

# Liefde en organisatie- onderzoek

De vermijding voorbij

Stefano Tasselli

## *Samenvatting*

Ondanks de onmiskenbaar centrale rol die liefde in de moderne maatschappij speelt, heeft liefde binnen het organisatieonderzoek niet de aandacht gekregen die het verdient. De redenen van de omtrekkende bewegingen zijn onder andere dat liefde een kwestie is van passie en niet van autoriteit, en dat liefde persoonlijk en subjectief is, en niet openbaar. Om inzicht te krijgen in de manier waarop organisatieonderzoek liefde kan omarmen, verken en bespreek ik drie onderling verweven concepten. Eros (ofwel een verhaal over het zelf) vergt dat de individualiteit in organisaties wordt uitgedragen, in termen van creativiteit, zingeving en ervaring. Philia (een verhaal over vertrouwen) draagt bij aan het verkennen van vertrouwensvolle relaties, aan het verwelkomen van de ander en mogelijk maken dat individuen tot bloei komen op de werkplek. Agape (een verhaal over medeleven) gaat over algehele liefde voor de mensheid en biedt inzicht in leiderschap met compassie. In mijn bespreking pleit ik voor nieuwe richtingen in onderzoek naar liefde als organisatie en de organisatie als liefde.

## Inleiding<sup>1</sup>

Het was in de zomer van 1960 dat Ray Petersons gedenkwaardige nummer *Tell Laura I love her* aanleiding gaf tot ‘morele paniek, nadat er een fragment van was uitgezonden op het BBC-televisiejournaal’. Het vertelt het verhaal van een jongeman die omkomt bij een auto-ongeluk, als hij racet om geld voor een trouwring voor zijn vriendin. In de kronieken uit die tijd is te lezen dat ‘de ophef zo hevig was dat Decca Records plannen afblies om Petersons single uit te brengen’, omdat de tragische lovestory ‘te smakeloos en grof was voor de fijngevoelige Engelse aard’, en dat de ‘25.000 reeds geperste exemplaren’ werden vernietigd (Laing, 2005). Nog geen zeven jaar later was de wereld aan het veranderen. De subversieve boodschap van het Beatles-nummer *All you need is love*, de hit van de Summer of Love, werd de hymne van wat de *San Francisco Oracle* (1967) naïef bestempelde als een ‘revolutie [die] vorm kan krijgen via een renaissance van compassie, bewustzijn en liefde, en de openbaring van de eendracht van alle mensen.’ Naïef omdat

1] Dit artikel verscheen eerder als Tasselli, S. (2018). Love and organization studies: moving beyond the perspective of avoidance. *Organization Studies*, 16 (1). Vertaling: Yvonne Halink en Eduard Pieterse Kerkman ([www.taallijn.nl](http://www.taallijn.nl)).

liefde daarna zo grondig tot een commodity is gemaakt dat de liefdesboodschap nog maar heel weinig voorstelt. Denk aan Robert Indiana's iconische *LOVE*-sculpturen, 'zo beroemd dat miljoenen mensen zich misschien überhaupt niet eens meer realiseren dat ze een kunstwerk zijn' (Farago, 2015).

Ondanks dat liefde verbleekte van een sociaal-politieke tot een postmoderne en vrijblijvende boodschap, is het een van de bekendste menselijke gevoelens en ervaringen in de moderne samenleving. Liefde heeft een centrale rol in het dagelijks leven en bij ervaringen op het werk. Toch wordt het zelden relevant geacht voor de organisatietheorie, of meer in het algemeen voor het organisatieleven (o.a. Brewis & Grey, 1994). Wat zijn de redenen van die verwaarlozing? En hoe kan liefde worden ingebed in het organisatieonderzoek?

In dit beschouwende artikel beantwoord ik die uitdagende vragen. Ik beweeg me weg van een monolithische en starre aanpak in de richting van liefde. Allereerst bespreek ik het 'vermijden van liefde' in het organisatieonderzoek en probeer ik de redenen daarvan te doorgronden. Daarna zoek ik naar sporen van liefde in organisaties, van detailniveau tot op universeel niveau. Daarbij kijk ik naar *eros* (of het verhaal van het zelf), *philia* (of het verhaal van het vertrouwen) en *agape* (of het verhaal van compassie; o.a. Arendt, 1958; Chiba, 1995). Tot slot geef ik mogelijkheden tot metareflecties over 'de organisatie als liefde' en 'liefde als de organisatie'. Ik wijs erop dat erkenning van het meervoudige betekenissysteem van liefde binnen organisatieonderzoek beduidend meer inzicht kan geven in de zich ontwikkelende processen waarmee het menselijk leven voortdurend, en vaak onverwacht, organisaties vormt.

## Het vermijden van liefde in organisaties

Liefde is in vroege en moderne theorieën over organisaties meestal uit de weg gegaan. De 'grote weigering' van Herbert Marcuse vindt zijn wortels in de grondslagen van de organisatorische discipline. De vader van het wetenschappelijk management, Frederick Taylor (1914), volgde een anticategorische imperatief met zijn bevestiging van de stelling: 'In het verleden stond de mens voorop; in de toekomst moet het systeem vooropstaan.' Deze karakterisering door managementwetenschappers vond ook zijn weg naar de klassieke organisatietheoretici – die het 'menselijke organisme beschouwden [als] (...) een relatief eenvoudige machine' die wordt gestimuleerd door situationele aanwijzingen (March & Simon, 1958, p. 13) – en deels ook naar het hedendaagse organisatieonderzoek, waarin wordt beweerd dat 'contextgenerieke' cognitieve vaardigheden en persoonlijkheid zelf 'de fundamente' zijn waarop gespecialiseerde expertise kan worden ontwikkeld' (Ployhart & Moliterno, 2011). Ik zie twee belangrijke redenen voor deze verwaarlozing van liefde: liefde appelleert aan passie en verlangen, terwijl het organisatieleven de nadruk legt op rationaliteit en autoriteit. Bovendien is liefde persoonlijk en subjectief, terwijl managementkennis openbaar en generaliseerbaar heet te zijn. Liefde is daarom onuitsprekelijk, is epistemologisch onverklaarbaar en de immense productiviteit ervan is onhandelbaar.

### *Liefde is hartstochtelijk*

Liefde leidt tot gigantische verandering in het leven van mensen, zo sterk dat minnaars wel beweren: 'Liefde is een duidelijk voorbeeld van hoe weinig de realiteit voor ons betekent' (Proust, 1927/1998). 'Er is geen liefde die geen echo is' (Adorno, 1951): liefde

## Mensen veranderen in hun identiteit als ze door liefde worden getriggerd – dit kan de organisatie ook veranderen

geeft vorm aan een mens omdat liefde modelleert hoe de mens de context ziet waarin hij leeft en werkt. In het organisatieleven daarentegen bestaat de neiging om autoriteit te laten prevaleren boven

passie, en normativiteit boven zelfrealisatie, en daarmee om de expressie van de innerlijke individuele identiteit te beperken.

Liefde wordt vermeden omdat het vraagt om een volledige expressie van het zelf, iets wat in strijd is met de normatieve autoriteit van organisaties. Organisaties vormen voortdurend macroculturen die isomorfisme genereren en het niveau van inertie verhogen dat werknemers en bedrijven zelf ervaren (o.a. Abrahamson & Fombrun, 1994). En individuen vertonen vaak persoonlijkheids- en waardeprofielen die lijken op die van hun topmanagers (o.a. Giberson, Resick & Dickson, 2005). Maar liefde is in tegenspraak met deze logica van homogeniteit. Liefde vraagt eerder om uitzondering dan om regelmaat, om singulariteit in plaats van homogeniteit, om wat Barthes (1981, p. 7) een '*mathesis singularis* (en niet langer *universalis*)' noemde.

