

# PATRONEN VAN VARIËTEIT:

INDIVIDUELE GEDRAGINGEN EN GEWOONTES  
IN DE ORGANISATIECONTEXT

PROF. DR. ROBERT J. BLOMME



LEADERSHIP,  
ENTREPRENEURSHIP,  
STEWARDSHIP

INAUGURELE REDE  
18 DECEMBER 2014



# PATRONEN VAN VARIËTEIT:

## INDIVIDUELE GEDRAGINGEN EN GEWOONTES IN DE ORGANISATIECONTEXT

Rede

in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding  
van het ambt van hoogleraar Organization Behaviour  
aan de Nyenrode Business Universiteit op 18 december, 2014.

Door Prof. dr. Robert J. Blomme

Copyright ©2014 Prof. dr. Robert J. Blomme

ISBN 978-90-8980-074-9

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

# INDEX

<b>Patronen van variëteit: Individuele gedragingen en gewoontes in de organisatiecontext .....</b>	<b>1</b>
<b>Index .....</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding .....</b>	<b>5</b>
Gedrag binnen de organisatiecontext .....	9
De mens in de organisatie en de wereld als gewoontedier .....	16
De agenda van de leerstoel .....	26
<b>Dankwoord .....</b>	<b>31</b>
<b>Patterns of Variety: individual behaviours and habits in organizational contexts .....</b>	<b>35</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>37</b>
Individual behaviour in an organizational context .....	41
Man as a creature of habit in organizations and the world at large.....	47
The Chair Agenda .....	55
<b>Acknowledgements .....</b>	<b>59</b>
<b>Referenties .....</b>	<b>63</b>



# INLEIDING

Mijnheer de Rector Magnificus,  
Mijnheer de Dean,  
Geachte collega's en oud-collega's,  
Beste studenten en alumni,  
Gewaardeerde zakelijke relaties,  
Familie en vrienden,  
En voorts u allen die door uw aanwezigheid van uw belangstelling blijk geeft,

Onderzoek naar gedrag van individuen binnen de organisatiecontext is een fascinerende bezigheid! Vele anderen vinden dat ook. Om u een voorbeeld te geven: voor beginnende leidinggevenden die ik spreek is organisatiegedrag doorgaans iets vanzelfsprekends, iets dat met het grootste gemak te begrijpen en te “managen” valt. Spreek ik daarentegen ervaren leidinggevenden, dan blijkt dat organisatiegedrag helemaal niet zo gemakkelijk te “managen” is. Soms manifesteert het zich zelfs als iets onbegrijpelijks en ongrijpbaars.

De ongrijpbaarheid van organisatiegedrag wordt goed getypeerd door het benoemingscircus rondom de Europese Commissie waarvan we in augustus en september van dit jaar getuige konden zijn. Met een rationele blik zouden we veronderstellen dat de kandidaten met de beste competenties benoemd zouden worden op de verschillende open posten. Echter, de kandidaten die benoemd werden waren een uitkomst van onderhandelingen tussen de minister-presidenten en presidenten van de Europese landen. Zo kregen we een nieuwe president van Europa die nauwelijks Engels spreekt en een Hoge Vertegenwoordiger van het

Europees buitenlands beleid die in haar eigen land slechts een paar maanden functioneerde als minister van Buitenlandse Zaken. Dat hadden we een paar maanden voordat het genoemde circus losbarstte in onze stoutste dromen niet kunnen bedenken. Als buitenstaander kijk je met verbazing naar wat zich daar afspeelt. Hoe kan het zo zijn dat deze benoemingen op deze wijze plaatsvinden? En hoe is Europa hiermee geholpen? Echter, binnen de context waarin deze onderhandelingen en benoemingen hebben plaatsgevonden, worden deze processen als volkomen vanzelfsprekend beschouwd.

Laten we organisatiegedrag nu eens wat nader bekijken. Inzicht in organisatiegedrag levert namelijk nuttige kennis op voor managers en practitioners om hun eigen gedrag en de gedragingen van anderen te begrijpen. Meer inzicht in gedrag zal dus niet alleen resulteren in een beter inzicht in het eigen handelen en het handelen van anderen, maar het zal ook leiden tot meer begrip. Deze zaken zijn in mijn ogen essentieel om goed management te kunnen verrichten en daarbij veranderingsprocessen te leiden en te begeleiden. U zult het met mij eens zijn dat kennis over dit vakgebied waardevol is voor de vorming van een breed scala aan managementcompetenties, waaronder bijvoorbeeld ondernemerschap, durf, sociale verantwoordelijkheid en strategisch inzicht. Dit zijn waardevolle competenties die wij binnen de Nyenrode-gemeenschap continu proberen uit te dragen en waaraan wij ons allen willen verbinden.

Er bestaan veel definities van organisaties en er bestaan nog veel meer benaderingswijzen hiervan. Sommigen richten zich op organisaties als instituten en anderen zien deze als een complex van netwerken die de organisatiecontext overschrijden. Weer anderen zien ze als ecologische en evolutiesystemen waarin zelfredzaamheid en continuering centraal staan. Sommige denkers zien organisaties als politieke systemen waarin macht, invloed en belangen centraal staan; andere denkers zien organisaties als cognitieve systemen waarin interpretatie en betekenisgeving centraal staan. En er zijn richtingen die organisaties beschouwen als chaotische en complexe systemen. Kortom: een ware schat aan invalshoeken.



Alhoewel deze benaderingen verschillen in de wijze waarop ze naar organisaties kijken, hanteren ze wèl dezelfde premisse - namelijk dat individuen een belangrijk onderdeel vormen van een organisatie en dat deze individuen verantwoordelijk zijn voor de manier waarop een organisatie functioneert, niet alleen ten opzichte van zichzelf, maar ook ten opzichte van de buitenwereld. Ik wil het zelfs nog stilliger zeggen: “mensen maken niet alleen deel uit van een organisatie door hun aanwezigheid, maar construeren en vormen daarnaast de organisatie door middel van hun gedragingen”.

In het licht van de voorgaande punten is de term ‘organisatiegedrag’ eigenlijk een vreemde. Het gaat er in mijn ogen vooral om meer begrip en kennis te ontwikkelen over het gedrag van mensen binnen de organisatiecontext en de manier waarop dit individuele gedrag tot stand komt. Soms wordt de term ‘collectief gedrag’ gebezigd. Maar wat is collectief gedrag dan? Is dit de onderlinge beïnvloeding van individuele gedragingen, iets wat leidt tot individuele gedragingen die sterk op elkaar lijken en eindigen in routines? Hoe dan ook, ook collectieve gedragingen vinden hun grondslagen in het individu. Hiermee bedoel ik het individu dat werkzaam is binnen de organisatiecontext en daarin geconfronteerd wordt met allerlei problemen van alledag. De kern van wat we ‘Organizational Behaviour’ noemen is de accumulatie van alle individuele handelingen en gedragingen tot collectief gedrag binnen de organisatiecontext .

Hierbij kunnen we ons tevens de vraag stellen: ‘Wat is die organisatiecontext dan?’. In mijn ogen is de organisatiecontext de psychologische en fysieke ruimte waarbinnen individueel gedrag kan plaatsvinden. Deze psychologische en fysieke ruimte wordt begrensd. Kaulingfreks (1999) ziet deze begrenzingen als volgt. Een grens demarqueert een gebied. Het geeft een ‘onoverschrijdbaar binnen’ aan. Maar deze definitieve geslotenheid geeft ook aan dat er tegelijkertijd een ‘buiten’ moet zijn dat het ‘binnen’ tot een ‘buiten’ maakt. Het is het *Buiten* dat het *Binnen* noodzaakt zich te definiëren. Het Buiten stelt het Binnen ter discussie door *Anders* te zijn. De vraag naar de grenzen van de organisatie is dan ook de vraag naar wat

een organisatiecontext nou precies de organisatiecontext maakt. Het zijn de individuen die hierover in deze context een gemeenschappelijke opvatting hebben. Zij hebben *iets* gemeenzaam wat hen tot het Binnen doet behoren en mensen die dit *iets* niet hebben tot het Buiten.

De literatuur geeft een aantal richtingen aan waarmee we dit *iets* kunnen definiëren. In mijn denken komt het concept van de *sociale identiteit* het dichtst in de buurt, omdat dit vooral het *Binnen* anders maakt dan het *Buiten* (cf. Tajfel & Turner, 1986; Haslam, Ellemers, Reicher, Reynolds, & Schmitt, 2010). Individuen nemen een gemeenschappelijk identiteit aan, wat het Binnen representeert als symbolische structuur die het interactiegedrag van mensen beïnvloedt. Dit gedrag zien we in samengevatte vorm terug in de ordening van de organisatie. Tegelijkertijd geeft de symbolische structuur een *demarcatiegebied* aan, iets wat we omschrijven als de begrenzing van de organisatiecontext. Wat we zien is dus individueel gedrag binnen de organisatiecontext.

Zoals ik eerder al noemde, onderzoek naar gedrag van mensen in organisaties is een activiteit die door velen wordt ondernomen. Afgelopen zomer was ik op de grote conferentie van de Academy of Management. Het merendeel van de onderzoekers dat daar rondliep zat vol ideeën waarmee we onderzoek kunnen doen naar het gedrag van individuen binnen de organisatiecontext en de grondslagen hiervan. Het interessante van studies naar organisatiegedrag en zijn grondslagen is dat het gedaan kan worden vanuit zoveel verschillende invalshoeken: denk bijvoorbeeld maar eens aan organisatiepsychologie, organisatiesociologie, organisatietheorie, antropologie, kritische management studies en institutionele theorie.

Helaas wordt onderzoek naar organisatiegedrag, oftewel Organizational Behaviour, vaak uitgevoerd binnen de zuilen van deze afzonderlijke disciplines. Een complex fenomeen als organisatiegedrag verdient echter juist een multidisciplinaire aanpak vanuit de diverse disciplines. Een multidisciplinaire benadering geeft namelijk niet alleen inzicht in de psychologische processen die zich afspelen binnen de individuen

die handelen binnen de organisatiecontext, maar ook hoe dit zijn uitwerking heeft in gedrag en responderend gedrag ten opzichte van de gedragingen van anderen binnen de organisatiecontext. Hiermee wil ik zeggen dat deze invalshoek een belangrijke karakteristiek wordt van de nieuwe leerstoel. De leeropdracht betreft met name de studie naar gedragsfenomenen binnen de organisatiecontext vanuit een multidisciplinaire benadering.

Met deze introductie wil ik tot de kern van deze rede komen. Allereerst beweer ik dat organisatiegedrag, bestaande uit de accumulatie van individuele gedragingen in de organisatiecontext, complex is en dat een benadering van meerdere perspectieven kan helpen om dit gedrag en zijn grondslagen beter inzichtelijk te maken. Ten tweede beweer ik dat organisatiegedrag gebaseerd is op gewoontes en routines. Alhoewel het gedrag van individuen in de organisatiecontext gevarieerd is, zal de accumulatie van deze gedragingen in de loop der tijd repeterend en patroonmatig zijn. Ik noem dit patronen van variëteit. Ten derde wil ik laten zien dat het noodzakelijk is om vooral ook maatschappelijke ontwikkelingen in de geschiedenis en biologische factoren in ogenschouw te nemen om het gedrag van individuen binnen de organisatiecontext te kunnen begrijpen. Vervolgens wil ik enkele conclusies trekken die als input kunnen dienen voor de onderzoeksagenda behorend bij de leerstoel Organization Behavior. Als laatste punt wil ik mijn dank betuigen aan degenen die mij ondersteund hebben in het bereiken van deze belangrijke mijlpaal in mijn leven.

## **GEDRAG BINNEN DE ORGANISATIECONTEXT**

We hebben in het voorgaande stuk gesproken over de definitie van organisatiegedrag. Dit is de accumulatie van individuele gedragingen in een organisatiecontext. We kunnen ons de vraag stellen wat dit individuele gedrag dan is en hoe we dat kunnen definiëren. In het algemeen wordt hiernaar verwezen in de vorm van concrete gedragsvormen, zoals gedrag dat samenhangt met de functie die iemand invult, activiteiten die de functie te boven gaan, innovatieve gedragingen, uitkomsten van gedrag zoals het behalen van doelstellingen en productie, en als

laatste voorbeeld gedragingen die gericht zijn op activiteiten buiten de werkcontext, zoals het zoeken naar een andere baan. Wat opvalt aan deze beschrijvingen is echter dat ze vrij statisch zijn en in tegenstelling tot de premisse dat menselijk gedrag juist dynamisch en veranderlijk is, iets wat ik in het begin van deze lezing al aangekaart heb. Hoe zouden we dit gedrag nu kunnen omschrijven om deze dynamiek en veranderlijkheid toch aan te brengen? Ik wil hiertoe met u de interessante gedachtegangen delen van drie denkers.

