

# It must be love

## Liefde als deugd van de leider

**Henri Slob, Emre Karali en Harry Commandeur**

De agency-theorie is van grote invloed op managementonderwijs en op bedrijfsvoering. In deze theorie staat een opportunistische mens centraal die ervoor kiest om het eigenbelang boven het organisatiebelang te stellen, als de kans zich voordoet. Als tegenhanger van deze theorie is de stewardship-benadering geïntroduceerd. Hierin staat een betrouwbare, prosociale mens centraal die er juist voor kiest om te handelen in het organisatiebelang. Onderzoek heeft aangetoond dat stewards als 'de betrouwbare manager' daadwerkelijk bestaan en een belangrijk alternatief zijn voor 'de opportunistische manager'. Desalniettemin weten wij nog onvoldoende over hoe stewardship tot zijn recht kan komen in hedendaagse bedrijfsvoering. Doel van deze studie was daarom een potentieel mechanisme te ontrafelen, waarmee verklaard kan worden hoe en waarom de steward handelt in het organisatiebelang. De auteurs schetsen in deze bijdrage de eerste contouren van liefdevol leiderschap in relatie tot de mate waarin medewerkers die liefde ervaren. Daarnaast beargumenteren zij dat dit een mogelijk mechanisme is waarmee verklaard kan worden hoe en waarom de steward gericht is op het collectief. De verbinding die medewerkers ervaren, als teken van liefde, maakt de kwetsbaarheid mogelijk die komt kijken bij het richten op het grotere geheel, naast het dienen van het eigenbelang.

## Inleiding

Al geruime tijd wordt de visie op het organiseren en beheersen van organisaties hoofdzakelijk ingevuld vanuit het principaal-agentperspectief (Ross, 1973). De principaal delegeert daarbij taken naar de agent. Een mogelijk probleem is dat er sprake kan zijn van tegenstrijdige belangen. Dit kan leiden tot gedrag dat de winst en continuïteit van de organisatie in gevaar brengt, als er beperkte mogelijkheden zijn tot monitoring. De oplossing ligt in deze theorie bij een controlemechanisme met regels en contracten (Eisenhardt, 1989a). Deze contracten kunnen meer gericht zijn op het gedrag van de agent of op de uitkomsten voor de principaal (Jones, 1995). Het doel is om de principaal-agentrelatie maximaal te laten renderen door de meest efficiënte contracten te vormen, waarbij gerekend wordt met monitoringkosten voor de principaal, bindingkosten voor de agent en restkosten vanwege imperfecte monitoring en binding.

Met deze contractuele visie op de principaal-agentinteractie heeft de agency-theorie bijgedragen aan het begrijpen van de inzet van contracten en monitoringsystemen als instrumenten om tegenstrijdige belangen op één lijn te krijgen. Een belangrijk kritiekpunt is geweest dat een agent niet altijd tegenstrijdige belangen zou hebben en dus niet altijd opportunistisch zou acteren. Davis, Schoorman en Donaldson (1997) hebben ter verrijking van ons begrip van de principaal-agentrelatie de stewardship-theorie van management geïntroduceerd. De steward wordt daarin gezien als een individu dat handelt in het belang van de organisatie, want het persoonlijke belang wordt verondersteld in lijn te zijn met dat van de organisatie. De verklaring hiervoor is dat het persoonlijk nut van dit individu stijgt als gevolg van prosociaal gedrag. Het streven van deze persoon is om het eigen nut te maximaliseren; de prestatie van de organisatie speelt hierbij een belangrijke rol. De steward zou dus ook zoveel mogelijk autonomie moeten krijgen. Wanneer dit niet gebeurt, kan deze persoon juist minder in het belang van de organisatie gaan werken (Argyris, 1964). Dit kan resulteren in arbeidsverzuim, ontslagname of de eis om hogere vergoedingen (Porter & Steers, 1973; Kohler & Mathieu, 1993; Saari & Judge, 2004).

Uit de vergelijking die Davis, Schoorman en Donaldson (1997) maken tussen de stewardship- en de agency-theorie volgt dat eerstgenoemde gestoeld is op vertrouwen in de steward. De agency-theorie daarentegen gaat uit van een behoefte aan contracten en monitoringsystemen om belangenconflicten te beheersen. Het vertrouwen van de principaal in de steward komt voort uit het mensbeeld (Davis e.a., 1997, p. 27). De principaal ziet de steward, die de gedelegeerde taken uitvoert, als een persoon die zichzelf wil ontplooien (Argyris, 1973). Hieraan ontleent het individu nut en daarbij weegt het organisatiebelang sterk mee. Hiermee blijft de vraag staan via welk mechanisme de steward tot de keuze komt om het organisatiebelang te prioriteren. Naast berekenende overwegingen blijken namelijk ook emoties, waarden en drijfveren van belang voor de keuzes die mensen maken, ook binnen organisaties (Hofstede, 1998; Karali, Slob & Commandeur, 2019).

Het doel van deze studie is om een mogelijk mechanisme te introduceren waarmee de steward tot de prioritering van het organisatiebelang kan komen. Hierbinnen neemt de waarde 'liefde' de kernpositie in. In vervolgonderzoek kan dit model onderworpen worden aan systematische analyses om de precieze samenhang tussen de verschillende elementen beter te begrijpen.

Hiervoor is reeds geconcludeerd dat de steward te vertrouwen is, omdat voor diegene het organisatiebelang in lijn is met het persoonlijk belang. Een mogelijke verklaring voor dit vertrouwen tussen mensen op verschillende organisatielagen is liefdevol leiderschap. De begrippen liefde en vertrouwen zijn in combinatie met vergeving door Caldwell en Dixon (2010) al aangeduid als kritieke waarden voor organisatieleiders die zoeken naar de maximalisatie van de organisatie waarde, in combinatie met het streven om medewerkers te laten floreren.