### *Liefde is persoonlijk*

Liefde is persoonlijk en subjectief; het is 'het vermogen om overeenkomst te zien in ongelijkheid' (Adorno, 1951). Omgekeerd is 'wetenschap publieke kennis, en geen private' (Garfield & Merton, 1979). Liefde vereist onvoorwaardelijk vertrouwen; maar 'de institutie van de wetenschap maakt scepticisme tot een deugd' (Merton, 1938). Dit contrast vormt de kern van de byroniaanse overdenking (1817/2015): 'Verdriet is kennis. Zij die het meest weten, moeten het diepst bedroefd zijn. De boom der kennis is niet de boom des levens'.

De dionysische aard van liefde verandert voortdurend, en verandert plotseling de persoon die de liefde ervaart. Zoals Claudius in Shakespeare's *Hamlet* (2003) beweert: 'Het vuur van liefde dooft zichzelf altijd, en niets blijft zoals het begon.' De onrustige flexibiliteit van liefde staat in schril contrast met de rigiditeit van vele aspecten van het functioneren van een organisatie. Hoewel moderne organisaties intrinsiek dynamisch zijn en continu evolueren, 'remmen hun structuren, managementstijlen en beloningssystemen eigenlijk het gebruik van de innerlijke verbindingen die ten grondslag liggen aan creativiteit' (Hanna, 1985, p. 63).

De strijd tussen een publieke visie op organisaties en een persoonlijke visie op liefde vraagt om heroverweging van de manier waarop we werkrelaties bestuderen. Het

woord liefde is een ‘onherleidbare bevestiging’ van de Ander. Dat wil zeggen: ‘De Ander respecteren, aandacht schenken aan de Ander, (...) de Ander als Ander aanspreken, het anderszijn van de Ander niet reduceren, en rekening houden met de singulariteit van de Ander’ (Derrida, 1997a). Liefde impliceert geen bezit maar verlicht de individualiteit. Als relaties worden bekrachtigd door liefde, krijgen ze een persoonlijke betekenis en zijn ze niet langer louter instrumenteel. Ze stoelen op één enkel woord: op wat Heidegger *Zusage* noemde. Ofwel: accepteren, ‘ja’ zeggen, meer de Ander bevestigen dan het zelf (Derrida, 1997a).

## Aan liefde gerelateerde constructen: eros, philia en agape

Liefde is grotendeels uit de weg gegaan bij de theorievorming rond organisaties, vanwege de hartstochtelijke en persoonlijke aard ervan. In de woorden van Barthes (1971-2009) is het een concept dat ‘meer in grammaticale dan in logische zin’ moet worden begrepen. Geen enkel woord, zelfs niet het woord liefde zelf, kan de vele betekenissen ervan volledig uitdrukken; de veelvoudigheid ervan maakt echter dat liefde ook doordringt tot het leven van mensen op de werkplek. Daarom zoek ik naar sporen die wijzen op centrale aspecten van liefde in organisaties. De zoektocht naar dergelijke kenmerkende elementen van liefde bestond al vóór het moderne denken en is gecreëerd door de semantiek van de Griekse mythologie: de rijk geschakeerde aard van het woord liefde werd belichaamd door de muze Polyhymnia, ‘de naam van vele namen, de hymne van vele hymnes’, zus van Erato, de muze van de erotische poëzie (Nonnus, 1940). In de traditie van de Griekse filosofie (Soble, 1989) zoek ik naar de organisatorische betekenissen van liefde, en onderzoek ik de relevantie van de concepten eros, philia en agape. De drie constructen zijn verweven en laten een tekstueel ‘spoor’ achter dat het micro aan het macro verbindt: van eros als een verhaal van het zelf (in termen van zelfexpressie en creativiteit) naar philia als een verhaal van vertrouwen (in termen van gereciproceerde spanning naar de ander) en agape als een verhaal van compassie (in termen van compassievolle en gegeneraliseerde liefde voor de mensheid).

### *Eros, of een verhaal van het zelf*

Eros vertegenwoordigt in hoge mate de realisatie van het zelf van het individu, voorbij sociale en organisatorische normen. Eros definieert wat Heidegger (Arendt & Heidegger, 1925/1998, p. 31) de ‘extatische tijdelijkheid’ van liefde noemde, een daad van intrinsieke bevestiging van het zelf die uiteindelijk betekent ‘te worden aangespoord tot het meest juiste bestaan’. Deze existentiële visie op eros als ‘de eerste voorwaarde voor alle kennis’ (Jung, 1961) suggereert dat ‘de essentie van eros niets erotisch is’ (Babich, 2006, p. 6); het is eerder een ‘extase van het zijn’, een ‘intensief en volledig begrip’ van de individualiteit (Schuback, 2012, p. 138).

Vanuit een organisatieperspectief werpt eros licht op het authentieke zijn en denken van het individu (Heidegger, 1927/1996). Eros is een toegangspoort tot inzicht in wat

Hamlet aanwees als de *quiddity* ('het wezen') van het leven: een plotseling en extatisch begrip van het zelf en de wil en het denken ervan. Dit is de reden dat eros kan worden geconcipieerd als een sociale, intellectuele en esthetische kracht die het menselijk denken naar authenticiteit duwt (Bowles, 1993). Bernard Williams beschrijft deze lijn van eros naar authenticiteit simpelweg als 'het idee dat sommige dingen in zekere zin echt jij zijn, of uitdrukken wat je bent, en dat andere dingen dat niet zijn' (in Guignon, 2004, p. viii). Eros werkt via een onmiddellijk, hypnotisch proces dat het individu geschokt, 'geëlektriseerd, overweldigd, "verlamd" achterlaat, zoals Meno door Socrates' (Barthes, 1978, p. 189): dit proces kan de persoon ertoe dwingen om het authentieke zelf te uiten, zelfs als hij onder druk staat van organisatorische normen.

De hypnotische kracht van eros wordt voorafgegaan door een 'toestand van schemering', een 'wonderlijke sereniteit' die 'slechts een wachten, een verlangen' is (Barthes, 1978, p. 190). Eros heeft een 'ontspanknop' nodig, een trigger, een schok – zoals in Goethe's *Werther*: 'Van het geliefde wezen gaat een kracht uit die door niets kan worden tegengehouden en die alles doordrenkt waarmee het in contact komt, al was het maar door een blik.' Het 'lokaas' van die kracht kan 'incidenteel' zijn, maar 'de structuur is diepgaand, regelmatig, net zoals het paarseizoen seizoensgebonden is' (Barthes, 1978, p. 190).

Hieruit ontstaat een conflict tussen individuele vrijheid en sociale structuur. Eros roept om een expressie van het zelf die contrasteert met de logica van organisatorische en economische rationaliteit, want het is compromisloos en is niet verbonden aan sociale en collectieve plichten. Als de veronachtzaming van eros de 'verbanning uit het beeldrepertoire' vertegenwoordigt die de economische rationaliteit aandrijft, wat zijn dan de grenzen tussen vrijheid van zelfexpressie en organisatiedoelen? De spanning tussen twee concurrerende economieën, een van organisatorische rationaliteit en een van persoonlijke en onbedwingbare expressie, typeert de langdurige 'triestheid van vooruitgang' waarvan het organisatieonderzoek nog steeds is doordrongen. Dit onoplosbare conflict is het centrale thema van het goetheaanse conflict tussen Albert en Werther, zoals beschreven in de woorden van Barthes (1978, p. 84-85):

*Aan de ene kant is er de minnaar Werther die zijn liefde elke dag opgebruikt, zonder enig besef van sparen of van compensatie, en aan de andere kant is er de echtgenoot Albert die zuinig omgaat met zijn goederen, zijn geluk. Aan de ene kant een burgerlijke economie van verzaadiging; aan de andere kant een perverse economie van verbrokkeling, van verspilling, van waanzin (furor wertherinus).*