In een klassiek werk uit 1979 geeft de Amerikaanse denker Karl Weick aan dat mensen in organisaties geconfronteerd worden met meerduidigheid en dat mensen hun actie richten op het oplossen van deze meerduidigheid. Meerduidigheid in de organisatiecontext is alom aanwezig, maar wat is nu meerduidig? We kunnen hierbij denken aan het gedrag en de uitkomsten van gedrag van mensen binnen en buiten de eigen invloedssfeer. Dat kan het gedrag zijn van een directe manager die zich wat vaker in vergadering bevindt dan gangbaar is, met daarbij een geruchtenstroom dat het wat minder gaat met de organisatie. Of denk maar eens aan geruchten die de ronde gaan doen over een komende verhuizing in relatie tot uitspraken dat we dichter bij de klant moeten gaan zitten. En er is misschien de komst van een nieuwe CEO die al vol bravoure heeft aangekondigd dat hij de aandeelhouderswaarde wil verhogen en daarvoor maatregelen wil treffen, maatregelen die wellicht effecten zullen hebben op jouw manier van werken en je positie binnen de organisatie. We kunnen ook denken aan een meer positief voorbeeld, zoals de toevoeging van een nieuw klantenbestand waarbij het nog niet duidelijk is wat de gevolgen kunnen zijn voor de mensen in de organisatie.

Kortom, de meerduidigheid van gebeurtenissen is iets waar wij allen mee geconfronteerd worden en waaraan we het liefst een enkelvoudige betekenis willen hangen. Volgens Karl Weick werken mensen echter binnen de organisatiecontext op basis van onzekerheid, ambiguïteit en andere vormen van wat hij 'onbepaalbaarheid' noemt. Meerduidige zaken lenen zich niet voor een definitieve classificatie, maar we kunnen ze wel classificeren als indicaties voor twee of meer

verschillende objecten en betekenissen. Meerduidigheden zijn onbepaald, ondoorgrondelijk, ambivalent, twijfelachtig en ze laten meerdere betekenissen toe. Het is ook van het grootste belang dat we beseffen dat een input niet dubbelzinnig is omdat ze geen vaste betekenissen heeft. Integendeel, meerduidigheid geeft meerdere betekenissen. Ze zijn moeilijk te classificeren en te managen, juist omdat ze in talloze classificaties passen en verwijzingen kunnen zijn voor een veelheid van 'toestanden' in de wereld. Het beeld dat we hierbij willen oproepen -aldus Weick- is niet dat van een omgeving die wanordelijk, onbepaald en chaotisch is. Integendeel, we stellen ons een omgeving voor die rijk is aan mogelijke connecties die we aan een evenzeer rijk assortiment van mogelijk aangestipte variabelen kunnen opleggen. Weick is van mening dat meerduidigheid de term is die al deze nuances het meest nauwkeurig in zich besloten heeft. Het is met name de rijkdom en meervoudigheid aan betekenissen die we aan een situatie kunnen opleggen waarmee individuen binnen een organisatiecontext moeten omgaan. Dat is meerduidigheid. Het handelen van individuen is erop gericht om te leren omgaan met deze meervoudigheid aan betekenissen, ook al zou dit het negeren of ontkennen ervan inhouden. Het is vrijwel onmogelijk om een enkele betekenis aan de stroom ervaringen op te leggen en daarmee alle mogelijkheden uit te putten. Met andere woorden, volgens Weick zijn individuen continu bezig om binnen hun directe context het handelen van anderen en hun eigen handelen te duiden. De context waarin meerduidigheid zich voordoet en waarin individuen meerdere betekenissen hieraan proberen op te leggen kunnen we omschrijven als gebeurtenissen.

Waarom worden mensen nu aangetrokken tot het duiden van sommige meerduidige gebeurtenissen en worden andere gebeurtenissen genegeerd? Dat heeft te maken met het belang van gebeurtenissen voor mensen. Meerduidige gebeurtenissen worden belangrijk gevonden wanneer mensen het gevoel hebben dat ze hierdoor beïnvloed kunnen worden maar niet precies weten hoe. Dit betekent dus dat meerduidige gebeurtenissen waarmee het individu geconfronteerd wordt geduid moeten worden om de invloed op de realisering van hun doelstellingen en de verwerving van condities hiervoor inzichtelijk te maken. Een belangrijke

onderzoeker die dit proces beschrijft is Jonathan Halbesleben. Voortbouwend op de ideeën van Stevan Hobfoll (1989, 2001, 2002), te vinden in zijn *Conservation of Resources* theorie, geven de onderzoeker Jonathan Halbesleben en zijn collega's (2014) aan dat dit niet alleen materiële zaken betreft maar ook condities die van psychologische aard zijn. U zult zich wel kunnen identificeren met deze materiele zaken, zoals functieomschrijvingen, loopbaankansen, budgetten en ondersteuning van collega's. Bij psychologische condities betreft het bijvoorbeeld de mate van autonomie die iemand voelt om vrij te kunnen handelen, de mate van controle over het eigen werkproces en het kunnen handelen volgens eigen waarden en normen. We noemen deze zaken hulpbronnen. Het gaat hier dus om zaken en condities die mensen belangrijk vinden in de realisatie van hun doelstellingen: hun behoeftes en, meer poëtisch gezegd, hun dromen en fantasieën. Mensen hebben in het algemeen diverse doelstellingen geformuleerd die ze helpen om betekenis en waarde te hebben in hun leven en, meer specifiek gezegd, in hun werkend bestaan. De organisatiecontext speelt hierin een belangrijke rol omdat dit de omgeving is waarin deze doelstellingen wel of niet waargemaakt kunnen worden en omdat dit de omgeving is waarin de hulpbronnen aanwezig zijn die kunnen leiden tot de invulling van deze doelstellingen. Hoe meer een hulpbron kan helpen om iemands doelstellingen of behoeftes in te vullen, des te waardevoller deze hulpbron wordt. Mensen vertonen in hun gedrag binnen een organisatiecontext kenmerken waarin zij op zoek gaan naar hulpbronnen om hun doelstellingen in te vullen. Een voorbeeld van een doelstelling is autonomie. In de beschouwing van zijn gedachtengoed en zijn koppeling met enkele motivatietheorieën, zoals bijvoorbeeld de *Self-Determination* theorie (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2000), komt Halbesleben tot de conclusie dat autonomie een belangrijke behoefte is en dat mensen op zoek gaan naar hulpbronnen om deze autonomie en het autonoom handelen te kunnen garanderen. Autonomie is belangrijk omdat individuen in de vrije ruimte sturing kunnen geven aan het eigen handelen en hierdoor betekenis en waarde kunnen creëren in hun leven.

In deze benadering gaat het echter niet alleen om winnen. Het gaat ook om verliezen. Halbesleben geeft aan dat het verlies van hulpbronnen iemand ervan kan weerhouden om zijn doelstellingen in te vullen en dat dit ernstiger psychologisch ingrijpt dan het winnen van dezelfde hulpbronnen. Dit kan spanningen en stress teweegbrengen. Met andere woorden, het betekent dat mensen er in hun gedrag meer op gericht zullen zijn om de status quo te handhaven in plaats van risico's te lopen in de verwerving van nieuwe hulpbronnen. Als we deze inzichten vertalen naar het gedachtegoed van Karl Weick, dan zien we dat meerduidigheid in het handelen van mensen in de organisatiecontext enerzijds gezien kan worden als een kans voor het verwerven van nieuwe hulpbronnen en anderzijds als een bedreiging die verlies kan opleveren. Als gebeurtenissen meerduidig blijven, zullen mensen op zoek gaan naar hulpbronnen die hen kunnen helpen om deze gebeurtenissen te duiden. Dat kan gebeuren in vorm van rapporten en andere materiële zaken. Echter, om hierin geholpen te worden zullen mensen eerder geneigd zijn om andere mensen op te zoeken. Zelfs al hebben mensen inzicht verzameld door middel van rapporten of andere schriftelijke stukken, dan nog zullen ze bevestigd willen worden of ze de juiste betekenis geformuleerd hebben. In een organisatiecontext waarin meerduidige gebeurtenissen aanwezig zijn, zullen mensen in hun proces van betekenisgeving geneigd zijn tot het opzoeken van andere mensen om zodoende potentiële hulpbronnen te verwerven, te toetsen en te behouden. Dit opzoeken van mensen kunnen we ook wel omschrijven als sociaal gedrag waarbij de reikwijdte bepaald wordt door structurele en fysieke beperkingen van de omgeving en door de psychologische blokkades om mensen op te zoeken die buiten de invloedssfeer zitten.

Laten we nu de vervolgvraag onderzoeken. Hoe uiten zich deze sociale gedragingen binnen organisaties? In een artikel uit 1992 geeft de onderzoeker Alan Fiske hierop antwoord door een taxonomie van vier soorten sociaal gedrag te bespreken. Ten eerste geeft Fiske aan dat individuen andere individuen opzoeken om met elkaar gunsten uit te wisselen. Soms is deze uitwisseling vrij concreet, zoals bijvoorbeeld in de vorm van goederen en geld. Wat centraal staat in deze benadering is het

*Marktprincipe*. Individuen zoeken naar de beste deals en koopjes in relatie tot de invulling van hun eigen doelstellingen en belangen. Soms worden hierbij samenwerkingsverbanden gevormd om een betere onderhandelingspositie te krijgen. Deze kunnen soms ook weer snel ontbonden worden wanneer de belangen tegenstrijdig zijn of niet in evenwicht. De invulling van de eigen belangen staat hierin centraal en er wordt actief gezocht naar andere spelers en partijen binnen de organisatiecontext die deze belangen in kunnen vullen. Onderlinge loyaliteit en betrokkenheid op elkaar speelt hierin een beperkte rol, want het is de rationaliteit die bepaalt met wie zaken wordt gedaan. Contacten zijn in die zin ook kort en vluchtig.

Als tweede component geeft Fiske aan in welke mate wederkerigheid, oftewel reciprociteit, aanwezig is in de samenwerkingsrelatie. Fiske noemt dit *Equality Matching*. Wanneer individuen samenwerken, spelen aspecten zoals inbreng, reciprociteit, redelijkheid en compensatie voor ongelijke inbreng een belangrijke rol om de samenwerkingsrelatie al dan niet te handhaven. Belangrijk zijn de verwachtingen ten opzichte van elkaars inbreng in de samenwerkingsrelatie: een bepaalde inbreng genereert ook weer een verwachte opbrengst. Fiske geeft aan dat dit gebeurt volgens een reciprociteitsnorm. In tegenstelling tot het marktprincipe stelt dit principe dat individuen ernaar streven om elkaar te vertrouwen en voor langere tijd de samenwerkingsrelatie aan te gaan, mits dit gebeurt op basis van de reciprociteitsnorm.

Als derde component van sociaal gedrag noemt Fiske de acceptatie van gezag binnen de organisatiecontext, oftewel *Authority Ranking*. De grondslag hiervan is de legitimatie van andere individuen om gezag uit te oefenen. Legitimatie om gezag uit te oefenen vindt plaats op basis van de premisse dat de gezaghebbende de beschikking heeft over bepaalde hulpbronnen die het individu waarover gezag wordt uitgeoefend helpen om zijn of haar doelstellingen in te vullen. Een belangrijk aspect in de handhaving van deze legitimatie is de notie dat adel verplicht, dat wil zeggen dat gezag de verplichting heeft om open te zijn met betrekking tot verwachtingen,



doelstellingen, informatie en billijkheid in relatie tot de personen waarover gezag wordt uitgeoefend. Vooral billijkheid is een belangrijke component voor deze legitimatie.

Als laatste principe noemt Alan Fiske het beginsel van *Gemeenschapsdenken*. Gemeenschapsdenken wordt ook wel gezien als het proces waarin individuen zoeken naar consensus, gemeenschappelijkheid, verantwoordelijkheden, toegang tot bepaalde bronnen en werkzaamheden om iets gemeenschappelijks te bereiken. Inzet en handelingen worden gezien als een gemeenschappelijke bron. Ze leiden tot de invulling van gemeenschappelijke doelstellingen en belangen die soms concreet zijn, zoals goederen of diensten, of die meer van ideële aard zijn, zoals waarden en maatschappelijke doelstellingen. Het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden is, uit de aard der zaak, een langdurig proces dat we ook kunnen beschouwen als sociaal kapitaal en iets wat belangrijk is voor de ontwikkeling van vertrouwen en inzet voor het geheel.

Ik heb u drie invalshoeken gepresenteerd die elk op hun eigen wijze een perspectief bieden op het gedrag van individuen binnen de organisatiecontext. Karl Weick's inzichten hebben veel invloed gehad op het denken over organisaties en organiseren, de inzichten van Jonathan Halbesleben en Stevan Hobfoll op stress, stressgedrag en werk-familie balans, en de inzichten van Alan Fiske op samenwerken en competitie binnen en buiten organisaties.

Nu wil ik u graag meenemen naar het vervolg van mijn verhaal. Er ontstaat namelijk meer inzicht wanneer we deze perspectieven gaan koppelen. Wat we kunnen leren als we kijken vanuit een multi-perspectief is dat het organisatiegedrag gekarakteriseerd wordt door de volgende processen:

- Individuen proberen betekenissen en percepties te ontwikkelen voor meerduidigheid in hun directe omgevingscontext;

- Dit proces van betekenisgeving wordt belangrijk wanneer meerduidigheid in de omgeving mogelijkwijs invloed kan hebben op individuele doelstellingen en mogelijk verlies of verkrijging van hulpbronnen die helpen om deze doelstellingen in te vullen;
- De keuze voor een bepaald sociaal gedrag is afhankelijk van de bijdrage die deze geeft in het proces van betekenisgeving, de verwerving van hulpbronnen en het behoud ervan.