De navolgende conceptualisering van liefdevol leiderschap, waarbij liefde de kern is, is een eerste verkenning van een nieuwe vorm van leiderschap en de relatie hiervan met verscheidene concepten uit managementonderzoek. Deze leiderschapstijl verschilt

van de stijlen waarbij liefde een neven- of ondergeschikt onderdeel van het gehele model is. Dit vanwege het feit dat deze waarde zich op verschillende niveaus in een organisatie manifesteert (Tasselli, 2019). Naast dat een leider dus liefdevol kan leidinggeven, onderkennen we in deze theorie het belang van ervaren liefde (Liu, 2019). Deze wederzijdse afhankelijkheid maakt dat het in deze theorie niet alleen gaat over de leider en het effect dat hij of zij heeft op medewerkers. De medewerker zelf en de mate waarin door diegene liefde ervaren wordt,

zijn eveneens van groot belang.

In het vervolg van dit artikel gaan we dieper in op de ontwikkelingen in de management- en orga-

nisatiewetenschap over organiseren op basis van control versus vertrouwen. Vervolgens wordt de onderzoeksmethode beschreven en het conceptuele raamwerk voor liefde in organisaties geschetst. Hierbij geven we resultaten weer ter illustratie van elk onderdeel van het raamwerk. Ten slotte volgt de conclusie en discussie.

## Via welk mechanisme kan de steward tot prioritering van het organisatiebelang komen?

### *Leidinggeven via control en/of vertrouwen*

Door een juiste balans tussen control (beheersen) en vertrouwen kan een samenwerking tot stand komen die potentieel voordelig is voor beide partijen in een relatie (Bachmann, 2001). Deze potentiële voordelen van het samenspel tussen beide concepten is een reden geweest voor onderzoek naar control en vertrouwen afzonderlijk en in onderlinge samenhang. Onderzoek van Woolthuis, Hillebrand en Nooteboom (2005) geeft inzicht in de manier waarop beide begrippen zich tot elkaar verhouden. De vier gevalstudies uit dit onderzoek laten zien dat control en vertrouwen aanvullend kunnen werken in samenwerkingen tussen organisaties, maar ook dat ze elkaar kunnen substitueren. Naast dat de verhouding vertrouwen-control is onderzocht op het gebied van samenwerking tussen organisaties, is de relatie tussen personen binnen organisaties onderwerp van onderzoek (Colquitt, Scott & LePine, 2007).

Control (of beheersing) wordt veelal gedefinieerd als een systeem van (monitorings)-processen waarmee personen, afdelingen en organisaties in de gewenste richting gestuurd worden (Long & Sitkin, 2018). Deze processen helpen bij het specificeren, meten en monitoren van de werkzaamheden van de betrokken individuen (Gulati & Singh, 1998; Dekker, 2004). De behoefte hieraan wordt gevonden in de veronderstelling dat mensen opportunistisch zijn (Williamson, 1993). Zonder voldoende specifieke taakomschrijvingen, contractuele verplichtingen en toezicht wordt van hen verwacht dat ze kansen benutten om te handelen in strijd met het organisatiebelang.

Vertrouwen en beheersing worden onder andere als complementair beschouwt binnen de wetenschap aangaande de transactiekosten economie (Williamson, 1993). Zonder contract bestaat er in deze theorieën vrijwel geen vertrouwen, omdat in dat geval het menselijk opportunisme ruim baan krijgt. Middels contracten wordt het gedrag van de

agenten in de gewenste richting gestuurd door opportunistisch handelen onaantrekkelijk te maken. Bacharach en Gambetta (2001) hanteren de signaaltheorie in toepassing op contracten om de mogelijke complementariteit van vertrouwen en beheersing aan te tonen. Zo gezien wordt het contract een signaal dat contractpartners afgeven, namelijk dat men bereid is om zich voor langere tijd aan de ander te verbinden en de daarbij behorende specifieke investeringen te doen.

Beheersing en vertrouwen kunnen ook opgevat worden als elkaars substituut. Dit houdt in dat het gebruik van contracten en controlemechanismen leidt tot een lagere mate van vertrouwen en vice versa. Bradach en Eccles (1989) merken op dat voor deze visie inbedding van economisch handelen in persoonlijke relaties van groot belang is (zie ook Nooteboom, 1996). Hoe sterker dit wordt doorgevoerd, des te meer de formele beheersingsstructuren achterwege gelaten kunnen worden. In dezelfde lijn toont Macaulay (1963) aan dat in het bedrijfsleven soms incomplete en juridisch relatief zwakke contracten toch geaccepteerd worden. Men lost zaken namelijk liever op binnen de relatie, om in de toekomst samen te kunnen blijven werken. In zijn paper citeert Macaulay een zakenman hieromtrent: 'You can settle any dispute if you keep the lawyers and accountants out of it. They just do not understand the give-and-take needed in business' (1963, p. 61).

Systemen van wet- en regelgeving, als manier om risico's af te dekken, zijn nooit volledig. Om de resterende risico's te accepteren, is vertrouwen nodig (Nooteboom, Berger & Noorderhaven, 1997). Hierbij is de inschatting van de betrouwbaarheid van de ander van groot belang (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Deze betrouwbaarheid wordt beoordeeld op grond van drie analyse-elementen (Colquitt e.a., 2007): capaciteit, welwillendheid en integriteit. Een veelgebruikte definitie van vertrouwen is door Rousseau e.a. (1998) opgesteld en luidt: 'Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another.' Deze definitie wordt gezien als een van de meest robuuste conceptualiseringen van vertrouwen (Colquitt e.a., 2007; Sendjaya & Pekerti, 2010).

Aangaande de dynamiek tussen control en vertrouwen is nog veel onduidelijk. Zo noemen Long en Sitkin (2018) mogelijkheden voor onderzoek naar de randvoorwaarden en het ontstaan van vertrouwen. Voor het ontstaan hiervan blijkt in ieder geval de manier waarop invulling wordt gegeven aan leiderschap van belang (Burke e.a., 2007; Sendjaya & Pekerti, 2010). De leiderschapsstijl waaraan uitvoering wordt gegeven, hangt mede af van onderliggende waarden en normen van de leider (Bass & Avolio, 1993; Grojean e.a., 2004).