Kan het zelf eros accepteren of weigeren bij de confrontatie met dit dilemma tussen concurrerende rationaliteiten? Zijn we 'agentisch', als we worden geconfronteerd met liefde? 'Amo betekent volo, ut sis', zei Augustinus: eros betekent wil, en liefde betekent dat ik jou wil, zoals je bent, wat je bent (Arendt & Heidegger, 1925/1998, p. 31). De wil van eros is een streven naar ervaring dat inhoudt 'doorbreken terwijl je afbreekt' (Heidegger, 1952/1981, p. 81). Hölderlin (1800/1988, in Schuback, 2012, p. 148) beschreef deze ervaring

als een ‘vrije artistieke beeldvorming, een vreselijke maar toch goddelijke droom’. Schelling ging verder in op de ‘wil van de liefde’ (*Wille der Liebe*) als de extatische ervaring van het leren van ‘het zichzelf worden’. De individuele ervaring van eros is een modus van onthulling (onverborgenheid, in het Grieks *aletheia*), een leerproces waarmee het individu zijn gedachten tevoorschijn brengt. Om Heidegger (1954/1993, p. 317-319) weer aan te halen: ‘Door te onthullen komen de groeiende dingen van de natuur en alles wat er door de ambachten en de schone kunsten tot stand wordt gebracht op elk gegeven moment tevoorschijn.’ Dit onthullen ‘verzamelt vooraf het aspect en de kwestie van schip of huis, met oog op het voltooid ding dat als voltooid wordt beschouwd, en bepaalt vanuit dit verzamelen de constructiewijze ervan’.

Omdat eros vrije expressie van het zelf vereist, kan het licht werpen op belangrijke organisatieverschijnselen, inclusief creativiteit en zingeving. Creatieve ideeën ontstaan uit de reactie op een erotische gebeurtenis. Creativiteit is inderdaad in essentie een cognitief verschijnsel dat de fundamentele spanning realiseert die besloten ligt in eros.

Eros ‘dwingt het individu om eenheid met een ander te creëren’ (Bowles, 1993, p. 1273). De focus van organisatieonderzoek is echter geleidelijk weggeschoven van een dergelijke benadering van

## Liefde is belangrijk voor organisaties omdat ze eraan bijdraagt dat het individu wordt teruggebracht in organisatieonderzoek

creativiteit als gevolg van een meer contingente interesse in het begrijpen van welke omgevingsomstandigheden creatieve uitingen faciliteren en in de implicaties van creativiteit voor de performance (o.a. Rosing, Frese & Bausch, 2011).

Eros zet ook aan tot het proces waarin individuen wijs worden uit hun organisatorische ervaring en relaties. ‘Zingeving vindt plaats in organisaties’ wanneer mensen worden geconfronteerd met gebeurtenissen en issues ‘die op de een of andere manier verrassend, complex of verwarrend voor hen zijn’ (Cornelissen, 2012, p. 118; Gioia & Thomas, 1996; Maitlis & Christianson, 2014, p. 64). Eros biedt die ‘lichte aanraking’ die de kloof overbrugt tussen het ‘intersubjectieve gevoel van gedeelde betekenis’ en de intieme, persoonlijke ervaring waarmee mensen hun leven binnen de organisatie duiden (Gephart, Topal & Zhang, 2010, p. 284). In die zin schildert eros het organisatieleven af als een ‘voortdurende prestatie die voortkomt uit inspanningen om orde te scheppen en met terugwerkende kracht wijs te worden uit wat er gebeurt’ (Weick, 1993, p. 635).

Voortbouwend op deze inherente dichotomie tussen vrijheid van zelfexpressie en organisatorische beperkingen, werd eros ook geconcipieerd als een vorm van rebellie, van de vrijheid van het individu tegen de organisatie en de hele samenleving, zodanig dat ‘de dichter, net als de minnaar, een bedreiging vormt op de assemblagelijijn’ (May, 1969). De commodificatie van eros in veel aspecten van het hedendaagse leven, van massamedia-interesse tot de verspreiding van op liefde gerichte online en offline industrieën, roept de vraag op of eros nog steeds overlapt met zelfbevestiging of dat,

zoals voorspeld door Marcuse (1969), deze trend ‘een tweede natuur van de mens heeft gecreëerd die hem libidinaal en agressief aan de handelswaarvorm bindt’.

Om eros te begrijpen als een fysieke daad van rebellie moet je ook kijken naar de rol van seksualiteit in organisaties. Als ding van de natuur (of *physis*) is de seksuele kant van eros ‘tevoorschijn komen’ bij uitstek: ‘Want welke verschijningen door middel van physis heeft de onderbreking die hoort bij het voortbrengen, bijvoorbeeld het in bloei schieten van een bloesem, op zichzelf’ (Heidegger, 1954/1993). Seks is echter altijd buiten beschouwing gelaten bij de bestudering van organisaties. In de Middeleeuwen leidde ‘het gevoel van schaamte rond menselijke seksuele relaties’ tot minder conflict – bruiloftsgasten en de eigenaar van het land werden zelfs toegelaten tot de echtelijke slaapkamer om te zien hoe het echtpaar zich uitkleedde, als teken van een goede gezondheid en vruchtbaarheid (Elias, 1978, p. 169). Maar met de opkomst van het kapitalistische leven werd onderdrukking van seksualiteit een van de eerste doelen van de bureaucratie op de werkplek (Gutek, 1985). Zo bevestigde de bisschop van Lincoln, Robert Grosseteste (Cleugh, 1963), al vóór het industriële tijdperk dat seks, evenals rellen, dronkenschap en gebrek aan discipline, allemaal bedreigend waren voor ‘zowel de burgerlijke gehoorzaamheid als die kerkelijke activiteiten die een organisatievorm aannamen’ (Burrell, 1984). Burrell (1984, p. 99) geeft ook het voorbeeld van een achttiende-eeuwse Quakerhervormer en -managementconsultant, John Fothergill, die zijn eigen celibaat zag als sleutelprincipe van organisatorische rationaliteit, efficiëntie en goed management. En de hervorming van de Newgate-gevangenis door de door Quakers geïnspireerde Elizabeth Fry leidde ertoe dat het gezin van de gevangene en zijn seksualiteit uit het gebouw werden verwijderd en werden vervangen door een gecodificeerde bureaucratie (Burrell, 1984, p. 106). In lijn met deze ideeën is de onderdrukking van seksualiteit steeds meer in verband gebracht met de ontwikkeling van vormen van controle over productie en het menselijk lichaam. Seks werd als contraproductief beschouwd, omdat het schadelijk is voor de kapitaalvorming (Thompson, 1968).