Door de combinatie van deze perspectieven hebben we meer inzicht gekregen in de complexiteit en aandrijvers van individueel gedrag in de organisatiecontext. In deze perspectieven komt steeds het gedrag van het individu terug zoals ik al eerder aan het begin van deze oratie aangehaald heb. We hebben nu een kleine vingeroefening gedaan om de complexiteit van organisatiegedrag te duiden.

## **DE MENS IN DE ORGANISATIE EN DE WERELD ALS GEWOONTEDIER**

Nu wil verder gaan met de tweede bewering zoals ik deze omschreven heb in mijn introductie. Organisationsgedrag kent herhalingen en patronen omdat deze gebaseerd is op de gewoontes van individuen. Hier gaan we uit van het argument dat mensen gewoontedieren zijn. Om deze bewering te ondersteunen, gaan we net als in het voorgaande hoofdstuk gebruiken maken van meerdere perspectieven.

Allereerst gaan we een uitstapje maken naar de sociologie, en wel naar het werk van de Franse socioloog Pierre Bourdieu. In de gangbare perspectieven op gedrag wordt er vaak een drastische scheiding gemaakt tussen het psychologische en sociologische perspectief. Ofwel je doet onderzoek vanuit een psychologisch perspectief waarbij het individu als uitgangspunt wordt genomen en waar de omgevingscontext verwaarloosd wordt, ofwel je doet onderzoek vanuit een sociologisch perspectief waarbij de omgevingscontext voorop staat en het individu achterwege wordt gelaten. Pierre Bourdieu probeerde deze twee werelden bij elkaar te brengen.

Bourdieu (1977) probeerde een antwoord te vinden op de vraag waar het handelen van individuen vandaan komt en in welke mate de omgevingscontext hierop invloed heeft. Zijn analyse is gebaseerd op een aantal specifieke termen waarvan Habitus, Veld en Kapitaal de belangrijkste zijn. Allereerst geeft Bourdieu aan dat de Habitus in belangrijke mate het gedrag van mensen stuurt. In zijn ogen is de Habitus de weerslag van collectieve culturele systemen die de grondslag vormen van het denken, waarnemen en handelen van individuen. De vorming van de Habitus is een ontwikkelingsproces dat begint in de opvoeding, in de familiesfeer, het onderwijs en binnen de professie. De Habitus stuurt niet alleen het gedrag, maar ook de manier waarop men kan ageren op het gedrag van anderen en de manier om met problemen en conflicten om te gaan.

De context waarin de Habitus gevormd en ontwikkeld wordt is het Veld. Zo zouden wij een organisatie als een configuratie van verschillende Velden kunnen zien. Velden zijn sociale ruimtes waarin menselijk handelen gekenmerkt wordt door een eigen logica en bepaalde spelregels, en waarbinnen zich een bewuste dan wel onbewuste machtsstrijd afspeelt om schaarse hulpbronnen. In deze ruimte vindt een afstemming plaats tussen de Habitus en de eisen die het Veld stelt aan de Habitus. Habitus en Veld staan in een dialectische relatie tot elkaar: het Veld als gestructureerde ruimte ordent de Habitus, terwijl de Habitus de waarneming van het Veld structureert. Waquant en Bourdieu stellen het als volgt: “Cumulative exposure to certain social conditions instils in individuals an ensemble of durable and transposable dispositions” (Waquant & Bourdieu, 1992, p. 13).

Mensen worden gedreven door de verwerving, inzet en preservatie van hulpbronnen die een bijdrage kunnen leveren aan wat zij betitelen als kapitaal. Bourdieu onderscheidt drie soorten kapitaal: economisch kapitaal zoals inkomen en vermogen, cultureel kapitaal zoals kennis, vaardigheden en opleiding, en sociaal kapitaal zoals relaties, referenties en netwerken. In zijn latere werk heeft Bourdieu hier ook linguïstisch kapitaal aan toegevoegd, het vermogen om de taal te spreken van de dominante cultuur. Het laatste is een interessante vorm van kapitaal omdat

het aangeeft dat het effectief kunnen bewegen in onderdelen van een organisatie afhankelijk is van de vraag of je kan aansluiten bij de grammatica, zegswijzen en vocabulaire van de dominante cultuur in zo'n Veld. In deze zienswijze is volgens Bourdieu de Habitus dus flexibel en continu aan ontwikkeling onderhevig, in lijn met de eisen en behoeftes van het Veld. We zouden kunnen zeggen dat de integratie van mensen in een organisatie afhankelijk is van de mate waarin de Habitus geïnternaliseerd is in het denken en voelen van mensen. In het denken van Bourdieu kunnen we ook verklaringen vinden waarom mensen in organisaties repeterend gedrag vertonen. De neerslag van culturele waarden en uitingen in de Habitus zorgt ervoor dat deze culturele waarden en uitingen steeds weer opnieuw geproduceerd worden.

Bourdieu spreekt in zijn werk niet over de verschillen die door de uniekheid van het individu zelf bepaald worden. Maar hoe kunnen we dan duiden waarom individuen ondanks culturele overeenkomsten in het gedrag toch afwijken van bepaalde vormen van gedrag, zodat in de ogen van Weick meerduidigheid ontstaat?

Ten eerste kunnen we veel halen uit psychologische onderzoek naar persoonlijkheid en intelligentie. Veel van wat gedrag bepaald is aangeboren (cf. De Feyter, Caers, Vigna, & Berings, 2012). Onderzoek heeft bijvoorbeeld uitgewezen dat zowel persoonlijkheid (cf. Jang et al., 2001, 2006; McCrae, Jang, Angleitner, Riemann, & Livesley, 2001) als intelligentie (e.g., Herrnstein & Murray, 1994) genetisch zijn bepaald. Persoonlijkheid en intelligentie geven deels een verklaring voor het complexe gedrag dat mensen vertonen. Dat gedrag kan aanzienlijk verschillen in diverse contexten. Er kunnen wel overeenkomsten worden gevonden in hoe mensen zich binnen een bepaalde context gedragen, maar de verschillen zijn vaak subtiel en moeilijker te duiden.

Bourdieu geeft aan dat de Habitus een neerslag is van collectieve culturele systemen. Nu kunnen we ons afvragen hoe dit gebeurt binnen het individu, waarin enerzijds een *verschmerzung* plaatsvindt tussen hetgeen genetisch bepaald is -

persoonlijkheid en intelligentie- en anderzijds de neerslag te zien is van de individuele ervaringen die zijn opgedaan binnen verschillende contexten. Een mogelijke verklaring hiervoor zit in het begrip Habit. Habits, letterlijk ‘gewoontes’, zijn gedragingen die eigen zijn aan een persoon. De Amerikaanse filosoof John Dewey (1922) introduceerde het begrip ‘Habits’ om aan te geven dat menselijk gedrag grotendeels onbewust wordt uitgevoerd en dat we ons maar ten dele bewust zijn van wat we doen. Gewoontes ontstaan in socialisatieprocessen om individuen onbewust de waarden, regels en normen te leren van het sociale systeem waarin gesocialiseerd wordt. Gewoontes maken onderdeel uit van mentale schema’s waarmee we naar de werkelijkheid kijken en die ons helpen om deze te interpreteren. De Britse denker Geoffrey Hodgson geeft een mooie definitie van gewoontes: *“All skills, from knowledge of mathematics through competence with languages to ability with a musical instrument, depend on habits. Habits are the necessary means of avoiding full reflection over every detail, so that the more deliberative levels of the mind are freed up for more strategic issues. If all details were necessarily the subject of conscious deliberation, then the mind would be overwhelmed and paralyzed by minutiae”* (Hodgson, 2004, p. 3).

Een belangrijk verschil dat John Dewey in tegenstelling tot Pierre Bourdieu aangeeft in zijn beschouwing op gewoontes is het idee dat individuen een soort vrije wil hebben. Individen hebben keuzemogelijkheden als het gaat om de vraag hoe er moet worden gereageerd op respons vanuit de sociale omgeving. Hiermee wil ik een belangrijk punt opmerken. Het begrip ‘gewoontes’ mag niet verward worden met het Bourdieuaanse begrip Habitus, alhoewel deze twee termen in de literatuur wel veelvuldig met elkaar in verband zijn gebracht. De bepaaldheid van de culturele neerslag in de Habitus veronderstelt een meer deterministisch uitgangspunt.

Hoe werken deze gewoontes nu door in individueel gedrag? De Amerikaanse organisatieonderzoeker Michael Cohen, die veel van zijn werk baseert op het gedachtegoed van John Dewey, geeft aan dat gewoontes bestaan uit disposities ten opzicht van de omgeving. Cohen stelt daarnaast dat deze gewoontes gekoppeld zijn

aan cognitie, het vermogen om te begrijpen en te interpreteren, en ook aan emoties (Cohen, 2007; Cohen & Bacdayan, 1994). Wanneer gedrag onverwachte reacties vanuit de omgeving oproept, zal dat emoties tot gevolg hebben. Dit zal zeer zeker gebeuren wanneer er sprake is van verlies of gepercipieerd verlies zoals we al eerder in het werk van Stevan Hobfoll en Jonathan Halbesleben zagen. Deze emoties zullen op hun beurt de cognitieve vermogens aanspreken en dit zal resulteren in bewuste acties die dispositioneel gedrag zullen corrigeren. Hier zien we weer de meerduidigheid van gebeurtenissen in de waarneming terugkomen zoals we ook gezien hebben in het denken van Karl Weick. Nieuwe gedragingen zullen weer resulteren in meerduidigheid voor anderen en vervolgens weer resulteren in variatie. Gewoontes als neerslag in mentale schema's zijn het product van alle ervaringen die opgedaan zijn in vorige sociale systemen en waarbij de interactie tussen gewoontes, cognities en emoties van invloed zijn op de manier waarop gewoontes zich in de loop van de tijd ontwikkelen. We kunnen dus zeggen dat gewoontes bepalen hoe mensen zich bewegen binnen een sociale context en dat dit voor elk individu verschillend verloopt op basis van de individuele ontwikkeling en de manier waarop iemand zijn of haar gedrag binnen een organisatiecontext stuurt en structureert.

Cognities en emoties worden deels bepaald door intelligentie en persoonlijkheid, menselijke eigenschappen waarvan we al gezegd hebben dat deze grotendeels genetisch bepaald zijn. Dit ondersteunt de premisse dat menselijk gedrag van persoon tot persoon verschilt. We hebben ook gezegd dat de opvoeding en de ontwikkeling van mensen een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van gewoontes. Een mogelijke verklaring hiervoor is de veronderstelling dat gewoontes een gelaagdheid hebben. Met andere woorden, sommige disposities zijn dominanter dan andere. En dan dient zich weer een volgende vraag aan: wat zou hier een verklaring voor kunnen zijn?

Hiermee komen we tot de onderbouwing van de derde bewering die ik genoemd heb in mijn introductie, namelijk dat het noodzakelijk is om vooral maatschappelijke ontwikkelingen in de geschiedenis en biologische factoren te begrijpen om het

gedrag van individuen binnen de organisatiecontext te kunnen begrijpen. Voor een mogelijke onderbouwing moeten we terug naar de theorievorming rondom mentale schema's die kan aangeven wat bepalend is voor disposities van het individu. In het onderzoek naar generatieontwikkeling blijkt dat behoeftes en doelstellingen voornamelijk in de vroege jeugd ontwikkeld worden, gedurende de opvoeding en binnen het onderwijssysteem. Deze inzichten sluiten ook aan bij de inzichten die voortkomen uit onderzoek naar generatieverschillen (cf. Lub, Bijvank, Bal, Blomme, & Schalk, 2012) en die laten zien dat voornamelijk in de zogenaamde formatieve fase (16-25 jaar) waarden, attitudes en behoeftes worden ontwikkeld en gevormd die relatief stabiel zijn gedurende de rest van het leven (Kowske, Rasch en Wiley, 2010). Met andere woorden, een groot gedeelte van de Habitus die een zekere mate van dominantie zal hebben op het gedrag in de volwassenheid en bij het ouder worden wordt gevormd in de formalisatiefase waarin ouders, verzorgers en docenten een belangrijke rol hebben. Daarnaast wordt de ontwikkeling gestimuleerd door de directe sociale omgeving. De Amerikaanse denker Ronald Inghelhart (1997) geeft in zijn theorie van *intergenerational values change* bovendien nog aan dat de maatschappij en de economische ontwikkelingen gedurende deze formalisatiefase ook een belangrijke rol spelen: niet alleen in de ontwikkeling maar ook in de mate van gebrek die iemand ervaart in sociaal en economisch opzicht. Gedurende deze formalisatiefase worden disposities ten opzichte van werk en organisaties ontwikkeld. Deze gedachtegangen steunen het idee dat sociale klasse, culturele achtergrond, rijkdom, toegankelijkheid tot onderwijs en kennis en ervaringen in de formalisatiefase een belangrijke invloed hebben op de vorming en ontwikkeling van disposities. Deze zijn op hun beurt weer van grote invloed op het gedrag en de gewoontes van het individu. Individuele doelstellingen, behoeftes en noodzakelijke hulpbronnen worden dus grotendeels bepaald in deze formalisatiefase.