In het bijzonder aangaande 'welwillendheid' en 'integriteit' als analysecomponenten van vertrouwen, kan liefdevol leiderschap van belang zijn. In dit kader hanteren Nooteboom, Berger en Noorderhaven (1997) de termen 'habitualization' en 'institutionalization'. Onder dit eerste begrip verstaan zij de gewenning en verbinding die tussen (zaken)partners ontstaat na verloop van tijd en door de ervaringen die de toekomstige verwachtingen positief beïnvloeden. Bovenberg (2019) benoemt ook de positieve verwachting aangaande de welwillendheid van de ander die aanleiding geeft voor een positieve spiraal van wederkerigheid. Dit motiveert personen steeds opnieuw om in het gemeenschappelijke belang te handelen.

Integriteit en institutionalisering hangen met elkaar samen, omdat integriteit volgens de definitie van Mayer e.a. (1995, p. 719) gelijk staat aan ‘the trustor’s perception that the trustee adheres to a set of principles that the trustor finds acceptable’. Door de ontwikkeling van een relatie met herhalende interacties, raken de waarden van de partners naar verwachting steeds sterker aan elkaar. Deze congruentie leidt tot een institutionalisering van betrouwbaar gedrag binnen de relatie (Nootboom e.a., 1997).

Verbinding met anderen aangaan en onderhouden, en herhaaldelijke interacties hierbinnen aangaan, duidt op wederzijdse afhankelijkheid (‘interdependence’) als uitgangspunt in de relatie. De neiging hiernaar, in tegenstelling tot volledige onafhankelijkheid, wordt door Barsade en O’Neill (2014) genoemd als kenmerkend onderdeel van liefde. Van Geest (2019) benadrukt tevens dat de mens een relationeel wezen is en dus iemand die ‘uiteindelijk geluk en vervulling vindt in een welwillende, begripvolle, altruïstische, of zelfs liefdevolle bejegening door anderen’.

Hierna introduceren wij de eerste opzet van een conceptueel raamwerk waarin liefdevol leiderschap – een leiderschapsstijl die de control-vertrouwenrelatie beïnvloedt – de kernpositie inneemt. Hierbij wordt ieder onderdeel voorzien van een citaat uit de gevalsstudies. Maar eerst geven we eerst de methodologie voor dit onderzoek weer.

### *Methodologie*

Dit onderzoek voerden wij uit volgens de comparatieve-casestudymethode (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2009). Deze methode past goed bij de rijkheid van het onderwerp liefde (Berscheid, 2010). Er zijn namelijk verschillende vormen van liefde en liefdesvormen hebben meerdere dimensies. Ook wilden we in het onderzoek de verschillen tussen organisaties meenemen. Een comparatieve gevalstudie heeft voor de meting van deze variatie een verscheidenheid van organisaties op belangrijke punten nodig, zoals het aantal werknemers en de vorm van eigendom (Eisenhardt, 1989b). In de dataset zitten organisaties uit de volgende bedrijfstakken: verzekeringen, financiële dienstverlening, werktuigbouw, private equity, executive onderwijs, IT-dienstverlening, groenteveredeling, religie, goede doelen, bedrijfssoftware, uitgeverij en installatietechniek.<sup>1</sup> Er zijn 48 interviews afgerond en bij verschillende organisaties zijn observaties uitgevoerd.

Bij de organisaties in de dataset namen twee onderzoekers gezamenlijk interviews af bij in totaal 5-6 mensen. Elk van de geïnterviewden werd afzonderlijk geïnterviewd op het kantoor van de eigen organisatie. Binnen deze groep bevinden zich managers en medewerkers.<sup>2</sup> Daarnaast zijn er 21 observaties uitgevoerd bij de bedrijven in de dataset. Zo kan de interviewdata worden getrianguleerd, wat de validiteit van dit onderzoek vergroot (Creswell & Creswell, 2018). Tevens zijn openbare databronnen gebruikt, zoals interviews in kranten/tijdschriften en de website van de organisatie, om de interviewdata te kunnen vergelijken en aan te vullen. De geschiedenis van de onderneming is – aan de hand van interviewvragen, boeken en (waar mogelijk) met behulp van interne documenten – meegenomen in de data.

1] De bedrijven uit de dataset zijn op te vragen bij de auteurs. In het boek *Agapè in bedrijf* (Commandeur e.a., 2020) wordt een tiental gevalsstudies afzonderlijk beschreven, met een praktisch toepasbaar raamwerk aan het eind.

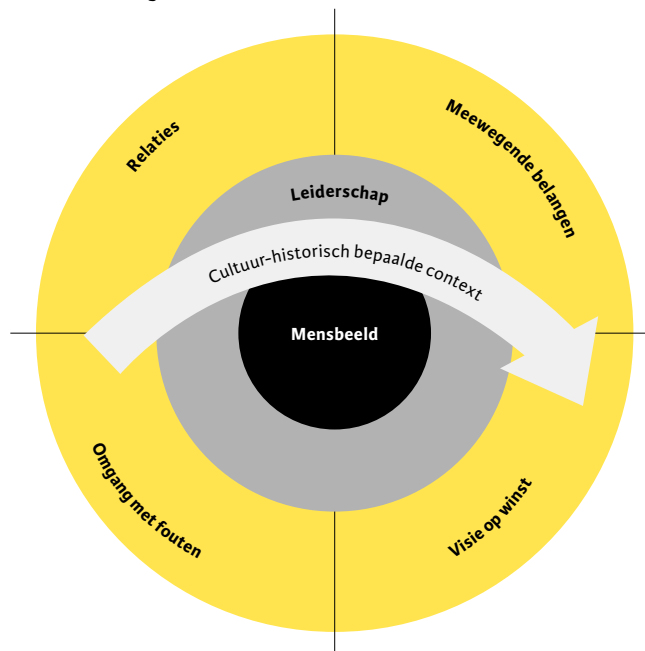
2] De vragenlijsten voor deze beide groepen respondenten zijn bij de auteurs op te vragen.