In hedendaagse organisaties wordt algemeen erkend dat ‘de grens tussen publiek en privégedrag in het niets verdwijnt’ (Gilbert, 1976, p. 87), en onderzoek naar seks in het organisatieleven wordt niet langer als ‘ongepast’ gezien (Harding, Ford & Fotaki, 2013). In recent onderzoek wordt gekeken naar de spillovereffecten van seksuele activiteiten op werkgedrag en de tevredenheid. Bijvoorbeeld: wanneer werknemers thuis seks hebben, neemt hun dagelijks werkplezier vaak toe en nemen werkgerelateerde conflicten af (Leavitt, Barnes, Watkins & Wagner, 2017). De brug tussen eros en de organisatie vertegenwoordigt echter ook een duistere kant: het ‘onvermogen om de relatie tussen taal en waarheid tot uitdrukking te brengen’, goed besproken door Adorno in *The jargon of authenticity* (1973). Het routinematig en gecommuniceerde verhaal van seks dat steeds vaker voorkomt op de werkplek, dreigt terecht te komen in een ‘objectivisme’ dat ‘de intentie van reflectie verliest om een zelfbewustzijn te behouden van de mediatie van feit via het denkende subject’ (Schroyer, 1973, p. xiii). Hoewel seks wordt gedacht, gebezigd en verteld om authentiek te lijken, dreigt het tot iets kunstmatig te worden. Ironisch genoeg ‘hoeft iemand die het jargon kent niet

te zeggen wat hij denkt, hoeft het zelfs niet goed te denken'. 'Het jargon [inderdaad] neemt deze taak over' (Adorno, 1973, p. 9). In verder onderzoek naar seksualiteit op het werk zou kunnen worden gekeken naar deze genuanceerde relaties tussen vrijheid van zelfexpressie van individuen, sociaal gecontroleerde routines en organisatorisch functioneren (o.a. Berdahl & Aquino, 2009; Brewis, 2005). Is het zo dat, ondanks de illusie van een gestaag toenemende vrijheid, de desintegratie van de grenzen tussen privé- en werklevens (bijvoorbeeld het hebben van een werkgerelateerde e-mailserver, Facebook en zelfs Tinder op een en dezelfde smartphone) het leven van werknemers steeds meer doet lijken op Benthams *Panopticon* (Burrell, 1984, p. 109), waar ieders bestaan van buitenaf wordt gecontroleerd, zelfs als het schijnbaar onafhankelijk is?

### *Philia, of een verhaal van vertrouwen*

Philia is het vermogen van vertrouwen om de relationele grenzen tussen ego en alter te doorbreken (Aristoteles/Crisp, 2014). De betekenis van philia gaat verder dan het affectieve en emotionele contact dat iemand ervaart bij het vertrouwen van de ander; het omvat ook vertrouwen in het gezin en de politieke gemeenschap, en ook vertrouwensvol gedrag tegenover bekenden en zakelijke partners. De beroemde openingszin van Marcus Antonius' toespraak in Shakespeare's (2004) *Julius Caesar* is een duidelijk voorbeeld van dit bredere begrip van philia: 'Vrienden, Romeinen, landgenoten, leen me je oren.'

Philia is bij langste na niet beperkt tot de intimiteit van een vertrouwensrelatie tussen twee afzonderlijke individuen en is een relevant construct voor het leven in organisaties: er wordt gekeken naar interpersoonlijke relaties, zoals die zijn ingebed in grotere vertrouwensstructuren binnen de gehele gemeenschap. De eerste implicatie van philia voor de bestudering van organisaties is dat er een type organisatie wordt afgebeeld die openstaat voor de ander, die de ander verwelkomt. Zoals Derrida (1997b) aangeeft: 'Er is een traditie van kosmopolitisme (...) die tot ons komt van enerzijds de Griekse gedachte bij de stoïcijnen, die een concept hebben van de wereldburger.' Philia draagt eraan bij om de nieuwkomer, of de vreemdeling, in de organisatie te assimileren en om van hem of haar een 'organisatieburger' te maken. Via 'altruïsme, consciëntieus zijn, sportiviteit en beleefdheid' (Organ, 1988) houdt philia in dat de praktijk van organisatieburgerschapsgedrag wordt gecultiveerd en dat de gunstige effecten ervan voor het leven in en functioneren van de organisatie worden bevorderd.

In tegenstelling tot de aseptische weberiaanse visie op bureaucratie als een 'ijzeren kooi' die een efficiëntieniveau biedt waar de moderne organisatie niet zonder kan (Adler, 2012, p. 244), versterkt philia de persoonlijke betekenis die mensen toekennen aan hun organisatie. Door de ander te verwelkomen voelen mensen zich zelf minder als een vreemdeling tegenover hun eigen organisatie-ervaring. Over dit proces gaat het hoofdstuk 'De vreemdeling' in Simmels *Sociology* (1950, p. 402). De vreemdeling is van nature 'geen "bezitter van grond" – grond niet alleen in fysieke maar ook in figuurlijke zin van een levenssubstantie die vast is, zo niet in een punt in de ruimte dan toch minstens in een ideaal punt van de sociale omgeving'.



Het bijzondere in deze beschrijving is de relevantie van *philia* als een bron van vertrouwen die de dyadische interactie tussen individuen overstijgt. *Philia* is een algemeen, organiserend principe van werklevens- en werkpraktijken, 'iets wat mogelijk prevaleert tussen de partners en een onbepaald aantal anderen, en daardoor de relatie, die alleen werd gerealiseerd, geen innerlijke en exclusieve noodzaak geeft' (Simmel, 1950, p. 410).

Daarom is *philia* niet alleen een van de meest fundamentele oordelen die over een andere persoon kunnen worden gegeven (Ferrin, Dirks & Shah, 2006) maar ook een krachtige bron van organisatorisch functioneren. Sleutelcomponenten van vertrouwen zijn voorspelbaarheid, consistentie en openheid – allemaal elementen die conflicteren met de organisatieloga van opportunisme en efficiency (Tasselli & Kilduff, 2017). Vandaar de vraag: in welke mate is *philia* meer een aspiratie naar gemeenschapszin met anderen dan een echte organisatiepraktijk? Kant (1997, p. 424) stelde dat 'vriendschap een idee is [Die Freundschaft ist eine Idee] omdat het niet uit ervaring is opgedaan maar zijn plaats heeft in het begrijpen'. De onmogelijkheid van *philia* hangt af van het ideologisch absolutisme ervan dat conflicteert met de zich vermengende ervaringen van het leven van mensen. 'De maatstaf [ervan] is altijd het maximum. (...) Dus (...) geen enkele vriendschap evenaart ooit het idee van vriendschap.'

Deze logica volgend snijdt *philia* een organisatieparadox aan. *Philia* is weliswaar gericht op versterking van vertrouwen en vermindering van vreemdheid, maar riskeert ook te leiden tot onderlinge beslotenheid en bevoorrechtiging binnen hechte klikjes mensen die elkaar vertrouwen, ten nadele van de rest van de organisatie. 'De pressie tot uniformiteit tussen groepsleden (...) zet communicatie in werking als middel om attitudeverschillen tussen de communiceerder en andere groepsleden te verkleinen' (Newcomb, 1978, p. 1076). Doordat mensen geneigd zijn om mensen te selecteren die op hen lijken, kan het gebeuren dat organisaties homogener worden qua normen en waarden maar ook steeds vreemder, onbekender, voor degenen die niet dezelfde begrenzendende kenmerken en gedragsnormen van andere leden hebben. Deze paradox leidt tot een dilemma: is *philia* uiteindelijk een ethisch construct? Wat zijn de grenzen tussen beslotenheid en rationaliteit, tussen neutraliteit en bevoorrechtiging?

Simmel (1950, p. 410) benaderde deze vraag door de objectiviteit van de vreemdeling te prijzen als iemand die 'niet radicaal toegewijd is aan de unieke ingrediënten en specifieke neigingen van de groep'. Interessant is dat volgens Simmel 'objectiviteit niet slechts gaat over passiviteit en onthechting; het is een specifieke structuur die is samengesteld uit afstand en nabijheid, onverschilligheid en betrokkenheid'. En hij noemt het voorbeeld van de Italiaanse steden die vroeger 'hun rechters van buitenaf haalden omdat geen enkele lokale bewoner niet was verwickeld in familie- en partijbelangen'. Derrida (1997b), Aristoteles volgend, gaat verder en verheft het dilemma als een conflict tussen vriendschap en gerechtigheid, op zo'n manier dat 'je soms vriendschap achter je moet laten of moet verraden in naam van de gerechtigheid'.