Menselijk gedrag binnen de organisatiecontext is dus complex en sterk afhankelijk van deze mentale schema's en disposities. Wat we kunnen concluderen is dat gedrag van individuen divers is en dat de achtergrond van deze individuen grotendeels bepaalt welk sociaal gedrag er vertoond zal worden in de

organisatiecontext. Anderzijds kunnen we zeggen dat het handelen binnen bepaalde culturen een belangrijke invloed heeft op de ontwikkeling van deze mentale schema's. Als we binnen organisaties kijken naar menselijk gedrag, dan zouden we in lijn met Michael Cohen kunnen spreken van **patronen van variëteit**. Oftewel: diversiteit van gedrag binnen vaste patronen.

Laat het me nogmaals benadrukken: we spreken hiermee dus over een belangrijk aspect van individueel gedrag binnen de organisatiecontext, namelijk diversiteit. In de gangbare literatuur spitst het onderzoek naar diversiteit zich echter vaak toe op sociale rechtvaardigheid, achtergestelde groepen en discriminatie. Diversiteit en het onderzoek hiernaar zijn daardoor vaak beladen van aard. In een review van diversiteitsonderzoek geven de Finse onderzoeker Pasi Ahonen en zijn collega's (2014) aan dat het beladen karakter van diversiteit ingegeven is door allerlei theoretische, politieke en praktische belangen, of als een manier om identiteit te vormen. Diversiteitsonderzoek gaat historisch gezien terug naar anti-discriminatie, naar sociale en feministische bewegingen die als doel hebben gehad om de emancipatie van achtergestelde groepen te bevorderen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om groepen die gebaseerd zijn op klasse, gender, etnische achtergrond en seksuele voorkeur.

Alhoewel ik een sterk voorstander ben van emancipatoire processen wil ik in deze context diversiteit niet als zodanig gebruiken. Ik wil de diversiteit van individuen gebruiken om de complexiteit van de individuele gedragingen binnen de organisatiecontext te duiden. We kunnen ons buigen over vragen hoe deze diversiteit leidt tot interacties en patronen van gedrag. We zouden ook kunnen nadenken over de invloed op de gevarieerdheid van gedrag dat toch enigszins patroonmatig is. We zouden ons kunnen buigen over hoe *patronen van variëteit* ontstaan.

Om het gedrag van individuen binnen de organisatiecontext te begrijpen is het noodzakelijk om de diversiteit van de mensen te begrijpen, zowel van groepen als



van individuen. Hiermee wil ik tot de kern komen van het begrijpen van organisatiegedrag. We kunnen de individuele gedragsuitingen in de organisatiecontext slechts begrijpen wanneer we de disposities ten opzichte van het handelen binnen de organisatiecontext van individuen begrijpen.

In dit overzicht heb ik diverse perspectieven gebruikt om meer inzicht te verzamelen in organisatiegedrag. U ziet dat de inzichten vanuit de sociologie, organisatie-theorie, psychologie en filosofie ons kunnen helpen in onze zoektocht. Daarbij wil ik het onderzoek niet beperken tot organisaties zelf. We kunnen het gedrag van individuen in de organisatiecontext pas waarlijk begrijpen als we de contexten begrijpen waarin het gedrag van individuen gevormd en ontwikkeld wordt. De Amerikaanse organisatiedenker Aldrich (2000) gaf al aan dat organisaties de *building blocks* zijn van de maatschappij. Ik wil langs dezelfde lijnen beweren dat organisatiesystemen binnen de maatschappelijke context de bouwelementen zijn voor de ontwikkeling van individueel gedrag.

Met andere woorden, inzicht in de maatschappelijke en sociale context die in de afgelopen jaren geconcentreerd is in een bepaalde regio is van invloed op de Habitus-ontwikkeling van mensen. We kunnen hierbij cohorten onderscheiden, namelijk groepen mensen van eenzelfde leeftijdscategorie die in een bepaalde regio gedurende een bepaalde tijdsperiode blootgesteld zijn aan dezelfde maatschappelijke en economische ontwikkelingen. We zouden dit generatieonderzoek kunnen noemen, maar zonder mee te gaan in de zeer grove taxonomie van babyboomers, generatie X en generatie Y. We hoeven in Nederland alleen maar te kijken naar het verschil tussen het doorlopen van de formalisatiefase in de periode van 2003-2008 en de periode van 2008 tot nu. Terwijl de periode van 2003-2008 gekenschetst kan worden als een tijd van luxe, overvloed en beschikbaarheid van banen, wordt de periode van de financiële crisis vanaf 2008 vooral gekenmerkt door schaarste, lage economische groei en een laag aantal beschikbare banen. Het betreft hier verschillende omstandigheden, maar wel omstandigheden die van invloed zijn op de gewoontevorming van individuen en op

diversiteit. Misschien is het goed om ter illustratie wat maatschappelijke ontwikkelingen te schetsen die van invloed zijn op dit vormings- en ontwikkelingsproces.

### *Internationalisatie*

Als eerste wil ik het met u hebben over het kleiner worden van de wereld. De ontwikkeling van de techniek heeft hieraan natuurlijk een belangrijke impuls gegeven. Sociale media, internet fora en de beschikbaarheid van snelle dataverbindingen geven hiervoor belangrijke input. Outsourcing en offshoring zijn alleen mogelijk dankzij deze technologie, die ons versneld kan voorzien van allerlei informatie waarmee we vervolgens kunnen monitoren en sturen. Ketenintegratie en samenwerking tussen meerdere organisaties kan alleen plaatsvinden bij de gratie van deze snelle beschikbaarheid van informatie en kennis. Ook als wetenschapper word je hiermee geconfronteerd. Dit jaar, bijvoorbeeld, werd ik bij de uitgave van een boek voor een Britse uitgeverij benaderd door een redacteur uit Mumbai, die een aantal vragen stelde over proefdrukken. Kortom, we zullen steeds meer samenwerken met collega's van andere nationaliteiten en uit andere werelddelen: collega's wier perceptie op werk en samenwerken wel eens aanzienlijk zou kunnen verschillen van de Nederlandse, mede op grond van hun culturele, maatschappelijke en religieuze achtergrond.

### *Ouderenparticipatie*

Ten tweede wil ik de vergroting van het aandeel van oudere mensen in de arbeidspopulatie aangeven. Als ik zo'n dertig jaar terugga in de tijd, dan hadden vele bedrijven speciale regelingen voor deze groep, zoals de vervroegde uittreding waarbij mensen op de leeftijd van zevenenvijftig jaar konden uittreden. De afgelopen tien jaar was het meer uitzondering dan regel dat mensen op hun vijfenzestigste met pensioen gingen. Deze tijden zijn voorbij. Mede onder druk van de houdbaarheid van de pensioenen door de vergrijzing van de maatschappij en het daardoor verwachte gebrek aan vakbekwaam personeel wordt de pensioenleeftijd stukje bij beetje verhoogd (CBS, 2014).

Het Centraal Bureau voor de Statistiek heeft in zijn berekeningen aangegeven dat het percentage ouderen die langer zullen doorwerken stijgt en dat het aandeel van ouderen in de arbeidspopulatie de komende jaren zal toenemen. Ook hierin zien we een vergroting van diversiteit terugkomen. Onderzoek naar verwachtingen ten opzichte van werk en tegenover de werkgever geeft aan dat deze veranderen met het klimmen der jaren. In het algemeen kunnen we zeggen dat verdiensten en promotie belangrijke items zijn voor mensen die aan het begin van hun loopbaan staan, terwijl de werk-familie balans ook belangrijk wordt voor mensen die een jong gezin hebben. Daarnaast zullen werknemers boven de vijfenveertig jaar meer behoefte hebben aan betekenisvol werk dan aan promotiekansen.

#### *Generatieconflict*

Als derde ontwikkeling wil ik de verschuiving van de demografische kenmerken van de beroepsbevolking inbrengen. We zouden kunnen zeggen dat naast leeftijd ook een verschuiving binnen de organisatiecontext plaatsvindt met betrekking tot de verdeling over generaties. Het begrip ‘generaties’ gaat terug naar het oude Griekenland waar al melding werd gemaakt van generatieconflicten. Deze verschillen zullen hun uitweg vinden in de verwachtingen ten opzichte van de organisatiecontext en meer specifiek in de verwachtingen ten opzichte van de werkgever. Tevens komen ze tot uitdrukking in levensstijl, waarden, ideologieën, religieus bewustzijn en spiritualiteit. Doordat de pensioenleeftijd verhoogd wordt, zullen meer generaties een plek vinden binnen de organisatiecontext, waardoor diversiteit zal toenemen.

#### *Werk-familiebalans*

Naast de voorgaande punten is het percentage vrouwen dat fulltime of in deeltijd werkt gedurende de laatste twintig jaar toegenomen. Mijn collega Janka Stoker (2012) geeft aan dat diversiteit op dit punt niet gaat om de fysieke verschillen tussen mannen en vrouwen, maar meer om de verschillen in gender, gekenmerkt door identiteit en gedragingen. We associëren een begrip als femininiteit als een gedrag dat warmte, geborgenheid, zorgzaamheid en relationele vaardigheden uitdrukt,

terwijl masculiniteit meer geassocieerd wordt met dominantie, assertiviteit, vertrouwen en competentie. Daarnaast heeft zich in de afgelopen vijftig jaar een verschuiving in familierollen voorgedaan. Ondanks het gegeven dat mannen nog steeds meer fulltime werken dan vrouwen, hebben mannen steeds meer huiselijke zorgtaken op zich genomen. Daarnaast speelt onder druk van wetgeving ook een andere ontwikkeling een steeds belangrijker rol, namelijk de zorg voor de bejaarde ouders of andere familieleden. Als we kijken naar de invloed van werk op het familiedomein, dan zien we dat werk steeds meer gedaan wordt in de thuiscontext, terwijl sommige privé-zaken in de werkcontext worden afgehandeld. De Amerikaanse onderzoeker Susan Campbell Clark (2000) noemt dit ook wel *Boundary Crossing*. U zult wel aanvoelen dat ook hierover door verschillende generaties verschillende disposities worden opgebouwd over werk-familie balans, maar voornamelijk ook over werken binnen de organisatiecontext zelf.

## DE AGENDA VAN DE LEERSTOEL

Het betoog dat ik heb gevoerd ondersteunt de bewering dat het gedrag dat individuen vertonen binnen de organisatiecontext met name begrepen kan worden vanuit de cohortgedachte en de disposities die de cohortleden in de loop der tijd hebben opgedaan en ontwikkeld hebben vanuit verschillende contexten. Hiervoor heb ik diverse perspectieven vanuit verschillende vakdisciplines belicht. Het belangrijkste punt dat ik wil maken is dat individuele gedragingen in de organisatiecontext pas begrepen kunnen worden als wij ons niet beperken tot de bewuste organisatiecontext zelf, maar ons met name richten op de ervaringen en disposities die individuen hebben opgedaan in andere (organisatie)contexten. Dat is ook mijn visie op de leerstoel Organization Behavior, namelijk het doen van onderzoek naar organisatiegedrag waarbij ook de invloeden *van* individueel gedrag en factoren die van invloed zijn *op* individueel gedrag worden meegenomen in het onderzoek. Als wetenschapper zie ik mijzelf als een *Bricoleur*, een benaming voor het eerst is geïntroduceerd door Claude Levi-Strauss in zijn 'La pensée sauvage' (Levi-Strauss, 1966), als een onderzoeker die aan de hand van verschillende puzzelstukjes en invalshoeken een beeld probeert te scheppen van de empirie.

Om deze Bricoleur-visie in te vullen zal de leerstoel gebruik maken van diverse theoretische disciplines en perspectieven. Op dit moment zijn er diverse onderzoeksprojecten aan de leerstoel verbonden die elk vanuit een bepaald perspectief individueel gedrag in de organisatiecontext onderzoeken. Zo wil ik de projecten noemen op het gebied van het psychologisch contract, generaties, loopbaanontwikkeling en werk-familiebalans vanuit een organisatiepsychologische invalshoek, de projecten op het gebied van complexiteit en design vanuit een organisatiethoretische invalshoek en de projecten op het gebied van routines en professies vanuit een organisatiesociologische invalshoek. Stuk voor stuk zijn het verschillende projecten in een bepaalde discipline, waarvan de uitkomsten een steeds beter inzicht opleveren in de diversiteit van individueel gedrag - en daarmee in organisatiegedrag. Sommige van deze projecten zijn promotietrajecten en andere projecten worden uitgevoerd in nauwe samenwerking met collega's binnen Nyenrode en andere universiteiten.

Naast alle projecten wil ik met deze leerstoel de vergaarde kennis uitdragen via de talloze opleidingstrajecten zoals die binnen Nyenrode zijn georganiseerd. In dit geval hebben we de keuze uit een grote verscheidenheid aan doelgroepen, variërend van jonge studenten tot en met ervaren managers en bestuurders. Hiermee wordt de leerstoel ook uitgedaagd om via onderwijs en dialoog de vertaling naar de praktijk plaats te laten vinden. Er is niets zo praktisch als een goede theorie, zoals de beroemde sociaalpsycholoog Kurt Lewin het al eens uitdrukte, maar het is soms moeilijk om deze vertaalslag ook daadwerkelijk te maken zonder voorbij te gaan aan de echte complexiteit van de praktijk en zonder de specificiteit en gelaagdheid van concepten en theorieën plat te slaan. Het is met name de dialoog met de praxis die ik tot stand wil brengen, en hier gaan we enigszins terug naar de uitgangspunten van de denkbeelden van Pierre Bourdieu en John Dewey. De toetsing van kennis uit onderzoek vindt plaats door het *discours* te voeren met de praktijk.

