Londen: Penguin Books.
- Pirson, M., Dierksmeier, C., & Goodpaster, K. (2014). Human Dignity and Business. *Business Ethics Quarterly*, 24(02), 307-309.
- Pirson, M.A. & Dierksmeier, C. (2014). Reconnecting Management Theory and Social Welfare: A Humanistic Perspective. In *Academy of Management Proceedings*, 1. 12245. Academy of Management.
- Purcell, J. (2014). Disengaging from Engagement. *Human Resource Management Journal*, 24, 241-254.
- Pyzczynski, T., Greenberg, J. & Koole, S.L. (2004). Experimental Existential Psychology: Exploring the Human Confrontation with Reality. In J. Greenberg, S.L. Koole & T. Pyzczynski (Eds.), *Handbook of Experimental Existential Psychology* (pp. 3-10). Londen: Guilford.
- Van Raalte, E. (2017). Vernuftig Gereedschap voor de Chef. *De Volkskrant*, 7 januari.
- Sartre, J.-P. (2003). *Being and Nothingness*. Londen: Routledge.

- Statman, D. (2000). Humiliation, Dignity and Self-respect. *Philosophical Psychology*, 13(4), 523-540.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. New York: Oxford University.
- Reker, G. T., & Wong, P. T. P. (1988). Aging as an Individual Process: Towards a Theory of Personal Meaning. In J. E. Birren and V. L. Bengtson (Eds.), *Emergent Theories of Aging* (pp. 214-246). New York: Springer.
- Sayer, A. (2007). Dignity at Work: Broadening the Agenda. *Organization*, 14(4), 565-581.
- Schneider, K.J., Bugenthal, J.F.T., & Pierson, J.F. (2001). Introduction. In K.J. Schneider, J.F.T. Bugenthal, & J.F. Pierson (Eds.), *The Handbook of Humanistic Psychology* (pp. xix-xxvii). London: Sage.
- Schumpeter (2016a). *Management Theory is becoming a Compendium of Dead Ideas*. Economist, 17 december. Internet: www.economist.com/news/business/21711909-what-martin-luther-did-catholic-church-needs-be-done-business-gurus-management.
- Schumpeter (2016b). *Against Happiness. Companies that try to turn Happiness into a Management Tool are overstepping the Mark*. Economist, 24 september. Internet: www.economist.com/news/business-and-finance/21707502-companies-try-turn-happiness-management-tool-are-overstepping-mark.
- Sennet, R. & Cobb, J. (1973). *The Hidden Injuries of Class*. New York: Vintage.
- Taubman-Ben-Ari, O. (2004). Risk Taking in Adolescence: "To be or not to Be" is not really the Question. In J. Greenberg, S.L. Koole & T. Pyzczynski (Eds.), *Handbook of experimental existential psychology* (pp. 104-122). Londen: Guilford Press.
- Verhofstadt-Denève, L. (2001). *Zelfreflectie en Persoonsontwikkeling: een Handboek voor Ontwikkelingsgerichte Psychotherapie* (3e dr.). Leuven: Acco.
- Verrips, G. (1997). *Albert Camus: een Leven tegen de Leugen*. Amsterdam: Balans.
- Walsh, R. (2001). Authenticity, Conventionality, and Angst: Existential and Transpersonal Perspectives. In K.J. Schneider, J.F.T. Bugenthal & J.F. Pierson (Eds.), *Handbook of Humanistic Psychology* (pp. 609-621). Londen: Sage.
- Wolfe, T. (1968). God's Lonely Man. In J.L. Bradley & S. Martin Steven (Eds.), *Masterworks of English Prose: a Critical Reader* (pp. 454-462). New York: Rinehart & Winston.
- Yalom, I.D. (1980). *Existential Psychotherapy*. New York: Basic Books.
- Zimmerman, M. (1986). *Eclipse of the Self: The Development of Heidegger's concept of Authenticity*. Athens: Open University.