Los van deze open vragen valt niet te ontkennen dat mensen op de werkplek floreren wanneer ze vertrouwensvolle en positieve relaties met collega's aangaan (Colbert, Bono & Purvanova, 2016). We zouden zelfs kunnen zeggen dat individuele uniekheid voort-

komt uit interacties met anderen (Gulati, Kilduff, Li, Shipilov & Tsai, 2010). Philia kan vanuit deze benadering worden opgevat als een dimensie van individuele persoonlijkheid, een systeem van ‘ontleding’ waarmee het individu zich verhoudt tot anderen, een systeem waarbij interpersoonlijke nabijheid tot anderen bijdraagt aan de ontwikkeling van een hele theorie van het zelf. In psychologisch onderzoek is dit perspectief aangenomen bij het analyseren of en hoe de connectie van het individu met anderen bijdraagt aan verbetering van hun persoonlijkheid (o.a. Rogers, 1956). De anderen zijn een ‘vuurtoren’ die licht werpt op hoe

## De zoektocht naar liefde helpt ons inzicht te krijgen in de innige verbinding tussen subjectiviteit en alteriteit in organisaties

mensen de buitenwereld zien en ze in staat stelt om een positieve verandering te maken (Kelly, 1955). Benaderingen van persoonlijke verandering op basis van philia komen ook veel voor in de organisatie-ervaring – denk aan coaching, empathische interactie, empowerment en zelfs democratisering van werkprocessen – en worden vaak gebruikt tijdens leiderschapstrainingen of coachingprogramma’s (o.a. Farias, 2017; voor een recente bespreking zie ook Tasselli, Kilduff & Landis, 2017; Weiss, Bates & Luciano, 2008).

De nadruk op de ‘implicatie van Philos in organisaties’ (Krackhardt, 1992), met zijn focus op vertrouwensvolle banden tussen individuen, is gepaard gegaan met een groeiende aandacht voor de omgekeerde processen waarmee mensen hun sociale relaties opportunistisch benutten. Het opmerkelijkste voorbeeld van dergelijk opportunistisch gedrag is de *tertius gaudens*-strategie die door Simmel (1950, p. 182) is beschreven, waarmee individuen voordeel halen uit ‘een opkomend conflict van twee elementen’ ten nadele van het collectieve belang. Dit mechanisme kan de verspreiding van spanningen, en uiteindelijk van onbehoorlijkheid, in organisaties en sociale gemeenschappen verklaren (Simmel, 1950, p. 162-163):

*De nadruk wordt meer gelegd op dat wat hen scheidt [werkgever en werknemer], omdat gemeenschap nu wordt gezocht aan de kant van de partner, en die is natuurlijk precies te vinden in dat wat de antithese vormt tussen de twee en de meerdere.*

Recent onderzoek geeft aan dat haat en onbehoorlijkheid tot onbeheersbare spiralen kunnen leiden als ze een omslagpunt bereiken, en dan escaleren tot epidemische proporties die het leven van organisaties en samenlevingen kunnen laten ontsporen (Andersson & Pearson, 1999, p. 461). Op die manier worden de netwerkpatronen van philia weerspiegeld door vergelijkbare patronen, geassocieerd met haat en onbehoorlijkheid, met een subtiel maar gevaarlijk verschil: terwijl philia voornamelijk (nauw) betrekking heeft op de sociaal-emotionele sfeer van de interactie tussen individuen, lijkt onbehoorlijkheid zich gemakkelijker te verspreiden van het individu naar het collectief. Jacob L. Moreno

beschreef dit angstaanjagende proces op onvergetelijke wijze in zijn analyse van de netwerkpatronen achter sovjetzuiveringen (Moreno, 1941, p. 31):

*Het leek onnodig om meer dan een groepje te straffen, maar de koude politicus, Stalin, wist dat er behalve de paar mannen die directe bondgenoten van Trotski waren geweest letterlijk nog duizenden anderen waren, potentieel even gevaarlijk, die net zo bedreigend konden zijn voor zijn regime (...) Helaas had hij slechts een ruw, instinctief beeld van de netwerken (...) Dus (...) gaf hij opdracht om niet alleen de vrienden van Trotski maar ook de vrienden van deze vrienden en de vrienden van deze vrienden van de vrienden van Trotski te 'zuiveren', zelfs als het vermoeden van een vriendschappelijke relatie maar zeer klein was.*

## Agape, of een verhaal van compassie

Agape verwijst oorspronkelijk naar de superieure liefde van God voor de mens en van de mens voor God, en definieert in bredere zin de liefde die voortkomt uit het gevoel van compassie voor de hele mensheid. Agape impliceert een soort van liefde die het persoonlijke en specifieke te boven gaat en die goed onder woorden wordt gebracht in de Bijbelse citaten 'Heb uw naaste lief als uzelf' (*Leviticus 19:18*) en 'Heb uw vijanden lief' (*Mattheüs 5:44*). Agape verschilt van eros omdat het geen individueel bezit of succes omvat, en verschilt van philia omdat het geen enkele exclusieve interpersoonlijke relatie vereist. Agape wordt ervaren in een 'radicale ingekeerdheid' die niet alleen de 'natuurlijke neigingen van eros' overstijgt maar ook de geprivilegieerde interactie met de Ander die wordt bevorderd door philia (Adorno, 1973). Agape verzoent het 'antagonisme tussen natuurlijke instincten en sociaal gevormde zelden' (Schroyer, 1973, pp. x-xi).

Deze verzoening doet de vraag rijzen of agape universalistisch en inclusief is of nog steeds persoonlijk en specifiek. Kant en Kierkegaard steunden een universalistische visie op agape als liefde voor een andere persoon qua mens, onafhankelijk van een ander attribuut of kenmerk. Aquinas daarentegen zette vraagtekens bij het universalisme van agape en suggereerde dat, hoewel mensen liefdadig zouden moeten zijn tegenover iedereen, agape vooral gericht zou zijn op degenen met wie ze verwant zijn (McDonald, 2003). Ver verwijderd van de filosofische sfeer heeft recent organisatieonderzoek aangetoond dat werknemers op hun werkplek vaak evaluaties krijgen om wie ze zijn in plaats van om wat ze doen (Pearce, Branyiczki & Bigley, 2000, p. 148). Particularisme kan het functioneren van organisaties ondermijnen en kan maken dat werknemers met recht eisen gaan stellen op het gebied van organisatorische rechtvaardigheid. In organisaties worden ondervertegenwoordigde groepen vaak naar de marges van de organisatie geschoven door clanachtige logica's, die zijn gebaseerd op culturele, demografische of sociale attributen (Mehra, Kilduff & Brass, 1998). Als organisaties met agape worden gevoed, draagt dat eraan bij dat de voordelen van diversiteit worden

vrijgemaakt en dat er een inclusieve organisatiecultuur wordt opgebouwd (Stevens, Plaut & Sanchez-Burks, 2008).

Een tweede hoofdaspect van het belang van agape voor organisatieonderzoek is gratuiteit. Agape is een vorm van schenkende liefde, een onzelfzuchtige liefde (of amor benevolentiae) die transparant wordt en zich richt op de vervulling van de ander zonder daar een beloning voor te hoeven krijgen. Door middel van agape is geven belangrijker dan nemen. Deze benadering is paradoxaal omdat die openlijk ingaat tegen basisprincipes rond het functioneren van sociale relaties (Belk & Coon, 1993). De antropologen Mauss en Halls (2000) stelden dat wederkerigheid het geven van geschenken stimuleert; socioloog Homans (1958) beschouwde sociale uitwisseling als een fundamenteel principe van menselijke interactie. Maar agape impliceert een gratis soort van geven dat geen opbrengst vanuit wederkerigheid verwacht. Dit is bijvoorbeeld de betekenis van de *beau geste*, het nobele gebaar, waarmee 'individuen zichzelf even opzij zetten, terwijl ze de aandacht van een publiek trekken' (Greimas & Fontanille, 1993, p. 21). Of, met andere woorden, de doelbewuste daad van 'provocatie tegenover een "georganiseerde" wereld waarin economische rationaliteit de overhand lijkt te hebben' (Bouilloud & Deslandes, 2015, p. 1095).