Ik heb u het een en ander verteld over wat ik met de leerstoel beoog in relatie tot positionering, onderzoek en onderwijs. Ik heb u nog niet verteld over de morele

positie die ik inneem over hoe deze kennis gebruikt kan worden. Ik vind dit belangrijk omdat ik als onderzoeker en docent op Nyenrode ook een vormende taak heb: ik draag 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 met betrekking tot de vraag hoe deze mensen de kennis over gedrag van individuen in de organisatiecontext kunnen aanwenden.

Een belangrijk punt dat ik wil aandragen is dat managers en professionals de menselijke situatie, de 'human condition', in oogschouw nemen binnen organisaties. De typering en conceptualisatie van organisatiegedrag in onderzoek kan leiden tot anonimisering of tot het verdwijnen van de menselijkheid van de doelgroep die je onderzoekt. Als je over menselijk gedrag praat, dan praat je over de mensen die dat gedrag uitvoeren. Mensen van vlees en bloed. Gedurende mijn lange loopbaan als manager en onderzoeker heb ik getracht om de mens achter de mens te zien. Al te vaak word ik geconfronteerd met managers en professionals die zich vervreemden van mensen waarmee ze samenwerken. Louis van Gaal noemde dit ook wel 'de totale mens', tijdens het wereldkampioenschap voetbal in Brazilië. De aanwending van kennis over organisatiegedrag louter en alleen als een instrument voor beïnvloeding en manipulatie verafschuw ik. Menselijkheid, menselijke waardigheid en zingeving zijn begrippen die we onder druk en stress maar al te snel vergeten, maar het zijn belangrijke menselijke condities - niet alleen voor de mensen waarmee we samenwerken maar ook voor onszelf. Dit besef kunnen we wijsheid noemen en het is met name de taak van de leerstoel om met de ontwikkelde kennis en het sturen op zelfreflectie de wijsheid te bevorderen in onszelf, in collega's en in studenten.

In mijn eigen ontwikkeling als wetenschapper en manager ben ik zeer geïnspireerd door de romancier en filosoof Albert Camus: een man die briljant was in zijn essays, romans en toneelstukken, maar die ook het echte leven geleefd en doorleefd heeft.

Misschien mag ik ter illustratie deze twee fragmenten uit zijn *Mythe van Sisyphus* aanhalen, een werk dat voor mij de kern van het menselijke raakt :

*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).*

En tenslotte dit fragment uit zijn werk *De mens in opstand*:

*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)*

Ik wil u meegeven om te reflecteren op uzelf als mens en op de dingen die u in uw rol als manager, bestuurder, professional of als ambachtsman uitvoert, en in welke mate u uw vrijheid, uw hartstocht en uw opstand herkent. Waar zegt u "Ja" tegen en waar zegt u "Nee" tegen? Dit zijn vragen die ik mij als wetenschapper en manager in het uitoefenen van mijn vak continu probeer te stellen.





# DANKWOORD

Geachte dames en heren. Het gegeven dat ik voor u sta is het resultaat van een lange weg die ik vanaf 1989 heb ingezet. Indien u hier nog twijfels over mocht hebben: ik ben van plan deze ontwikkeling met volle kracht door te zetten. Mijn ontwikkeling is te danken aan alle mensen die mij tijdens deze lange reis hebben ondersteund. U zult tijdens mijn opsomming straks waarschijnlijk wel opmerken dat sommige namen meerdere keren voorkomen, maar dat komt door de verschillende gremia waarin deze mensen mij ondersteund en gestimuleerd hebben.

Als eerste wil Miša Džoljić, Leen Paape, Roberto Flören en Roland Spekle bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun en het vertrouwen dat ze de afgelopen jaren in mij gesteld hebben om deze mijlpaal te bereiken. Daarnaast wil ik ook de naam van onze tweede Head of Faculty Jan Bots niet onvermeld laten in mijn dank voor de steun die hij mij heeft gegeven en nog steeds geeft. Tevens wil ik mijn expliciete dank uitspreken voor de leden van de benoemingsadviescommissie onder leiding van Willem Burggraaf.

Ook wil ik een dankwoord uitspreken aan alle studenten die mij gedurende mijn lesperiode vanaf 2001 tot op heden de kans hebben gegeven om hen te onderwijzen, te begeleiden en samen met hen kennis te delen. De interactie tussen hen en mijzelf leidde tot een verdere ontwikkeling en verscherping van mijn gedachten en kennis. Niet alleen kunnen studenten van hun docenten leren, maar docenten leren voornamelijk van hun studenten.

Daarnaast wil met name enkele van mijn (ex)promovendi en collega-onderzoekers noemen die net als mijn studenten een grote bijdrage hebben geleverd aan mijn eigen ontwikkeling en denkproces – en die dat nog steeds doen: Bas Kodden, Jenny Sok, Xander Lub, Theo Kishna, Frank Lekanne Deprez, Melanie de Ruiters, Ton Biessels, Richard Janssen, Veera Raghavan, Marian Dragt, Martijn Spek, Marlies de Vries, Jolanda Waaijer, Ward de Jager en Martine Coun. De gesprekken die ik met hen elke keer voer en voerde over de ontwikkeling van hun onderzoek zijn onontbeerlijk in de intellectuele voeding die je als hoogleraar elke dag nodig hebt. Ik wil in dat kader ook enkele hoog- en zeergeleerde collega's bedanken in mijn onderzoekstrajecten: Robert-Jan Simons, René Schalk, Matthijs Bal, René Tissen, Joyce Rupert, Xander Lub, Jeroen van der Velden, Pascale Peters, Jack van der Veen, Jaap Schaveling, Tinka van Vuren, Jan Morsch, Beate van der Heijden, Arjan van Rheede en Debbie Tromp. En daarbij wil ik ook niet voorbijgaan aan alle andere internationale hoog- en zeergeleerde collega's die participeren in onderzoeksprojecten of dienen als klankbord en inspiratiebron.

Daarnaast wil ik ook mijn dank uitspreken aan de mensen die mij geholpen hebben om sturing te geven aan mijn loopbaan als onderzoeker en wetenschapper. Ik wil met name Huibert de Man, Petros Khoudian, Robert-Jan Simons, Jaap Germans, Arjan van Woele, Karien van Loohuizen en Jaap van Muijen bedanken voor hun invloed op de vorming van mijn denken en onderzoeksvaardigheden. Ik wil met name Robert-Jan uitlichten vanwege de enorme invloed die hij heeft op mijn denken en mijn blik op wetenschap, en wijlen Karien van Loohuizen omdat zij mij verder hielp in mijn leven om mens te zijn en te blijven binnen de onderzoeks- en managementrol. Dat laatste is een bijzondere prestatie!

Als je hoogleraar wilt worden, moet je gedragen worden door de Faculteit. Vele collega's binnen Nyenrode ondersteunden mijn streven om hoogleraar te worden. Zonder daarbij afbreuk te doen aan degenen die niet genoemd worden, wil ik drie namen expliciet noemen: René Tissen, Jack van der Veen en Paul de Blot SJ: René omdat hij mij stimuleerde om vier jaar geleden de weg naar het hoogleraarschap in

te slaan, Jack omdat hij zich zeer bereidwillig opstelde als klankbord en Paul vanwege de mooie gesprekken over zingeving en wijsheid.

Tevens wil ik een dankwoord uitspreken ten opzichte van mijn collega's in het Center for Leadership and Management Development: Lidewey van der Sluis, Frank Lekanne Deprez, Annamaria Beasley-Suffolk, Jan Morsch, Melanie de Ruiter, Jaap Schaveling, Willem van Rheenen, Judie van Breukelen, Rosalie van Stormbroek-Burgers, Bas Kodden, Jeff Gaspersz, Rob Vinke, Nick van Dam, Christo Nel, Mieke Eijsbouts en Marja Groothuis. Ook wil ik grote waardering uitspreken voor twee collega's van de Hotelschool Den Haag die aan de basis stonden van mijn methodologische vorming: Debbie Tromp en Arjan van Rhee. Speciale aandacht wil schenken aan mijn mede-musketiers en kersverse hoogleraren Bo van der Rhee en Ivo de Loo, met wie ik ervaringen, frustraties en overwinningen gedeeld heb in dit inspannende proces. Ook een speciaal dankwoord wil ik uitspreken voor taalkunstenares Laetis Kuipers-Alting, die mij steeds helpt om mijn teksten naar perfect Engels te transformeren.

Ik wil nu graag het woord richten tot twee bijzonder belangrijke domeinen: het domein van de vriendschap en het domein van de familie. Zonder familie en vrienden ben je niets in dit leven. Als onderzoeker van het werk-familie domein is het zo geweldig belangrijk om weer te aarden en me mens te voelen bij jullie en om te kunnen omgaan met de problemen van alledag, of deze zich nou voordoen in het werk of in het familiedomein.

Ik zal me eerst richten tot mijn directe vrienden. Onze vriendschap dateert al vanaf onze middelbareschooltijd. Alhoewel het intensieve contact in de loop der jaren wat minder hevig is geworden, zijn de laatste edities van het Roskilde Festival en Dynamo Open Air een onuitwisbaar deel van onze geschiedenis, evenals de wat meer recente halsbrekende ritten op de motorfiets naar Alf om wijn te proeven bij hofleverancier Philip Jaeckl. Ik heb altijd jullie steun en onvoorwaardelijke vriendschap gekregen en ik wil jullie graag expliciet bij naam noemen: Maarten

Vroomen en Petra Dekkers, Thomas en Ellen Quint, Han Jochems, Peter en Petra Verhagen, en Frank Harperink en Dionne Willems. Grote dank voor jullie onmisbare en warme vriendschap! Daarbij wil ik natuurlijk ook alle andere niet genoemde vrienden bedanken voor hun steun en belangstelling.

In de familiesfeer wil ik allereerst mijn schoonvader en schoonmoeder bedanken voor de onvoorwaardelijke steun 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 de steun en ontspanning. Ook wil ik mijn oom zaliger Humphrey Wijnmaalen bedanken omdat hij liet zien dat naast talent met name discipline en doorzettingsvermogen cruciaal zijn in het bereiken van je ambitie. Naast dank voor de steun van mijn beide zussen Marlène en Gaby en mijn neven Casper en Kai wil mijn speciale bewondering en dank uitspreken voor mijn ouders: Eduard Blomme en Helène Blomme-Pereira. Mijn ouders hebben mij altijd onvoorwaardelijk gesteund in de keuzes die ik maakte in mijn leven. Het gaat hun er niet om wat ik bereikte maar of ik mens kon blijven en mijn plek kon krijgen in deze wereld. Het laatste dankwoord gaat naar de belangrijkste persoon in mijn leven: Bertine. Zonder jou en jouw liefde en steun was ik er nooit in geslaagd om deze mijlpaal in mijn leven te bereiken.

Ik heb gezegd!

# **PATTERNS OF VARIETY:**

## **INDIVIDUAL BEHAVIOURS AND HABITS IN ORGANIZATIONAL CONTEXTS**



# INTRODUCTION

Rector Magnificus,  
Dean,  
Colleagues and former colleagues,  
Students and alumni,  
Members of the business community,  
Family and friends,  
and all other members of the audience who have shown an interest in the theme of this inaugural lecture by coming here today,

Individual behaviours and habits in organizational contexts is a deeply fascinating field of research! I am certainly not alone in thinking that. Let me quote you an example from personal experience: when I speak to managers who are just starting out on their career, I get the impression that they see organizational behaviour as something that goes without saying: something that is easily understood and just as easily ‘managed’. But when I speak to managers who have been in the job for many years, I get a completely different impression, namely that organizational behaviour is anything but ‘easily managed’. In fact, often it is both elusive and unfathomable.

For a striking example of the unfathomable nature of organizational behaviour we need look no further than the to-do surrounding the European Commission appointments in August and September of this year. Rationally, one might assume that the top jobs would go to the best qualified candidates. But no; the choices were made on the basis of negotiations between the prime ministers and presidents of the Member States. That’s how we ended up with an EU President who speaks

barely any English and a High Representative for European foreign policy who served as Minister of Foreign Affairs in her own country for only a few months. Never in our wildest dreams would we have imagined such a bizarre outcome. As an outsider, you watch such goings-on with consternation. How could these appointments be made in this way? And how will this possibly be of benefit to Europe? However, given the context in which the negotiations and appointments took place, the outcome was entirely plausible.

Let's take a closer look at organizational behaviour. Insight into organizational behaviour helps managers and other professionals to comprehend their own behaviour and the behaviour of others, and thus generates and promotes mutual understanding. As I see it, insight and understanding are essential constituents of good management and crucial for steering and guiding processes of change. I'm sure you will agree that knowledge of organizational behaviour is invaluable in the formation of many managerial qualities, such as entrepreneurship, tenacity, strategic insight and social responsibility – qualities that we endeavour to project continually in the Nyenrode community and to which each and every one of us subscribes.

There are many definitions of organizations, and there are even more theories. Some of these focus on organizations as institutions; others focus on a complex of networks that extends beyond the organizational context. There are theorists who see organizations as ecological and evolutionary systems with self-sufficiency and continuation at the centre, or as political systems driven by power, influence and vested interest. Others see them as cognitive systems based on interpretation and sense-making. And there are still other schools of thought that regard organizations as chaotic and complex phenomena. In short, there is a whole plethora of perspectives. However, that said, they all agree that individuals form an important part of any organization and are responsible for the way in which that organization works, not just internally but also in relation to the outside world. I would phrase this in even stronger terms: "People form part of an organization through their



presence, but they also construct and give shape to that organization through their behaviour”.