### Conceptueel raamwerk liefde in organisaties

Het conceptuele raamwerk voor liefde in organisaties heeft, zoals gezegd, als belangrijk onderdeel liefdevol leiderschap. Voor deze leider zijn relaties intern en extern van groot belang. Hieraan ligt een mensbeeld van waardigheid ten grondslag, op basis waarvan de leider relaties vormgeeft en strategische keuzes maakt. Bij dit alles speelt de cultureelhistorische context van de organisatie een grote rol. De mogelijkheden van de leider worden hierdoor namelijk bepaald. Door het collectieve handelen wordt deze culturele context historisch beïnvloed.

De vier aspecten in de buitenste cirkel van figuur 1 zijn resultaten van de drie onderdelen die hiervoor benoemd zijn. Deze kernonderdelen van het conceptuele raamwerk hebben naar verwachting mede effect op de vorm van relaties die invulling krijgen via luisteren en empathie. Een belangrijke uitingsvorm van dit soort relaties is hoe omgegaan wordt met fouten die op verschillende niveaus van de organisatie gemaakt worden (Hazan & Shaver, 1994; Gelfand, Erez & Aycan, 2007). In een organisatie met liefdevolle leiders is naar verwachting ruimte en moed aanwezig om fouten te bespreken, omdat dit ten goede kan komen van het grotere geheel (Morrison & Phelps, 1999). Ten slotte is in organisatieonderzoek de prestatie van ondernemingen, in de vorm van winst, een belangrijke variabele gebleken (Richard e.a., 2009; March & Sutton, 1997). Om deze reden is dit een afzonderlijk punt van aandacht geweest bij het huidige onderzoek. De liefdevolle leider streeft op dit punt naar bevredigende winst. Transactioneel ingestoken leidinggevendenden kiezen naar verwachting sneller winstmaximalisatie, zelfs als dit ten koste gaat van sommige (groepen) belanghebbenden (McCleskey, 2014).

Figuur 1. Conceptueel raamwerk voor liefde in organisaties.



### *Het mensbeeld van de leider*

Het organisatie- en beheersingsmodel vindt zijn fundament in het mensbeeld dat eraan ten grondslag ligt (Argyris, 1973; Davis e.a., 1997). Het mensbeeld in de agency-theorie is gebaseerd op rationele, berekenende individuen. De stewardship-benadering daarentegen hanteert het uitgangspunt dat de mens zichzelf wil ontwikkelen ('self-actualizing man') en betrouwbaar is (Davis e.a., 1997). Ieder individu wil zijn of haar huidige staat ontgroeien en opklimmen

naar een hoger niveau.

Dit vertaalt zich in de stewardship-theorie in een hoger individueel nut.

Biamond, Van Geest en Commandeur (2018)

stellen een alternatief mensbeeld voor dat uitgaat van de waardigheid van de mens: de *homo dignus*. Deze mens heeft te maken met een viertal bepaaldheden en beperkingen van zichzelf of uit zijn omgeving (zie Argyris, 1973). Ten eerste is het zo dat de mens bepaald is door omstandigheden waar hij geen invloed op heeft; dat heet toeval. Tevens is hij beperkt in zijn zedelijkheid of moraliteit. Dit houdt in dat een mens soms immorele daden kan kiezen en dat hij onder invloed staat van gedragingen en keuzes in zijn omgeving. Een derde onderdeel van dit mensbeeld is de beperkte rationaliteit van ieder individu. Schaarste wat betreft tijd en hersencapaciteit kan een mens er mede toe brengen om een irrationele keuze te maken (Mullainathan & Thaler, 2000). Als laatste heeft de *homo dignus* te maken met een beperkte wilskracht. Dit houdt in dat, zelfs in de situatie dat de beste keuze bekend is, een mens toch niet altijd de optimale beslissing neemt.

Naast de bepaaldheden en beperkingen is er de mogelijkheid voor een individu om zich te ontwikkelen, door middel van de oefening van deugden (Argandoña, 2011). Op deze manier leert men zichzelf te reguleren wat betreft emoties en behoeften.

De kern van het mensbeeld, namelijk dat iedere mens waardigheid bezit op basis van het mens-zijn, blijkt mede uit het volgende citaat van een leidinggevende bij een verzekeraar: 'Er zou voor mij altijd gelijkwaardigheid in zitten [in een leiderschapsschaal], omdat hiërarchische relaties ertoe leiden dat mensen niet meer zelf nadenken. Dat is de ultieme doorwerking van hiërarchie. Jouw mening is net zoveel waard als mijn mening, dus dat er op mijn visitekaartje toevallig *baas* staat, zegt nog niet dat mijn mening beter is dan de jouwe.'

### *Liefdevol leiderschap*

Een deugd ontstaat door persoonlijke waarden herhaaldelijk en consequent een belangrijke rol te geven bij beslissingen (Argandoña, 2003). In de waarden die voor individuen van belang zijn, is veel verschil waarneembaar. Een mogelijke waarde is liefde (Argandoña, 2011; Tasselli, 2019). Hiervan zijn in de klassieke traditie drie hoofdvormen te onderscheiden: eros, philia en agapè (Rupert e.a., 2016). Onder eros wordt een schepende liefde verstaan. De associatie met erotiek ligt voor de hand, maar deze vorm van

## Het belang van waarden en emoties voor organisaties en het leiderschap daarbinnen groeit

liefde heeft eveneens betrekking op de beeldhouwer die een steen bewerkt totdat deze de gewenste vorm heeft. *Philia* is een vorm van liefde die de mens het gevoel geeft ergens bij te horen (Van Geest e.a., 2019). Het is een liefdesvorm die ook wel is aangeduid als vriendschappelijke liefde of familieliefde (Berscheid, 2010). *Agapè* is een liefde die zich met zorg richt op de verre en nabije ander en die ernaar streeft de ander te helpen en te begrijpen, in het bijzonder als de ander lijdt of behoeftig is (Fehr & Sprecher, 2005; Buijs, 2019).