Sociologen zijn er recentelijk mee begonnen om dit fenomeen vanuit een structureel perspectief te onderzoeken door te kijken naar cyclische configuraties, dat wil zeggen: groepen van drie of meer mensen waarin elk individu sociale resources (waaronder advies, kennis of vriendschap) aan een collega verschaft zonder enige vorm van wederkerigheid, en dezelfde soort resources ontvangt van een derde actor in de groep (Block, 2015).

Agape gaat dus vooraf aan interpersoonlijke samenwerking en onderlinge verbinding. Er blijven echter twijfels bestaan over de organisatorische alomtegenwoordigheid van dit construct. Deze twijfel is goed verwoord door Derrida (1994, p. 137): een 'geschenk mag niet gebonden zijn, in zijn zuiverheid, zelfs niet bindend, verplicht of verplichtend', zodanig dat 'om een geschenk te zijn, het noodzakelijk is dat het geschenk niet eens tevoorschijn komt, dat het niet als geschenk wordt gepercipieerd of ontvangen' (Derrida, 1994, p. 16).

De revolutionaire reikwijdte van agape is dus beperkt tot gedrag dat compatibel is met het organisatieleven. Desalniettemin helpt agape om vormen van prosociaal, compassievol en zelfs zelfopofferend leiderschap te conceptualiseren. Bij de verschuiving van *philia* naar agape verschuift de heideggeriaanse liefdeservaring van 'aan jou behoren' naar 'aan iedereen behoren'. Dit is de ervaring die wordt verbeeld door de Pastorale Regel van paus Gregorius de Grote, waarin de goede zielenherder geworteld is in contemplatie, zodat hij in staat is om 'de behoeften van anderen op zich te nemen en van zichzelf te maken' (Benedictus XVI, 2005, p. 5).

Deze ervaring wordt weerspiegeld door leiders die compassie promoten en het welzijn cultiveren van het individu, de groep of de organisatie die zij leiden (Brief & Motowidlo, 1986). Net als de Britse koningin-moeder die tijdens de bombardementen in de Tweede Wereldoorlog Londenaren bezocht, of als de Amerikaanse president die ooit zijn

hoofd kaalschoor als teken van empathie met het zoontje van een werknemer dat kanker had gekregen, betonen compassievolle leiders zorg en emotionele nabijheid tegenover de misère van hun peers en volgers (Dutton, Frost, Worline, Lilius & Kanov, 2002). De visie op compassievolle leiders staat duidelijk in schril contrast met traditionele leiderschapspectieven die de nadruk leggen op bovennatuurlijk charisma of economische transacties. De spanning tussen zulke uiteenlopende leiderschapsbenaderingen roept de vraag op of het menselijk handelen primair door morele of door praktische determinanten wordt bepaald. Kant vond dat de besluitvorming van een leider gebaseerd is op puur praktische rede, terwijl leiderschap voor Schopenhauer voortkomt uit gevoelens van compassie tegenover anderen (Guyer, 2012). De organisatietheorie suggereert een mogelijke overbrugging tussen dergelijke concurrerende perspectieven op compassie en leiderschap. Compassievol leiderschap kan voordelen hebben voor zowel de leiders als hun volgers, omdat de leiders hun activiteit als zinvol ervaren en de volgelingen hun commitment aan de organisatie vergroten (Hackman & Oldham, 1976).

De zelfopoffering die inherent is aan agape kan ook een schaduwzijde hebben in het domein van het organisatieleven. Gebruiken organisaties goedheid, compassie en opoffering als manieren om individuele weerstand te verminderen en om leden te dwingen organisatiedoelen te halen? In Ishiguro's *The remains of the day* (1989) offert Stevens, de butler van Darlington Hall, zijn hele leven op 'om onze kleine bijdrage tot iets waars en waardevols te maken. En als sommigen van ons bereid zijn om veel in het leven op te offeren om zulke aspiraties na te streven, dan is dat op zich zonder meer, wat het ook oplevert, een reden tot trots en tevredenheid.'

De vraag blijft of organisaties de zelfopoffering van individuen benutten om hun eigen doelen na te streven zonder rekening te houden met de vrijheid en het welzijn van hun medewerkers. Sterfgevallen als gevolg van overwerk of werkgerelateerde uitputting (bijvoorbeeld het Japanse *karoshi*) worden een steeds vaker voorkomend verschijnsel in veel geïndustrialiseerde landen. Zelfs in organisaties die op het eerste oog de individuele creativiteit en balans tussen werk en privé bevorderen, leggen subtiele organisatorische leiderschapsstijlen vaak culturele homogeniteit op en leiden ze tot meer intellectueel conformisme. Over het algemeen verschuiven traditionele rigide vormen van taakverdeling en taakbeheersing, typerend voor de weberiaanse totaalinstuties, geleidelijk naar foucauldianse uitingen van indirecte en manipulatieve controle, vaak ondersteund door vormen van (schijnbaar) platte hiërarchie (o.a. Tasselli, 2015, p. 865). Deze mogelijk donkere kant van agape zien we terug in de gedetailleerde beschrijving van moderne organisaties door Marcuse (1966) in zijn *One-dimensional man* (p. 9-10):

*In de meest geavanceerde gebieden van deze beschaving is de sociale controle geïntrojecteerd tot het punt waar zelfs individueel protest in zijn wortels wordt aangetast. De intellectuele en emotionele weigering 'om mee te doen' lijkt neurotisch en impotent. (...) Het individu zelf reproduceert en bestendigt de externe controle die door zijn samenleving wordt uitgeoefend (...) Een Zelf (Ego) zet het 'uitwendige' om naar het 'inwendige'.*

Een veelbelovend gebied voor toekomstige studie naar agape in organisaties is onderzoek naar de motivaties achter de keuzes van mensen om hun liefde voor de mensheid tot uiting te brengen. Van bijzonder belang voor organisatieonderzoek is de rol van geloof en religie bij het activeren van agape op de werkplek (Tracey, 2012). In *The protestant ethic* beschreef Weber (1930/2002) de golf van de 'capital spirit' als de historische kruising tussen economische kansen en protestantse waarden. Durkheim (1912/2001) benadrukte de symbolische waarde van religieuze overtuigingen als 'totems' die collectieve systemen van betekenissen en handelingslogica's genereren. Verder onderzoek zou er inzicht in moeten geven of en hoe religieuze bekering individuen en organisaties verandert. Uit psychologisch onderzoek blijkt dat bekering van 'zondaar' tot 'heilige' kan leiden tot veranderingen in persoonlijkheidsfuncties, zoals oriëntaties, attitudes, doelen en veranderingen in de individuele identiteit (Paloutzian, Richardson & Rambo, 1999, p. 1047).

Omgekeerd werd in een sociologisch onderzoek de hypothese naar voren gebracht dat het kloosterleven de afwezigheid van het gezin compenseert door liefde voor het gezin te vervangen door agape, dat wil zeggen de veralgemeniseerde liefde voor de mensheid (Della, Fave & Hillery, 1980). Wat zijn de organisatorische consequenties van religieus geloof en gedrag? Uit een van de weinige organisatiestudies over dit onderwerp kwam naar voren dat religieuze managers meestal positieve effecten hebben op de werkomgeving omdat ze vaak 'minder zelfverwerkkelijkend' zijn en zich meer bezighouden met het bereiken van gemeenschappelijke doelen (Senger, 1970, p. 186). Een vraag die onbeantwoord blijft, gaat over de grenzen tussen individuele vrijheid en ideologische beperking: in hoeverre brengen individuen hun eigen overtuigingen in de organisatie, en versterkt de organisatiecultuur die overtuigingen vervolgens om de interne alignment op de doelen te versterken (o.a. Alvesson & Willmott, 2002)?