In the light of these observations, the term ‘organizational behaviour’ might seem a bit of a misnomer. What matters most in my eyes is to develop a clearer understanding and to acquire more knowledge about the behaviour of *individuals* in organizational contexts and how it evolves. Occasionally, I come across the term ‘collective behaviour’. But how am I supposed to understand that? Mutual influences that lead to individual behaviours that resemble one another and end in routines? Whatever way you see it, collective behaviour also starts with the individual. By ‘individual’, I mean the person who works in the organizational context where he is confronted with all sorts of everyday problems. At the core of what we call ‘organizational behaviour’ lies an accumulation and convergence of all the individual actions and behaviours that form collective behaviour in organizational contexts.

And this, of course, begs the question: What is an organizational context? To me, an organizational context is the psychological and physical space where individual behaviour unfolds. But this psychological and physical space is limited. Kaulingfreks (1999) speaks of a demarcation line – an impenetrable boundary. However, a boundary that encloses an ‘inside’ implies the existence of an ‘outside’. And it is the *Outside* that compels the *Inside* to define itself. The Outside opens the Inside to discussion by being *Different*. If we want to know what the boundaries of the organization are, the next question is then: What exactly makes an organizational context? Basically, an organizational context is created by individuals who work in the same setting and share the same ideas. They have *Something* in common that makes them belong to the Inside and which consigns people who do not have this same Something to the Outside.

The literature offers us several concepts that might help to define this *Something*. It seems to me that *social identity* comes closest, as this is primarily what separates

the *Inside* from the *Outside* (cf. Tajfel & Turner, 1986; Haslam, Ellemers, Reicher, Reynolds, & Schmitt, 2010). Individuals assume a common identity which is represented symbolically on the Inside by a structure that influences interactional behaviour. We can recognize this behaviour in condensed form in the organizational set-up. At the same time, this structure sets *demarcation lines*, which we refer to as organizational boundaries. What we see then is individual behaviour within an organizational context.

As I mentioned earlier, the behaviour of people who work in organizations is a popular research topic. Last summer, I attended the annual meeting of the Academy of Management where plenty of ideas were being mooted for researching and formulating theories on the behaviour of individuals in organizational contexts and the underlying principles. What makes organizational behaviour so attractive as a field of study is that it can be approached from so many different angles: organizational psychology, organizational sociology, organizational theory, anthropology, critical management and institutional theory, to name but a few.

Regrettably, research on organizational behaviour is often conducted within the confines of individual disciplines – whereas it is such a complex phenomenon that it should be approached from a multidisciplinary perspective, which would clarify not only the psychological processes of the individuals who work in organizational contexts but also how these processes influence behaviour and responses to other individuals within the same context. This approach will figure prominently in the agenda of the new Chair. The educational remit will focus primarily on the study of behavioural phenomena in organizational contexts from a multidisciplinary perspective.

I will begin this inaugural lecture by arguing that organizational behaviour – the accumulation of individual behaviours in an organizational context – is a complex field of research and that a multidisciplinary approach is needed to help us gain a clearer understanding of this behaviour and what instigates it. Secondly, I will show

that organizational behaviour is based on habits and routines. Although the behaviour of individuals varies within the organizational context, it accumulates in the course of time and becomes iterative and predictable. I refer to this process as ‘patterns of variety’. Third, I will show that historical developments in society and biological factors also need to be taken on board if we are to gain a full understanding of the behaviour of individuals in organizational contexts. I shall then draw some conclusions that will serve as input for the research agenda of the Chair of Organizational Behaviour.

Last but not least, I shall thank everyone who has supported me in my journey to this landmark event in my life.

## **INDIVIDUAL BEHAVIOUR IN AN ORGANIZATIONAL CONTEXT**

We have defined ‘organizational behaviour’ as the accumulation of individual behaviours in an organizational context. The next step is to ask what individual behaviour actually entails and how it too can be defined. Usually, this question is answered by citing concrete examples, such as behaviour connected with someone’s position, activities that go beyond the job description, innovative behaviour, the outcome of behaviour, such as the realization of objectives and production targets, and finally, behaviour directed at activities outside the work context, such as looking for a new job. The first point we can make here is that these examples relate to behaviour that is more or less static and therefore seem to contradict the premise that human behaviour is actually dynamic and changeable – an important observation which I made at the beginning of this lecture. How could we describe this behaviour in a way that encompasses this dynamism and changeability? Let me begin by sharing with you the interesting ideas of three influential scholars.

In a classic work, published in 1979, the US scholar Karl Weick observes that people in organizations are confronted with equivocality and that they concentrate their

efforts on trying to resolve it. Equivocality is everywhere in organizational contexts, but what is it? The behaviour and the outcomes of behaviour of people inside and outside their own sphere of influence is the first thing that springs to mind. The behaviour of a director who turns up at meetings more often than usual may spark a rumour that the company prospects are not looking too good. Or rumours might emerge about a pending relocation in the wake of announcements that the company needs to get closer to the customer. And what about that new CEO who has heroically pledged to raise shareholder value and in that regard plans to take steps that could reflect on your own working methods and position in the organization? We could also quote more positive examples, such as the addition of a new customer base and its implications for the employees.

In effect, the equivocality of events is something that confronts all of us, and we would prefer to assign it a simple meaning. According to Karl Weick, people in organizational contexts work on the basis of uncertainty, ambiguity and other forms of what he terms 'indeterminacy'. Equivocal matters do not lend themselves to definitive classification, but we can regard them as indications of two or more objects and meanings. Equivocal matters are indeterminate, unfathomable, ambiguous, questionable and open to several interpretations. It is vitally important for us to realize that input is not equivocal because it has no fixed meaning. On the contrary, equivocality implies multiple meanings, which are difficult to identify and manage, precisely because they fit into innumerable classifications and can point to many different 'conditions' in the world. The image we want to evoke – says Weick – is not of an environment that is inchoate, indeterminate and chaotic. Far from it, the environment we have in our minds is rich in potential connections that we can combine with an equally rich array of ticked-off variables. Weick takes the view that 'equivocality' is the best term for conveying these nuances. It describes the wealth and multiplicity of meanings that we can ascribe to any situation that individuals in organizational contexts must learn to deal with. That is equivocality. Individuals channel their actions and behaviour into learning to deal with this plethora of meanings, even if it entails ignoring or denying them. It is virtually impossible to

ascribe a single meaning to a flow of experiences and thereby exhaust all the possibilities. What Wieck is saying, in other words, is that individuals are constantly trying to make sense of their own actions and the actions of others within their immediate context. This context of equivocality to which individuals try to ascribe multiple meanings can be described as events.

Why do people feel drawn to make sense of some equivocal events and why do they ignore others? The answer lies in the importance of the event for the individual. An individual perceives an equivocal event as important when he feels that it could exert an influence on his own situation but he does not know exactly how. Accordingly, the equivocal events confronting an individual must be interpreted in a way that reflects their influence on the realization of goals and conditions. This process has been described by Jonathan Halbesleben et al. (2014) who, building on the ideas of Stevan Hobfoll (1989, 2001, 2002) in the *Conservation of Resources* theory, argue that these conditions are psychological as well as material. You're sure to recognize the material conditions, such as job descriptions, career opportunities, budgets and colleague support. The psychological conditions relate to, amongst others, autonomy to act, control of one's own work processes and the freedom to do one's job in accordance with one's own norms and values. These are the 'resources' – the factors and conditions that people regard as important in the pursuit of their goals, their needs or, in romanticized terms, their dreams and fantasies. Most people have formulated goals which help them to give meaning and value to their lives, particularly their working lives. The organizational context plays a key role because this is where they can achieve these goals and find the resources to do so. The more a resource can assist an individual in fulfilling his goals or satisfying his needs, the more valuable it becomes. People show, through their behaviour in organizational contexts, how they search for the resources to fulfil their goals. Let's take a closer look at the goal of autonomy. Halbesleben – when he elaborates on his ideas and links them to motivation theories such as *Self-Determination* (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2000) – comes to the conclusion that autonomy is an important need, and that people search for resources that will

guarantee autonomy and freedom of action. Autonomy is important because it gives individuals the space to make their own working decisions and to give meaning and value to their lives.

But there is also a downside. Halbesleben points out that the lack or loss of resources will have the opposite effect and may actually prevent an individual from pursuing his goals. The psychological impact of losing is deeper than winning and can easily lead to tension and stress. People who perceive this potential threat are more likely to behave in a way that maintains the status quo rather than take the risk of harnessing new resources. When we translate these insights to the theories of Karl Weick, we see that equivocality in the actions of people in organizational contexts can be regarded either as an opportunity on the path to success or a threat on the path to failure. As long as events are equivocal, people will look for resources that can help to make sense of them. These resources may take the form of reports or other material objects, but it is far more likely that people will seek assistance from others. Even when they have already garnered insight from reports and other documents, they still need someone to confirm that they have interpreted a situation correctly. So, people who are trying to make sense of equivocal events in organizational contexts will be inclined to seek out other people in an effort to acquire, test and retain potential resources. They engage in a form of social behaviour within a radius that is determined by the structural and physical limitations of the environment and by the psychological barriers that stop them from looking for assistance outside the sphere of influence.

It's now time to move on to the next question. How is this social behaviour expressed in organizations? In 1992 researcher Alan Fiske published an article in which he defines four components of social behaviour. First, Fiske says that individuals look for other individuals with a view to exchanging favours. Sometimes this exchange is concrete and involves, for example, goods or money. At the core of this component is *market pricing*. Individuals look for the deals and trade-offs that will best help them to pursue their own goals and interests. Sometimes they form

partnerships to strengthen a negotiating position. These can be quickly dissolved if the interests clash or are unequally balanced. As individual interests are central in this component, people actively search for other players in the organizational context who can help to promote them. Loyalty and mutual commitment play a limited role, since partners are chosen solely on the basis of rational considerations. Contacts therefore tend to be brief and fleeting.

The second component is reciprocity in the partnership. Fiske calls this *equality matching*. When individuals work together, input, reciprocity, fairness and offsetting efforts are crucial factors in sustaining the relationship. The input expectations from both sides play a key role: a certain kind of input is expected to deliver a certain yield. Fiske argues that this process takes place according to the reciprocity norm. In contrast with market pricing, equality matching assumes that individuals endeavour to trust one another and enter the partnership for the longer term on the basis of the reciprocity norm.

The third component that Fiske identifies is the acceptance of authority within the organizational context – or *authority ranking*, which is legitimized by the rights of other individuals to exercise authority. Authority ranking is based on the premise that the person in authority has access to resources which can help the person under his authority to pursue his goals. The notion of *noblesse oblige* is of paramount importance. In other words, the person in authority is duty-bound to adopt an open and fair approach to the expectations, goals and information in relation to the persons under his authority. Fairness plays a crucial role in sustaining this legitimacy.

The fourth and last component is *communal sharing*, which is often seen as a process in which individuals search for consensus, communality, responsibilities and access to certain resources and activities with the ultimate aim of achieving a common goal. Commitment and engagement are seen as communal resources, which lead to the pursuit of shared goals and interests. Again, they may take the

form of material input, such as goods or services, or a more abstract form, as in the case of values and societal objectives. The development of partnerships is, by its very nature, a long and protracted process that could also be regarded as social capital and a key factor in the development of trust and commitment to the greater good.

I have outlined the theories of three scholars. Each of these, in its own way, offers a perspective on the behaviour of individuals in organizational contexts. The theories of Karl Weick have had a strong influence on the way we think about organizations and organizing. Jonathan Halbesleben and Stevan Hobfoll have explored stress, stress-related behaviour and the work-family balance, and Alan Fiske has addressed partnership and competition inside and outside organizations.

I will now move on to the next stage of my lecture. When we link up these perspectives, we broaden our horizons and gain wider and deeper insight. One of the lessons we can learn from a multi-perspective approach is that organizational behaviour is characterized by at least three processes:

- Individuals try to make sense of and find interpretations for equivocality in their immediate environment;
- This process of sense-making becomes important when that equivocality could influence the acquisition or loss of resources that an individual needs to pursue and fulfil his goals;
- The decision to opt for a certain type of social behaviour is determined by the contribution it makes to the sense-making process and the acquisition and retention of resources.

When we combine perspectives, we gain a clearer idea of the complexity and drivers of individual behaviour in organizational contexts. In these perspectives it is individual behaviour, as mentioned earlier, that occurs time and again. With that



being said, we have completed a brief introductory exercise in our quest to comprehend the complexity of organizational behaviour.

## **MAN AS A CREATURE OF HABIT IN ORGANIZATIONS AND THE WORLD AT LARGE**

I would now like to elaborate on the second claim I made in my introduction. Organizational behaviour is typified by iterations and patterns because it is based on the habits of individuals. We are assuming here that human beings are creatures of habit. To substantiate this claim I shall again apply different perspectives.

We'll begin with a brief foray into the field of sociology – more specifically, the work of the French sociologist Pierre Bourdieu. Most perspectives on behaviour draw a sharp distinction between psychological and sociological aspects. Either you conduct your research from a psychological perspective with the individual as the starting point or you conduct it from a sociological perspective with the context as the starting point. Pierre Bourdieu tries to bring together these two spheres.