Liefdevol leiderschap wordt gekenmerkt door een gerichtheid op de ander (Barsade & O'Neill, 2014). Met de ander wordt bedoeld op de verre en nabije ander; tevens richt de liefde zich op dingen, zoals de maatschappij en het klimaat (Van der Kooy, 1978). Deze gerichtheid op de ander wordt gekenmerkt door vertrouwen en veiligheid. Binnen de organisatie uit zich dit door het delegeren van verantwoordelijkheid, met daarbij zoveel mogelijk ruimte voor de medewerker om de vooraf gestelde organisatiedoelen te realiseren. Deze invulling van leiderschap is zichtbaar in het volgende citaat van een leidinggevende bij een executive onderwijsorganisatie: 'Dus dat richting geven, daar moet je met elkaar afspraken over maken. En daarbinnen heb je maximaal vertrouwen dat mensen de ruimte die ze krijgen pakken, om binnen die richting dingen te gaan doen.'

### *Cultureelhistorische bepaalde context*

De beslissingen van de liefdevolle leider en de uitwerking hiervan zijn padafhankelijk (North, 1990). Iedere leider staat namelijk in de historische lijn van voorgangers en de keuzes uit het verleden werken door naar het heden. Tevens is de sociale en historische context, via de organisatiecultuur, bepalend voor de leider (Geertz, 1973; Ogbonna & Harris, 2000; Huey Yiing & Zaman Bin Ahmad, 2009). De leider heeft zelf echter ook invloed op de cultuur, door middel van de doelen die gesteld worden voor de organisatie (Bass & Avolio, 1993; Grojean e.a., 2004). Het effect van de doelen en daaruit volgende beslissingen wordt zichtbaar in tastbare vorm en in relationele aspecten. De vier aspecten die wij in het raamwerk onderscheiden, worden hierna afzonderlijk besproken.

Het belang van het verleden voor de mogelijkheden en keuzes van nieuwe managers, alsmede de mogelijkheid om de cultuur zelf te beïnvloeden, blijkt uit het volgende citaat van een leidinggevende bij een groenteveredelingsbedrijf: 'Ik wilde gewoon alle sollicitatiegesprekken zelf voeren, want de mensen die er werkten maakten gewoon een heel goede indruk. Mensen die sterk gericht waren op het product, no nonsense. (...) Sympathieke mensen, hardwerkend. Maar goed, de cultuur was niet geëxpliciteerd en de organisatie was beperkt en we hadden enorme groeimogelijkheden, dus de beste manier om dan te groeien op de weg zoals je het graag wilt, is goede mensen selecteren. (...) Elke werknemer die krijgt dit [legt een foldertje voor de interviewers neer] en hierin staat dus wat ik net zei over de doelstelling en daarin staat de bedrijfscultuur zoals wij die graag willen, die aangenaam is voor de mensen die wij uitkiezen om hier te werken.'



## Resultaat liefdevol leiderschap

### *Relaties*

Uit de prototypeanalyse van Fehr (1988) volgt dat liefde wordt geassocieerd met ‘caring’ en ‘sharing’. Deze termen geven een gerichtheid op relatie en verbondenheid aan. Het gevolg van liefdevol leiderschap wordt mede zichtbaar in de manier waarop relaties worden aangegaan en onderhouden (Davis e.a., 1997). Hierbij is de gerichtheid op de ander een belangrijk punt (Barsade & O’Neill, 2014). Dit uit zich onder meer in de vorm van luisteren en in het tonen van empathie (Barbuto & Wheeler, 2006). Door op deze manier met medewerkers of teamleden om te gaan, wordt een leider sneller als zodanig geaccepteerd (Bechler & Johnson, 1995).

Deze invulling aangaande relaties tussen medewerkers en leidinggevenden vinden we in een interview met een leidinggevende bij een softwarebedrijf: ‘Maar als ik dan vanochtend die jongen spreek, die al een jaar lang met hoofdpijn rondloopt, kwakkelt, zoekend is. Ik zeg: “Joh, houd je het mentaal ook nog vol?” En dan zie je zo’n jongen ter plekke knakken, dat doet mij ook pijn. Maar tegelijkertijd vind ik het ontzettend mooi dat je zo verbonden kunt zijn.’

### *Meewegende belangen*

De gerichtheid op de ander uit zich niet alleen in de relatie leidinggevende-medewerker. Een liefdevolle leider is tevens gericht op de belangen van klanten, eigenaren, toeleveranciers en de maatschappij en/of het milieu. Deze gerichtheid op het collectief, naast het individu, is in lijn met de stewardship-benadering van management (Davis e.a., 1997). In deze managementtheorie wordt tevens benadrukt dat de rentmeester het eigen belang niet vergeet (1997, p. 25). Dit individu gaat ervan uit dat aan voldoening van de eigen behoeften wordt voldaan door het dienen van het collectief. Op organisatieniveau blijkt inderdaad dat het meewegen van meerdere belanghebbenden kan leiden tot een hoger prestatieniveau voor de organisatie (zie o.a. Hillman & Keim, 2001). Daarnaast blijkt dat deze brede gerichtheid op belangen van anderen dan alleen de aandeelhouders, een slecht presterende organisatie kan maken tot een goed presterende (Choi & Wang, 2009).

Het belang van een brede inclusie van belanghebbenden bij beslissingen komt naar voren in het volgende citaat van een leidinggevende binnen een bisdom in Nederland: ‘We hebben een belang op de korte termijn, namelijk continuïteit van ons kantoor en van de parochies, daar is vermogen voor. Maar tegelijkertijd willen we ook [ons belegde vermogen gaan] vergroenen. Proberen daar een goede mix in te vinden.’