## De organisatie als liefde en liefde als de organisatie

Zoals hierboven is besproken, is liefde sterk vermeden in organisatieonderzoek, maar we kunnen nog steeds relevante sporen vinden in nauw verwante constructen. Wat in dit verhaal ontbreekt, is de organisatie zelf – als een epistemologische en sociale entiteit. In een brief aan Valerya Aresenyev schreef de Russische schrijver Tolstoj in november 1856: 'Je kunt fantastisch leven in deze wereld als je weet hoe je moet werken en hoe je moet liefhebben' (Troyat, 1967, p. 158; ook in Hazan & Shaver, 1990, p. 270). Ondanks het belang van eros, philia en agape worden werk en liefde in organisatieonderzoek grotendeels behandeld als niet-overlappende constructen, wat de 'mythe van gescheiden werelden' (Kanter, 1977) versterkt. Maar stopt de organisatie als collectief fenomeen liefde en de mogelijkheden ervan weg, of sluit zij liever de mogelijkheden voor liefde uit? Kunnen we de organisatie als liefde en liefde als de organisatie concipiëren?

In zijn beroemde boek *Working* geeft Terkel een levendige beschrijving van mensen die van hun werk houden. Een grafdelver zei bijvoorbeeld: 'Hoe ik het aankan? Ze vragen of

ik rustig ben als ik mensen begraaf. Als je even stilstaat en nadenkt, is een begrafenis een van de natuurlijke dingen in de wereld (...) Ik geniet er erg van, vooral in de zomer' (Terkel, 1974, p. 661; zie ook Ashforth & Kreiner, 1999). In dezelfde geest riskeert de brandweerman zijn eigen leven, want hij is 'hier voor mijn gemeenschap, een gemeenschap waarin ik ben opgegroeid, een gemeenschap waar ik veel mensen ken, een gemeenschap die mij kent' (in Grant, 2007, p. 393).

Volgens Terkel (1974) is de link tussen werk en liefde niet het werk zelf, het is iets anders: 'Ik denk dat de meesten van ons op zoek zijn naar een roeping, niet naar een baan. De meesten van ons, zoals de assemblagelijner, hebben een baan die te klein is voor onze geest. Banen zijn niet groot genoeg voor mensen.'

Werk ontmoet liefde in een zoektocht naar betekenis, in een roeping die het werk zelf overstijgt en de persoon in contact brengt met een groter levensdoel. Deze verbinding tussen werk en liefde heeft niet simpelweg betrekking op een 'erkenning van de vaardigheden en eigenschappen die verband houden met de kwaliteit van het werk als zodanig', maar op een oprecht geloof in de 'positieve eigenschappen van het personage met de identiteit die de uitvoerders claimen te bezitten: namelijk die van liefde, generositeit en zorg' (Hancock, 2016).

Dat is de reden waarom bijvoorbeeld medewerkers die zich bezighouden met filantropisch emotiemanagement bij het omgaan met klanten die een dierbare hebben verloren een hoge persoonlijke tevredenheid hebben en bijdragen aan de organisatie-

prestaties (O'Donohoe & Turley, 2006). Of het is, in het geval van een semi-professionele kerstman, de reden waarom de man voor zijn baan een waardering uitsprak die niet overeenkwam met de ob-

## Geen acht slaan op liefde betekent dat we de dynamische realisatie van de individualiteit van mensen op het werk veronachtzamen

jectieve waarde van de economische en professionele realisatie ervan: 'Ik doe het omdat ik het leuk vind (...) Om de gezichten van de kleintjes te zien. Echt, dat is onbetaalbaar. Dat is niet te koop' (Hancock, 2016, p. 472). In verder onderzoek zou moeten worden gekeken naar de vaak genegeerde processen die bepalen of en hoe mensen hun werk, en hun organisaties, met en als liefde beschouwen. Gordon Allport (1955) zei: 'Ontvangen liefde en gegeven liefde vormen de beste vorm van therapie.' Helpt liefde bij het opnieuw definiëren van de grenzen en de betekenis van wat we 'werk' noemen?

Werk en liefde worden nog onlosmakelijker verbonden als iemand liefde als de organisatie concipieert. Oprichters zien hun familiebedrijf vaak zo. In een roman van de neorealistische Italiaanse schrijver Giovanni Verga (1977) noemt de oude ondernemer zijn bedrijfsactiviteiten en -bezit *la roba* (de 'spullen' of het 'spul'). De organisatie is zo sterk met zijn eigen identiteit geassimileerd dat hij vlak voor zijn dood zei: 'Roba mia, vientene con me!' ('Mijn spullen, volg mij [in het graf]'). Romantische liefde en liefde voor het bedrijf zijn allebei een soort van een psychologisch 'hechtingsproces' (het proces van

‘gehecht raken’), dat door iedereen iets anders wordt ervaren omdat iedereen zijn eigen persoonlijke en organisatorische geschiedenis heeft (Hazan & Shaver, 1987). Die emotionele banden zijn over het algemeen sterker in familiebedrijven, gezien het potentieel voor grotere liefde (maar ook haat) onder familieleden. Emotionele banden verrijzen vaak ‘van het onbewuste naar het bewustzijn’, waardoor parallelle werkgerelateerde banden ontstaan die het gevoel van commitment van het gezin aan het bedrijf vergroten, maar die het ook moeilijker kunnen maken om besluiten en gedrag van andere gezinsleden te interpreteren en daarop te reageren (Tagiuri & Davis, 1996). De rol van zulke emoties kan met name relevant zijn in de context van opvolging van de ene generatie door de volgende, een cruciale gebeurtenis voor het voortbestaan van familiebedrijven. Zoals beschreven in het verhaal van een Engels aardewerkfamiliebedrijf uit de achttiende eeuw kunnen emoties leiden tot ‘paradoxen en ambiguïteiten’ die verweven zijn met de strategieën van bedrijven. Het familiebedrijf is een ‘plek van krachtige emotionele ervaringen, processen en schikkingen’ (Holt & Popp, 2013, p. 905). Het vermogen om het proces van ‘subjectivering’ (Hancock & Tyler, 2001) van de opvolgingsstrategieën van het bedrijf in emotionele en familiebanden te managen, is vaak het verschil tussen succesvolle bedrijfsoverdracht van generatie op generatie en de spreekwoordelijke ondergang van de Buddenbrooks (Mann, 1901).

Liefde kan vormgeven aan de manier waarop mensen hun organisatirollen en de instituties zelf ontologisch definiëren. Dit kan een ambivalent proces zijn. Toekomstig onderzoek zou kunnen onderzoeken hoe de trouwe gehechtheid aan een bedrijf of instelling de identiteit van een persoon kan veranderen. Hannah Arendt (1963) beschreef bijvoorbeeld hoe ideologische blindheid het individuele geweten kan doen ontsporen: ‘Dus in plaats van te zeggen: *Wat een vreselijke dingen die ik mensen heb aangedaan (...)* zouden [zij] kunnen zeggen: *Wat voor vreselijke dingen moest ik aanzien bij het uitvoeren van mijn taken, wat woog de taak zwaar op mijn schouders.*’ In het moderne organisatieleven moeten we inzicht hebben in de grenzen tussen toewijding aan onze eigen plichten en individuele keuze- en handelingsvrijheid.