Bourdieu (1977) sought to answer two questions: Where do the actions of individuals originate and how far are they conditioned by the environmental context? In his analysis he applies some specific terms, in which Habitus, Field and Capital are the most important. First, Bourdieu argues that most of human behaviour is driven by Habitus. He describes Habitus as the expression of the collective cultural systems that underlie individual thought processes, perceptions and actions. Habitus is formed in a process that starts in the upbringing, the family environment, the educational system and the profession. Habitus directs behaviour, the way people respond to the behaviour of others and how people relate to problems and conflicts.

The context in which Habitus is formed is called 'Field'. Fields are social spaces in which human actions follow a personal logic and certain ground rules and where individuals fight consciously or subconsciously for scarce resources. We could see

organizations as configurations of different Fields. In this space, some kind of rapprochement is established between Habitus and the demands that Fields make on Habitus. Habitus and Field enjoy a dialectical relationship: Field gives structure to Habitus, while Habitus gives structure to the perception of Field. Wacquant and Bourdieu formulate it as follows: “Cumulative exposure to certain social conditions instils in individuals an ensemble of durable and transposable dispositions” (Wacquant & Bourdieu, 1992, p. 13).

The actions of people are motivated by the acquisition, deployment and conservation of resources that can contribute to what they call ‘capital’. Bourdieu identifies three kinds of capital: economic capital (for example, income and assets), cultural capital (for example, knowledge, skills and training) and social capital (for example, relationships, references and networks). Later, he added linguistic capital, which is the ability to speak the language of the dominant culture. Linguistic capital is a particularly interesting concept as it implies that the ability to move effectively in parts of an organization depends on whether you are comfortable with the grammar, expressions and vocabulary of the respective dominant culture. In this scenario, Habitus, according to Bourdieu, is flexible and dynamic, in line with the needs and demands of the field. We might even say that the integration of people in an organization depends on the degree to which Habitus is internalized in their thoughts and feelings. Bourdieu’s ideas also offer us an explanation for the repetitive behaviour of people in organizations: the entrenchment of cultural values and expressions in Habitus ensures that the same cultural values and expressions are perpetuated over and over again.

Bourdieu makes no mention of differences stemming from the uniqueness of the individual himself. So, how can we explain why, despite cultural similarities, individuals can still deviate from patterns of behaviour and thus create the equivocality ascertained by Weick?

First, we can learn a lot from psychological research on personality and intelligence. Many of the determinants of behaviour are inborn (cf. De Feyter, Caers, Vigna, & Berings, 2012). Research findings indicate, for example, that both personality (cf. Jang et al., 2001, 2006; McCrae, Jang, Angleitner, Riemann, & Livesley, 2001) and intelligence (e.g., Herrnstein & Murray, 1994) are genetically determined. Personality and intelligence can therefore go some way to explaining the complex behaviour of people – behaviour that can vary widely in different contexts. The differences in the way people behave in certain contexts are subtler and much harder to pinpoint than the similarities.

Bourdieu takes the view that Habitus is the product of collective cultural systems. We can ask ourselves how this process evolves within the individual, where we see a fusion between what is genetically determined – personality and intelligence – on the one hand and the result of individual experiences gained in different contexts on the other. One possible explanation lies in the concept of ‘habit’ – behaviour typical of one person. The American philosopher John Dewey (1922) applies the concept of ‘habit’ to show that human behaviour is expressed largely unconsciously and that we are only partly aware of what we do. Habits evolve in the socialization processes in which individuals unwittingly learn the values, rules and norms of the system. Habits are an integral part of the mental schemata through which we observe and interpret reality. The British philosopher Geoffrey Hodgson offers an excellent definition of habits: *“All skills, from knowledge of mathematics through competence with languages to ability with a musical instrument, depend on habits. Habits are the necessary means of avoiding full reflection over every detail, so that the more deliberative levels of the mind are freed up for more strategic issues. If all details were necessarily the subject of conscious deliberation, then the mind would be overwhelmed and paralyzed by minutiae”* (Hodgson, 2004, p. 3).

One particularly important point that John Dewey makes about habits – in contrast with Pierre Bourdieu – is that individuals still have a free will. They can still choose how to respond to occurrences in the social environment. I’d like to emphasize at

this point that the term ‘habits’ should not be conflated with Bourdieu’s concept of Habitus, even though they are often connected in the literature. The cultural corpus embedded in Habitus implies a more deterministic departure point.

How do habits influence individual behaviour? The American organization theorist Michael Cohen, whose work is based largely on the ideas of John Dewey, argues that habits consist of dispositions towards the environment. He also argues that they are linked to cognition, the ability to understand and interpret, and to emotions (Cohen, 2007; Cohen & Bacdayan, 1994). Behaviour that elicits unexpected reactions from the environment will trigger an emotional response, particularly if the person concerned experiences or perceives a loss of resources, as described by Stevan Hobfoll and Jonathan Halbesleben. These emotions will challenge the cognitive ability and this will result in conscious actions to correct the dispositional behaviour. Here we see the perceived equivocality of events, postulated by Karl Weick. New behaviours will again lead to equivocality for others and then to variation. Habits in mental schemata are the product of all the experiences gathered in former social systems. The interaction of habits, cognition and emotions influences the way habits further evolve in the course of time. We could conceivably say that habits determine the way people move in social contexts, and that this movement differs for every person depending on his own individual development and the way he steers and shapes his behaviour in organizational contexts.

Cognitions and emotions are determined partly by intelligence and personality which, as we have said, are human characteristics that are largely genetically determined. This underpins the hypothesis that behaviour varies from person to person. We have also observed that upbringing and development play a major role in shaping habits. But how can we explain this? By assuming that habits exist in a hierarchy? In other words, that some dispositions are more dominant than others? And that raises the next question: How did this come about?

We have now arrived at the third claim I made in my introduction: that we need to understand historical trends in society and biological factors if we are to gain a clear understanding of the behaviour of individuals in organizational contexts. I will start by returning to the theories on mental schemata to find out what determines the dispositions of the individual. Studies on generational development have indicated that needs and goals are formed at a fairly early stage in life, within the home and the educational system. These findings chime with the findings from research on generational differences (cf. Lub, Bijvank, Bal, Blomme, & Schalk, 2012) and show that people's values, attitudes and needs are developed in the formative phase (age 16-25) and that they remain relatively stable throughout the rest of their lives (Kowske, Rasch & Wiley, 2010). Hence, a large part of the Habitus that will enjoy a certain degree of dominance on behaviour in adulthood develops in the formalization phase in which a crucial role is played by parents, carers and teachers. At the same time, the development is stimulated by the immediate social environment. The American philosopher Ronald Inglehart (1997) in his theory of 'intergenerational values change' says that social and economic developments during the formalization phase also play an important role – this includes the degree of social and economic privation that a person experiences. It is also during the formalization phase that the dispositions towards work and organizations are developed. This train of thought gives extra credence to the idea that social class, cultural background, wealth, access to education, and knowledge and experience in the formalization phase exert a significant influence on the development and formation of dispositions. These dispositions then exert a significant influence on individual behaviour and habits. Individual goals, needs and resources are therefore largely determined in the formalization phase.

Human behaviour in organizational contexts is complex and heavily dependent on mental schemata and dispositions. We can conclude that, at individual level, there is a strong variation in behaviour and that individual background largely determines the kind of social behaviour a person will display in an organizational context. We can also say that the way people act in certain cultures has a strong influence on the

development of these mental schemata. When we look at human behaviour in organizations, we can, like Michael Cohen, discern ***patterns of variety***. Or: diversity of behaviour within fixed patterns.

Allow me to emphasize once again: we are talking here about an important aspect of individual behaviour in organizational contexts. Diversity. In the current literature, research on diversity focuses on social justice, deprived groups and discrimination. Accordingly, research projects on diversity and the use of the term ‘diversity’ often carry emotional undertones. In a review of studies on diversity the Finnish researcher Pasi Ahonen et al. (2014) argue that the emotionally charged interpretation of diversity stems from all sorts of theoretical, political and practical interests, or because of its links with the formation of identity. Historically, research on diversity extends to anti-discrimination and emancipationist movements for deprived population groups characterized by, for example, social class, gender, ethnicity and sexual orientation.

Though I am a strong supporter of emancipationist movements, this is not the context in which I use diversity. I use the diversity of individuals to gain insight into the complexity of individual behaviour in organizational contexts. We could explore the ways in which this diversity leads to interactions and behavioural patterns. We could also look at the influence on variations in behaviour that still, to some extent, follows a pattern. We could ascertain the evolution process for *patterns of variety*.

To understand the behaviour of individuals in organizational contexts we need to understand the diversity of people – groups and individuals alike. This brings me to the crux of the matter. Before we can understand expressions of individual behaviour in organizational contexts we must gain a clear idea of individual dispositions towards engagement in organizational contexts.

I have applied different perspectives to gather more insight into organizational behaviour. Insights from sociology, organizational theory, psychology and

philosophy can aid us in our quest, so I do not intend the research to stop short at the organizations themselves. We can only truly understand the behaviour of individuals in organizations when we understand the contexts in which it is formed and developed. The American scholar Howard Aldrich (2000) says that organizations are the building blocks of society. I, for my part, maintain that organizational systems within the societal context are the building blocks for individual behaviour.

Accordingly, the way individuals interpret the societal and social contexts in specific regions in recent years has exerted an influence on their development of Habitus. We can identify cohorts: groups of people in the same age group who were exposed to the same social and economic developments in a specific region during a specific period. We could call this ‘generational research’, but without subscribing to the crude typology of baby boomers, Generation X and Generation Y. In the Netherlands we need only look at the difference between the conditions in the formalization phase in the period between 2003 and 2008, and between 2008 and the present day. Whereas the period between 2003 and 2008 was characterized by luxury, prosperity and the ready availability of jobs, the years of financial crisis since 2008 have been characterized largely by scarcity, poor economic growth and unemployment – two different sets of social and economic conditions which have had an influence on individual habit formation and diversity. Allow me to illustrate this point by outlining some trends in society that have influenced this formalization process.

### *Globalization*

First, I’d like to share some thoughts with you on globalization. The world seems to be getting smaller all the time. Technological innovations have, of course, triggered and fuelled this phenomenon, with important input from social media, internet forums and fast data connections. Outsourcing and off-shoring are only possible thanks to this technology, which fast-tracks all sorts of information to us which we then monitor and steer. Chain integration and inter-organizational collaboration are realizable only by virtue of the ready availability of information and knowledge.

Researchers are confronted with this too. This year, for example, when a book of mine was being published by a British publishing house, I was approached by an editor in Mumbai who was inquiring about proofs. In short, we are working more and more with colleagues with other nationalities and from other parts of the world: people with ideas about work and collaboration that could differ radically from our own, partly as a result of cultural, social and religious background.

#### *Participation by the elderly*

The second factor I'd like to discuss is the increased presence of elderly people in the working population. Thirty years ago, many companies had special early retirement arrangements for this group. Employees could leave the workforce at the age of fifty-seven. In the past ten years retiring at or before the age of sixty-five has been exceptional. Indeed, early retirement is now a thing of the past. Bit by bit, the retirement age is being raised to staunch the outflow of skilled personnel and to conserve pension capital in an ageing population (Statistics Netherlands, 2014).

Statistics Netherlands has calculated that more people are working beyond the former retirement age and that the percentage of elderly people in the labour force will increase in the coming years. Here too, we can see an enlargement of diversity. Research findings indicate that people's expectations with regard to work and employers change as the years progress. In general, it appears that remuneration and promotion are important to people at the start of their career, but the work-family balance is gaining in importance for people with young children. Employees over the age of forty-five will prioritize meaningful work above promotion opportunities.

#### *Generation conflict*

Thirdly, I would like to turn to the shifts in the demographic composition of the working population. We could say that, besides a shift in age, changes are occurring in the generational distribution in organizations. The term 'generation' harks back as far as the Ancient Greeks who, it appears, were no strangers to the generation



conflict. These shifts will find expression in people's expectations of organizational contexts and, more specifically, of their employers, and will be reflected in lifestyles, values, ideologies, religious awareness and spirituality. The raising of the retirement age will prompt more generations to seek a place in an organizational context and will bring even more diversity.

### *Work-family balance*

The percentage of women in full-time or part-time employment has risen in the past twenty years. My colleague Janka Stoker (2012) has observed that diversity in this area has less to do with the physical differences between male and female and more with differences in gender, which is characterized by identity and behaviour. We associate terms such as 'femininity' with warmth, security, tenderness and relational skills, and 'masculinity' with dominance, assertiveness, reliance and competence. We have also witnessed a shift in the domestic roles in the past twenty-five years. Though more men than women work full-time, men are assuming more of the domestic tasks. In addition, new legislation is forcing people to spend more time caring for aged parents or other family members. When we look at the influence of work on the family domain, we can see that more work is being done at home, while some private matters are dealt with in a work context. The American researcher Susan Campbell Clark (2000) calls this practice 'boundary crossing'. Needless to say, different dispositions are being built up by different generations about the work-family balance, but also, and more importantly, about working in organizational contexts.