### *Omgang met fouten*

Naast dat liefde gaat over de invulling van relaties en de weging van verschillende belangen, is er het streven naar perfectie (Ossewaarde-Lowtoo, 2016; Van Geest e.a., 2019). Hierbij houdt de leider, denkend vanuit het mensbeeld met bepaaldheden en beperkingen, rekening met de beperkingen van de medewerkers. In de omgang met fouten wordt

dan ook allereerst ingezet op de cultivering van de deugden (Dawson & Bartholomew, 2003; Ossewaarde-Lowtoo, 2016). Daarnaast is het zo dat sommige misstappen per definitie leiden tot een vertrek, zoals in het geval van fraude. Deze harde kant van liefde is vereist om de cultuurontwikkeling te bewaken (Segal & Lehrer, 2012; Buijs, 2012). Paolillo en Vitell (2002) tonen aan dat handhaving van gedragsregels inderdaad kan leiden tot een daling van onethische keuzes. Mensen wegen mogelijke schade als gevolg van hun keuze namelijk mee.

De liefdevolle leider treedt dus hard op indien nodig en richt zich er verder op dat de werknemers psychologische veiligheid ervaren om over fouten te communiceren, zodat ze ervan kunnen leren (Edmondson, 1999). Communicatie is namelijk van groot belang voor een goede beheersing van fouten (Mathieu e.a., 2000). Als een dergelijke foutencultuur van toepassing is, presteert de onderneming naar verwachting beter (Van Dyck e.a., 2005).

Bij een interview met een medewerker van een IT-dienstverleningsbedrijf kwam naar voren dat daar veiligheid ervaren wordt om over fouten te communiceren. Tegelijk blijkt echter dat ingrijpen vanuit het management geen hypothetische situatie is bij ongewenst gedrag: 'Om jezelf ook kwetsbaar opstellen, dat schept ook weer een goede band met elkaar. Ik heb wel het vermoeden of gevoel dat dat absoluut kan in deze organisatie. En dat er ook absoluut ruimte voor is. Er is ruimte om aan te geven dat je fouten maakt, maar het ligt gewoon aan de persoon of je ermee komt. (...) Op het moment dat je misbruik maakt van je vrijheid – vrijblijvendheid, zeg maar – dan wordt het op een gegeven moment natuurlijk wel een gesprek. Ik weet ook zeker dat hij je daar dan op aanspreekt.'

### *Visie op winst*

Ten slotte richt de liefdevolle leider zich niet op maximale winst op de korte termijn. Deze persoon volgt het principe van 'satisficing' (Simon, 1972). Dit houdt in dat er een bandbreedte gedefinieerd wordt voor bevredigende winst, waarmee de organisatie kan voldoen aan de vraag om gezonde groei, continuïteit van de organisatie en de behoefte aan vernieuwing (Rupert e.a., 2016). Hierbij is het van belang om de gepercipieerde mate van rechtvaardigheid mee te wegen. Uit onderzoek van Piron en Fernandez (1995) blijkt dat mensen organisaties afstraffen voor moreel onrecht. Daarmee vormt het negatieve nut als gevolg van transacties met een 'onrechtvaardige' onderneming een beperking voor de mate waarin naar meer winst gestreefd kan worden (Piron & Fernandez, 1995). Het bestaansrecht wordt de onderneming vanuit de omgeving verleend en kan derhalve geschaad worden door immoreel geachte keuzes (Campbell, 2003).

Voor de bepaling van bevredigende winst is dus de eerder behandelde, brede weging van belangen nodig. In dit kader pleiten Harrison, Phillips en Freeman (2019) ervoor dat de organisatie niet alleen waarde meet in de vorm van behaalde winst, maar dat tevens de impact van managementacties wordt meegenomen, als gevolg waarvan waarde wordt toegevoegd of beschadigd bij diverse belanghebbenden. In een interview met een leidinggevende bij een installatiebedrijf kwam de benadering van bevredigende winst als bandbreedte duidelijk naar voren: 'Ik denk dat het [bevredigend] een bandbreedte

is. Daar ergens tussenin zit je goed. Je wordt gecorrigeerd als je buiten de bandbreedte komt. (...) In de installatiebranche denk ik dat als je een procentje of 6 maakt, dat je het dan heel goed doet, echt heel goed. In de meeste gevallen maak je maar 1 procent.'

## Tot besluit

De invulling van organisatie- en beheersingsmechanismen is onderdeel van velerlei discussies. Het heersende paradigma is lange tijd de agency-theorie geweest. Monitoren en contractueel afspraken vastleggen zijn hierbij het devies. De uitwerking van de stewardship-theorie van management heeft het organisatieonderzoek voorzien van een theorie, met vertrouwen als basis en een mensbeeld waarin het individu gericht is op het collectief. Hoe deze persoon tot collectieve gerichtheid komt, wordt in deze theorie in het berekenende perspectief van de individuele nutsfunctie gezocht.

## Een liefdevolle leider heeft oog en oor voor het verhaal achter en de bijbehorende emoties van de medewerkers

### Doel van deze studie

was om een potentieel mechanisme te introduceren waarmee de steward tot de prioritering van het organisatiebelang kan komen. Liefdevol leiderschap, waarvan hier de eerste contouren zijn geschetst, in relatie tot de mate waarin medewerkers de liefde ervaren, is een mogelijk mechanisme waardoor de gerichtheid op het collectief door de steward verklaard kan worden. De ervaren verbinding tussen medewerkers op verschillende lagen van de organisatie maakt de kwetsbaarheid mogelijk die komt kijken bij het geven van vertrouwen en vrijheid.