## **THE CHAIR AGENDA**

The arguments I have presented support the claim that the behaviour of individuals in organizational contexts can be understood by applying the cohort concept and exploring the dispositions that cohort members have assumed and developed from different contexts in the course of time. Prior to that, I discussed various perspectives from different disciplines. The point I wish to make first and foremost is that individual behaviours in organizational contexts can only be understood by

stepping outside the organizational context itself and focusing on the experiences and dispositions that individuals have assimilated in other contexts, organizational and otherwise. This is my vision of the Chair of Organizational Behaviour. I want to conduct research that incorporates the influences *of* individual behaviour and factors that have an influence *on* individual behaviour. As a researcher, I would describe myself as a *Bricoleur*, in the sense first used by Claude Levi-Strauss in *La pensée sauvage* (Levi-Strauss, 1966): a person who tries to build a picture of the empirical whole by joining up different pieces of the puzzle and combining perspectives.

To realize this *Bricoleur* vision, the Chair will draw upon different theoretical disciplines and perspectives. At present, various research projects are being carried out under the auspices of the Chair. Each of these is exploring individual behaviour in organizational contexts from a particular perspective. Examples include projects concerning psychological contracts, generations, career development and the work-family balance from the perspective of organizational psychology, projects concerning complexity and design from the perspective of organizational theory, and projects concerning routines and professions from the perspective of organizational sociology. Each of these projects is being conducted within a specific discipline and the results will generate deeper and clearer insight into the diversity of individual behaviour – and hence, organizational behaviour. Some of these projects are part of a PhD programme, others are being conducted in close collaboration with colleagues at Nyenrode and other universities.

I will also use this Chair to share the knowledge we gather via the many training programmes that we run at Nyenrode. We can choose from a whole array of target groups, ranging from young students to seasoned managers and executives. This will challenge the Chair to translate theory into practice via education and dialogue. “There is nothing more practical than a good theory,” said the famous social-psychologist Kurt Lewin, but it can be difficult to make this transposition and still do justice to the practical complexities and the specificity and stratification of concepts

and theories. I especially want to establish a dialogue with the field. And that brings me back to the arguments of Pierre Bourdieu and John Dewey. Knowledge from research is tested through the *discourse* with the field.

I have now shared my vision with you in relation to the positioning of the Chair and teaching and research, but I have yet to elaborate on my moral stance on how this knowledge should be used. This is important to me, since my position as a researcher and an educator at Nyenrode includes a formative task: I contribute to the development and training of researchers, managers and professionals – people who fill key positions in the public and private sector and therefore in society at large. I maintain that I should adopt a moral position on how these people can apply knowledge of individual behaviour in organizational contexts.

One point I wish to stress is that managers and professionals should consider the ‘human condition’ in organizations. The classification and conceptualization of organizational behaviour in research can lead to anonymity or dehumanization of your target group. When we speak of human behaviour, we imply behaviour that is executed by people – living and breathing people. Throughout my long career as a manager and researcher, I have endeavoured to see the person behind the person. Far too often I find myself confronted with managers and professionals who dissociate themselves from the people they work with. Louis van Gaal used the expression ‘total person’, during the world football championship in Brazil. I totally abhor the use of knowledge about organizational behaviour for the purposes of influence and manipulation. Human dignity and empathy are aspects of life that we forget far too easily when we are under stress or pressure, but they are critical concepts – not just for the people we work with but also for ourselves. They engender an awareness akin to wisdom. Indeed, it is the task of the Chair to use the knowledge we develop to promote wisdom and to encourage self-reflection in ourselves, in colleagues and students.

I have been deeply inspired in my own career as a researcher and manager by Albert Camus, a brilliant philosopher, essayist, novelist and playwright, but a man who lived life at the sharp end. I'd like to illustrate this by quoting two passages from the *Myth of Sisyphus*, a work that, to me, touches the very core of the human condition:

*“At this point of his effort man stands face to face with the irrational. He feels within him his longing for happiness and for reason. The absurd is born of this confrontation between the human need and the unreasonable silence of the world.”* (Camus, 1983, p.42)

And:

*“I draw from the absurd three consequences, which are my revolt, my freedom and my passion.”* (Camus, 1983, p.85)

And finally, from *The Rebel*:

*“What is a rebel? A man who says no, but whose refusal does not imply a renunciation. He is also a man who says yes, from the moment he makes his first gesture of rebellion. A slave who has taken orders all his life suddenly decides that he cannot obey some new command... He affirms that there are limits and also that he suspects and wishes to preserve the existence of certain things on this side of the borderline. He demonstrates, with obstinacy, that there is something in him which ‘is worthwhile...’ and which must be taken into consideration.”* (Camus, 2000, p. 19)

I urge you to reflect on yourself as a human being and on the actions you undertake in your role as a manager, a professional, or an artisan, and to consider how far you acknowledge your revolt, your freedom and your passion. What do you say ‘yes’ to? And what do you say ‘no’ to? These are questions that I try to ask myself continuously as a researcher and a manager in the exercise of my discipline.

# ACKNOWLEDGEMENTS

Ladies and Gentlemen,

My presence here today is the result of a long journey which I embarked upon in 1989. And, for the record, it is a journey that I intend to continue with passion and enthusiasm. The progress I have made is thanks to all the people who supported me on this path. You will notice in my acknowledgements that some names appear several times. That is because these people supported and encouraged me in different capacities.

I'd like to begin by thanking Miša Džoljić, Leen Paape, Roberto Flören and Roland Spekle for their unconditional support in recent years and their confidence that I would reach this milestone. I'd also like to thank our second Head of Faculty Jan Bots for his enduring support every step of the way. A special word of thanks goes to the members of the Appointment Advisory Committee chaired by Willem Burggraaf.

I'd like to thank the students for giving me an opportunity to teach them, advise them and share knowledge with them from 2001 up to the present day. The interaction between them and myself helped me to hone and further develop my ideas and knowledge. Not only can students learn from their teachers, teachers can certainly learn from their students.

My PhD and former PhD students also deserve a mention for the huge contribution they have made – and are still making – to my own development and thought processes: Bas Kodden, Jenny Sok, Xander Lub, Theo Kishna, Frank Lekanne Deprez,

Melanie de Ruiter, Ton Biessels, Richard Janssen, Veera Raghavan, Marian Dragt, Martijn Spek, Marlies de Vries, Jolanda Waaijer, Ward de Jager and Martine Coun. Our discussions on the progress of their research projects have formed an essential part of the intellectual stimulation you need every day in a job like mine. I would also like to thank my colleagues Robert-Jan Simons, René Schalk, Matthijs Bal, René Tissen, Joyce Rupert, Jeroen van der Velden, Pascale Peters, Jack van der Veen, Jaap Schaveling, Tinka van Vuren, Jan Morsch, Beate van der Heijden, Arjan van Rheede and Debbie Tromp for their input, and fellow academics in other parts of the world who participate in international research projects, act as sounding boards and provide inspiration.

I am deeply grateful to all the people who have helped to steer and give direction to my career as a researcher and an academic, particularly Huibert de Man, Petros Khoudian, Robert-Jan Simons, Jaap Germans, Arjan van Wheele, Karien van Loohuizen and Jaap van Muijen for their contribution to the formation of my ideas and research skills. I would particularly like to thank Robert-Jan for the enormous influence he has had on my thought processes and my vision of science. I'd also like to mention the late Karien van Loohuizen who helped me to retain a human dimension in my research and management activities. An exceptional achievement!

When you aspire to a professorship, you need the support of the Faculty. Many colleagues at Nyenrode supported my efforts in this area. I am grateful to them all, but particularly to René Tissen, Jack van der Veen and Paul de Blot SJ: René, for encouraging me to embark on the path to professorship four years ago; Jack, for always being ready and willing to be a sounding board, and Paul, for the fine and edifying discussions on sense-making and wisdom.

I'd like to thank my colleagues at the Center for Leadership and Management Development: Lidewey van der Sluis, Frank Lekanne Deprez, Annamaria Beasley-Suffolk, Jaap Schaveling, Jan Morsch, Melanie de Ruiter, Willem van Rhenen, Judie van Breukelen, Rosalie van Stormbroek-Burgers, Nick van Dam, Bas Kodden, Jeff

Gaspersz, Rob Vinke, Christo Nel, Mieke Eijsbouts and Marja Groothuis, and express my undying admiration for my colleagues at Hotelschool Den Haag who first introduced me to methodology: Debbie Tromp and Arjan van Rheede. A special word of thanks goes to my fellow musketeers and brand-new professors Bo van der Rhee and Ivo de Loo, with whom I have shared experiences, frustrations and victories in this arduous and exciting journey, and also to language expert Laetis Kuipers-Altling, who helps me to transform my texts into impeccable English.

I'd now like to say a few words about two very special domains: the domain of friendship and the domain of the family. Without family and friends, life would be pretty bleak. It is hugely important to me as a researcher of the work-family domain to feel at home with you, to feel human and to relate to everyday problems, whether they occur in the professional or the private sphere.

First my immediate circle of friends. We first met at secondary school, and although the contact has been less intensive over the years, the latest editions of the Roskilde Festival and Dynamo Open Air are engraved forever in our history, along with the more recent trips on the motorbike at breakneck speed to Alf for a spot of wine-tasting at the court vintner Philip Jaeckl. I have always been able to count on your support and friendship: Maarten Vroomen and Petra Dekkers, Thomas and Ellen Quint, Han Jochems, Peter and Petra Verhagen, and Frank Harperink and Dionne Willems. A huge thank-you for your warm and invaluable friendship! I'd also like to thank all other friends for their interest and support.

In the family domain a special word of thanks goes to my parents-in-law Harrie van Hoof and Tonnie van Hoof-Pepers for their unflagging support and warmth, and to Marianne van Hoof and Robert Vrieselaar for the encouragement and the time-out. A special mention goes to my uncle the late Humphrey Wijnmaalen who showed me that discipline and perseverance are just as crucial as talent in realizing your ambitions. I'd like to thank my sisters Marlène and Gaby and my nephews Casper and Kai and express special admiration and gratitude for my parents: Eduard

Blomme and Helène Blomme-Pereira, who have supported me unconditionally in the choices I have made in my life. Achievements were not important for their own sake but for finding my path in life and developing as a human being. My final word of thanks is for the most important person in my life: Bertine. Without you and your love and support, I would never have reached this important milestone in my life.



## REFERENTIES

- Aldrich, H. E. (2000). *Organizations Evolving*. London, UK: Sage.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge, UK: University Press.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. (1992). The purpose of reflexive sociology (The Chicago Workshop). *An Invitation to Reflexive Sociology*, 61-215.
- Camus, A. (1983). *The Myth of Sisyphus and Other Essays*. New York, NY: Vintage International.
- Camus, A. (2000). *The Rebel*. London, UK: Penguin Books Ltd.
- CBS (Statistics Netherlands) (2014). *Statistisch Jaarboek 2014*. The Hague: CBS.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Cohen, M. D. (2007). Reading Dewey: Reflections on the study of routine. *Organization Studies*, 28(5), 773-786.
- Cohen, M. D., & Bacdayan, P. (1994). Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5(4), 554-568.
- De Feyter, T., Caers, R., Vigna, C., & Berings, D. (2012). Unraveling the impact of the Big Five personality traits on academic performance: The moderating and mediating effects of self-efficacy and academic motivation. *Learning and Individual Differences*, 22(4), 439-448.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dewey, J. (1922). *Human Nature and Conduct: An Introduction to Social Psychology*. New York, NY: Henry Holt and Company.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99(4), 689-723.

- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Haslam, S.A., Ellemers, N., Reicher, S.D., Reynolds, K.J., & Schmitt, M.T. (2010). The social identity perspective today: An overview of its defining ideas. In T. Postmes and N.R. Branscombe, *Rediscovering Social Identity* (pp. 341-356). New York, NY: Psychology Press.
- Herrnstein, H., & Murray, C. (1994). *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life*. New York, NY: The Free Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hodgson, G. M. (2004). Reclaiming habit for institutional economics. *Journal of Economic Psychology*, 25(5), 651-660.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies* (Vol. 19). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Jang, K. L., Livesley, W.J., Riemann R., Vernon, P. A., Hu, S., Angleitner, A., Ando, J., Ono, Y. & Hamer, D. H. (2001). The covariance structure of neuroticism and agreeableness: A twin and molecular genetic analysis of the role of the serotonin transporter gene. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 295-304.
- Jang, K. L., Livesley, W. J., Ando, J., Yamagata, S., Suzuki, A., Angleitner, A., Ostendorf, F., Riemann, R. & Spinath, F. (2006). Behavioral genetics of the higher-order factors of the Big Five. *Personality and Individual Differences*, 41, 261-272.
- Kaulingfreks, R. (1999). *Gunstige vooruitzichten; Filsofische reflecties over organisatie en management*. Kampen: Kok Agora.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279.
- Lévi-Strauss, C. (1966). *The Savage Mind*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

- Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike?: Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.
- McCrae, R. R., Jang, K. L., Angleitner, A., Riemann, R., & Livesley, W. J. (2001). Sources of structure: Genetic, environmental, and artifactual influences on the covariation of personality traits. *Journal of Personality*, 69, 511-535.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Stoker, J. I. (2012). The Precariousness of the Glass Cliff: How Gender Stereotypes Affect Leader Evaluations. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-1.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel and W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (Topics in Social Psychology Series). Columbus, OH: McGraw-Hill Humanities.









**Nyenrode Business Universiteit**

Straatweg 25

3621 BG Breukelen

ISBN 978-90-8980-074-9

NYENRODE. A REWARD FOR LIFE