Het belang van waarden en emoties voor organisaties en het leiderschap daarin groeit. Liefde is een belangrijke waarde voor organisatieonderzoek (Tasselli, 2019; Karali e.a., 2019). Dit is geen substituuat voor andere vormen van organisatie en beheersing, maar een alternatief dat in sommige situaties toepasbaar is. In de gezondheidszorg zijn naar verwachting veel mensen werkzaam die intrinsiek gemotiveerd zijn en een sterke professionele identiteit hebben die gevuld is met compassie en de wens om voor anderen te zorgen (Karali, 2018). Voor deze beroepsgroep is liefdevol leiderschap wellicht een optie, omdat ze door hun professionele identiteit wel varen bij vrijheid en vertrouwen. Bij productiewerk waar concrete en goed meetbare afspraken zijn met afnemers, is deze uiting van liefdevol leiderschap minder voor de hand liggend. Hier moet op een vooraf vastgesteld moment een bepaalde hoeveelheid van het verkochte goed geleverd worden en daarbij is er weinig ruimte voor vrijheid. Dit neemt niet weg dat het ook bij dit werk van belang is om de medewerkers met respect en empathisch vermogen te behandelen.

Een implicatie voor de praktijk is dat liefdevol leiderschap vraagt om een heldere richting voor de organisatie vanuit het bestuur. Hierover wordt vervolgens gecommuniceerd richting de andere lagen in de organisaties. De missie, visie en organisatiewaarden die hieruit blijken, zijn dan bekend in de organisatie. Er kan over gepraat worden, waarna de implementatie gezamenlijk afgestemd kan worden (zie ook Segal & Lehrer, 2012). Het doel hiervan is dat de aansluiting tussen de medewerkers, managers en directie en de organisatiedoelen en -waarden behouden blijft. Vervolgens wordt er veel vertrouwen gegeven aan medewerkers en lagere managers. Door mandaat en budget aan hen ter beschikking te stellen, ervaren zij vrijheid om het organisatiedoel na te streven. Hierbij mogen ze fouten maken en worden deze hen vergeven (Caldwell & Dixon, 2010). Bij overschrijding van morele grenzen, zoals in het geval van fraude of ongewenste intimiteiten tussen collega's, wordt echter hard opgetreden en volgt mogelijk ontslag. Dit is nodig om de cultuur van vertrouwen en veiligheid te bewaren.

Om vrijheid in de uitvoering van het werk mogelijk te maken, is tevens competentieontwikkeling nodig. Met de juiste vorm van begeleiding en onderwijs zijn de managers en medewerkers namelijk in staat om de organisatiedoelen te behalen binnen de hun geboden ruimte. Vrijheid kan zonder deze begeleiding als overweldigend worden ervaren, waarop dadenloosheid volgt. Ten slotte heeft een liefdevolle leider oog en oor voor het verhaal achter en de bijbehorende emoties van de medewerkers. Hiervoor is geregeld een informeel gesprek nodig om de onderlinge verstandhouding op te bouwen en te behouden. Een kwaliteit van de leider die hierbij van belang is, is empathisch luisteren. ■

## Literatuur

- Argandoña, A. (2003). Fostering values in organizations. *Journal of Business Ethics*, 45 (1-2), 15-28.
- Argandoña, A. (2011). Beyond contracts: love in firms. *Journal of Business Ethics*, 99 (1), 77-85.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Argyris, C. (1973). Some limits of rational man organizational theory. *Public Administration Review*, 33 (3), 253-267.
- Bacherach, M. & Gambetta, D. (2001). Trust in signs. In K.S. Cook (Ed.), *Trust in society* (pp. 148-184). New York: Russell Sage Foundation.
- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in transorganizational relations. *Organization Studies*, 22 (2), 337-365.
- Barbuto Jr, J.E. & Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31 (3), 300-326.
- Barsade, S.G. & O'Neill, O.A. (2014). What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59 (4), 551-598.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17 (1), 112-121.
- Bechler, C. & Johnson, S.D. (1995). Leadership and listening: a study of member perceptions. *Small Group Research*, 26 (1), 77-85.
- Berscheid, E. (2010). Love in the fourth dimension. *Annual Review of Psychology*, 61, 1-25.

- Biemond, J.A., Geest, P.J.J. van & Commandeur, H.R. (2018). Homo dignus: erkenning van de intrinsieke waardigheid van de mens in de organisatie. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 72 (6), 26-39.
- Bovenberg, A.L. (2019). *Where is the love? Over waarde en waarden*. Oratie. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Bradach, J.L. & Eccles, R.G. (1989). Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15 (1), 97-118.
- Buijs, G.J. (2012). *Publieke liefde: agapè als bron voor maatschappelijke vernieuwing in tijden van crisis*. Oratie. Geraadpleegd van <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/1063166/Oratie+Buijs.pdf>
- Buijs, G.J. (2019). *Waarom werken we zo hard? Op weg naar een economie van de vreugde*. Amsterdam: Boom.
- Burke, C.S., Sims, D.E., Lazzara, E.H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: a multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18 (6), 606-632.
- Caldwell, C. & Dixon, R.D. (2010). Love, forgiveness, and trust: critical values of the modern leader. *Journal of Business Ethics*, 93 (1), 91-101.
- Campbell, D. (2003). Intra- and intersectoral effects in environmental disclosures: evidence for legitimacy theory? *Business Strategy and the Environment*, 12 (6), 357-371.
- Choi, J. & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30 (8), 895-907.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A. & LePine, J.A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 909-927.
- Commandeur, H.R., Buijs, G.J., Rupert, J., Hengstmengel, J., Karali, E., Slob, H., Geest, P.J.J. van & Kooi, C. van der (2020). *Agapè in bedrijf*. Amsterdam: Boom.
- Creswell, J.W. & Creswell, J.D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20-47.
- Dawson, D. & Bartholomew, C. (2003). Virtues, managers and business people: finding a place for MacIntyre in a business context. *Journal of Business Ethics*, 48 (2), 127-138.
- Dekker, H.C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29 (1), 27-49.
- Dyck, C. van, Frese, M., Baer, M. & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: a two study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1228-1240.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350-383.
- Eisenhardt, K.M. (1989a). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, 14 (1), 57-74.
- Eisenhardt, K.M. (1989b). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Fehr, B. (1988). Prototype analysis of the concepts of love and commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55 (4), 557-579.
- Fehr, S. & Sprecher, B. (2005). Compassionate love for close others and humanity. *Journal of Social and Personal Relationships*, 22 (5), 629-651.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Geest, P.J.J. van (2019). *In caritate radicati et fundati (Eph. 3:17). Over waarden en de onontbeerlijkheid van de theologie voor de economie*. Oratie. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

- Geest, P.J.J. van, Rupert, J., Hengstmengel, J.W., Biemond, J.A. & Commandeur, H.R. (2019). *De onvolkomenheid van de mens en het streven naar perfectie*. Amsterdam: Boom.
- Gelfand, M.J., Erez, M. & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Grojean, M.W., Resick, C.J., Dickson, M.W. & Smith, D.B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55 (3), 223-241.
- Gulati, R. & Singh, H. (1998). The Architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43 (4), 781-814.
- Harrison, J.S., Phillips, R.A. & Freeman, R.E. (2019). On the 2019 business roundtable 'Statement on the purpose of a corporation'. *Journal of Management*. doi.org/10.1177/0149206319892669
- Hazan, C. & Shaver, P.R. (1994). Attachment as an organizational framework for research on close relationships. *Psychological Inquiry*, 5 (1), 1-22.
- Hillman, A.J. & Keim, G.D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22 (2), 125-139.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19 (3), 477-493.
- Huey Yiing, L. & Zaman Bin Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 30 (1), 53-86.
- Jones, T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20 (2), 404-437.
- Karali, E. (2018). *Investigating routines and dynamic capabilities for change and innovation*. Dissertatie. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Karali, E., Slob, H. & Commandeur, H.R. (2019). *What's got love to do with it? A qualitative study of the manifestation of love in business*. Paper gepresenteerd tijdens de EGOS Conferentie te Edinburgh.
- Kohler, S.S. & Mathieu, J.E. (1993). Individual characteristics, work perceptions, and affective reactions influences on differentiated absence criteria. *Journal of Organizational Behavior*, 14 (6), 515-530.
- Kooy, T.P. van der (1978). *De wetenschap der economie en de doelstelling der universiteit*. Discussienota onderzoek nr. 1978-8. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Liu, H. (2019). Just the servant: an intersectional critique of servant leadership. *Journal of Business Ethics*, 156 (4), 1099-1112.
- Long, C.P. & Sitkin, S.B. (2018). Control-trust dynamics in organizations: identifying shared perspectives and charting conceptual fault lines. *Academy of Management Annals*, 12 (2), 725-751.
- Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: a preliminary study. *American Sociological Review*, 28 (1), 55-67.
- March, J.G. & Sutton, R.I. (1997). Crossroads-organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8 (6), 698-706.
- Mathieu, J.E., Heffner, T.S., Goodwin, G.F., Salas, E. & Cannon-Bowers, J.A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 273-283.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- McCleskey, J.A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (4), 117-130.

- Morrison, E.W. & Phelps, C.C. (1999). Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42 (4), 403-419.
- Mullainathan, S. & Thaler, R.H. (2000). *Behavioral economics*. NBER working paper w7948. Internet: [www.nber.org/papers/w7948](http://www.nber.org/papers/w7948).
- Nooteboom, B. (1996). Trust, opportunism and governance: a process and control model. *Organization Studies*, 17 (6), 985-1010.
- Nooteboom, B., Berger, H. & Noorderhaven, N.G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40 (2), 308-338.
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ogbonna, E. & Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), 766-788.
- Ossewaarde-Lowtoot, R. (2016). Liefde, integriteit en geluk in organisaties. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 70, 50-61.
- Paolillo, J.G. & Vitell, S.J. (2002). An empirical investigation of the influence of selected personal, organizational and moral intensity factors on ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 35 (1), 65-74.
- Piron, R. & Fernandez, L. (1995). Are fairness constraints on profit-seeking important? *Journal of Economic Psychology*, 16 (1), 73-96.
- Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80 (2), 151-176.
- Richard, P.J., Devinney, T.M., Yip, G.S. & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35 (3), 718-804.
- Ross, S.A. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. *American Economic Review*, 63 (2), 134-139.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
- Rupert, J., Hengstmengel, J. W., Haan, R., Goldschmeding, F., Geest, P.J.J. van & Commandeur, H.R. (2016). *Kennen, dienen, vertrouwen*. Amsterdam: Boom.
- Saari, L.M. & Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407.
- Segal, L. & Lehrer, M. (2012). The institutionalization of stewardship: theory, propositions, and insights from change in the Edmonton Public Schools. *Organization Studies*, 33 (2), 169-201.
- Sendjaya, S. & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 31 (7), 643-663.
- Simon, H.A. (1972). Theories of bounded rationality. *Decision and Organization*, 1 (1), 161-176.
- Tasselli, S. (2019). Love and organization studies: moving beyond the perspective of avoidance. *Organization Studies*, 40 (7), 1073-1088.
- Williamson, O.E. (1993). Opportunism and its critics. *Managerial and Decision Economics*, 14, 97-107.
- Woolthuis, R.K., Hillebrand, B. & Nooteboom, B. (2005). Trust, contract and relationship development. *Organization Studies*, 26 (6), 813-840.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

*Auteurs*

**H. Slob MSc** is junior onderzoeker 'liefde in organisaties' en secretaris bij het Erasmus Institute for Business Economics (EIBE) van de Erasmus Universiteit Rotterdam. E-mail: slob@eibe.eur.nl.



**Dr. E. Karali** is assistant professor strategisch management bij de Özyeğin University te Istanbul. Voorts is hij onderzoeker bij het Erasmus Institute for Business Economics (EIBE).



**Prof. dr. H.R. Commandeur** bekleedt de leerstoel industriële economie en bedrijfshuishoudkunde bij de capaciteitsgroep Toegepaste Economie aan de Erasmus School of Economics van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Daarnaast is hij algemeen directeur van de Erasmus Universiteit Holding. Daarnaast bekleedt hij diverse toezichthoudende functies in profit- en non-profitorganisaties.