## Tot besluit

De zoektocht naar liefde helpt ons om inzicht te krijgen in de innige verbindingen tussen subjectiviteit en alteriteit in het organisatieleven. De vermindering van liefde in traditioneel organisatieonderzoek botst met de erkenning van aan liefde gerelateerde constructen die geleidelijk opkomen in organisatiestudies. Liefde is belangrijk voor organisaties, omdat ze eraan bijdraagt dat het individu wordt teruggebracht in organisatieonderzoek. Onderzoek naar liefde betekent dus ook onderzoek naar de manieren waarop afzonderlijke mensen hun eigen persoonlijkheid, in termen van persoonlijkheid, cognitie en emoties, naar de werkplek brengen (zie Burt, Kilduff & Tasselli, 2013).

De mens die liefde in zich draagt, lijkt op de portrettering van Thomas More als: ‘Een man met een engelenverstand en buitengewone kennis (...) Een man van wonder-



bare vrolijkheid en ontspanning en soms van een sombere ernst. Een man voor alle seizoenen' (Whittington, 1971).

Dit is de essentiële erfenis van liefde voor organisaties. Mensen veranderen in hun identiteit als ze door liefde worden getriggerd – en als hun gedrag verandert, kan de organisatie ook veranderen. Als we in organisatieonderzoek geen acht slaan op liefde betekent dat in essentie dat we geen acht slaan op de dynamische realisatie van de individualiteit van mensen op het werk. Omgekeerd vereist het erkennen van liefde een introspectieve analyse van het werklevens van mensen en het organisatieleven – liefde vraagt om een continue en authentieke realisatie van het zelf, in relatie tot de ander, in de organisatie.

### *Dankwoord*

Ik dank Robin Holt voor zijn actieve en constructieve redactionele begeleiding, en twee anonieme reviewers voor hun nuttige suggesties.

### *Financiering*

Voor dit onderzoek is geen specifieke subsidie verkregen van een financieringsinstantie in de publieke, commerciële of non-profitsector. ■

## Literatuur

- Abrahamson, E. & Fombrun, C.J. (1994). Macrocultures: determinants and consequences. *Academy of Management Review*, 19, 728-755.
- Adler, P.S. (2012). Perspective: the sociological ambivalence of bureaucracy: from Weber via Gouldner to Marx. *Organization Science*, 23, 244-266.
- Adorno, T.W. (1951). *Minima moralia: reflections on a damaged life*. Berlijn: Suhrkamp.
- Adorno, T.W. (1973). *The jargon of authenticity*. Chicago: Northwestern University Press.
- Allport, G.W. (1955). *Becoming: basic considerations for a psychology of personality*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39, 619-644.
- Andersson, L.M. & Pearson, C.M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Arendt, H. (1958). *The human condition*. Chicago: Chicago University Press.
- Arendt, H. (1963). *Eichmann in Jerusalem*. Londen: Penguin.
- Arendt, H. & Heidegger, M. (1925/1998). *Briefe 1925-1975: und andere Zeugnisse*. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann.
- Ashforth, B.E. & Kreiner, G.E. (1999). 'How can you do it?' Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review*, 24, 413-434.
- Babich, B.E. (2006). *Words in blood, like flowers: philosophy and poetry, music and Eros in Hölderlin, Nietzsche, and Heidegger*. Albany, NY: State University of New York Press.

- Barthes, R. (1971). From work to text. In Hale, D. J. (2009 ed.), *The novel: an anthology of criticism and theory, 1900-2000*. New York: John Wiley & Sons.
- Barthes, R. (1978). *A lover's discourse: fragments*. Londen: MacMillan.
- Barthes, R. (1981). *Camera lucida: reflections on photography*. Londen: MacMillan.
- Belk, R.W. & Coon, G.S. (1993). Gift giving as agapic love: an alternative to the exchange paradigm based on dating experiences. *Journal of Consumer Research*, 20, 393-417.
- Benedict, XVI (2005). *Deus charitas est*. Rome: Libreria Editrice Vaticana.
- Berdahl, J.L. & Aquino, K. (2009). Sexual behavior at work: fun or folly? *Journal of Applied Psychology*, 94, 34-47.
- Bijbel (2017). Internet: [http://www.vatican.va/archive/eng0839/\\_inde x.htm](http://www.vatican.va/archive/eng0839/_inde x.htm).
- Block, P. (2015). Reciprocity, transitivity, and the mysterious three-cycle. *Social Networks*, 40, 163-173.
- Bouilloud, J.P. & Deslandes, G. (2015). The aesthetics of leadership: beau geste as critical behaviour. *Organization Studies*, 36, 1095-1114.
- Bowles, M.L. (1993). Logos and eros: the vital syzygy for understanding human relations and organizational action. *Human Relations*, 46, 1271-1290.
- Brewis, J. (2005). Signing my life away? Researching sex and organization. *Organization*, 12, 493-510.
- Brewis, J. & Grey, C. (1994). Re-eroticizing the organization: an exegesis and critique. *Gender, Work and Organization*, 1 (2), 67-82.
- Brief, A.P. & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Burrell, G. (1984). Sex and organizational analysis. *Organization Studies*, 5, 97-118.
- Burt, R.S., Kilduff, M. & Tasselli, S. (2013). Social network analysis: foundations and frontiers on advantage. *Annual Review of Psychology*, 64, 527-547.
- Byron, G.G. (1817/2015). *Manfred*. New York: Krill Press.
- Chiba, S. (1995). Hannah Arendt on love and the political: love, friendship, and citizenship. *Review of Politics*, 57, 505-536.
- Cleugh, J. (1963). *Love locked out*. Londen: Hamlyn.
- Colbert, A., Bono, J. & Purvanova, R. (2016). Flourishing via workplace relationships: moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59, 1199-1223.
- Cornelissen, J.P. (2012). Sensemaking under pressure: the influence of professional roles and social accountability on the creation of sense. *Organization Science*, 23, 118-137.
- Crisp, R. (Ed.) (2014). *Aristotle: nicomachean ethics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Della Fave, L.R. & Hillery, G.A. (1980). Status inequality in a religious community: the case of a trappist monastery. *Social Forces*, 59, 62-84.
- Derrida, J. (1994). *Given time, pt. I. Counterfeit money*. Chicago: University of Chicago Press.
- Derrida, J. (1997a). *An interview with J. Derrida by Nikhil Padgaonkar*. Internet: <http://mural.uv.es/mibosa/DerridaInterview2.htm>.
- Derrida, J. (1997b). *Politics and friendship*. A discussion with Jacques Derrida, Centre for Modern French Thought, University of Sussex, 1 december 1997.
- Durkheim, E. (1912/2001). *The elementary forms of the religious life*. New York: Oxford University Press.
- Dutton, J.E., Frost, P.J., Worline, M.C., Lilius, J.M. & Kanov, J.M. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, 80 (1), 54-61.
- Elias, N. (1978). *The civilising process*. Oxford: Basil Blackwell.
- Farago, J. (2015). When LOVE takes over: how Robert Indiana's artwork conquered the planet. *The Guardian*, 9 oktober. Internet: <https://www.theguardian.com/artanddesign/2015/oct/09/robert-indiana-love-artwork-sculpture>.

- Farias, C. (2017). That's what friends are for: hospitality and affective bonds fostering collective empowerment in an intentional community. *Organization Studies*, 38, 577-595.
- Ferrin, D.L., Dirks, K.T. & Shah, P.P. (2006). Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*, 91, 870-883.
- Garfield, E. & Merton, R.K. (1979). *Citation indexing: its theory and application in science, technology, and humanities*. New York: Wiley.
- Gephart, R.P., Topal, C. & Zhang, Z. (2010). Future-oriented sensemaking: temporalities and institutional legitimation. In T. Hernes & S. Maitlis (Eds.), *Process, sensemaking, and organizing* (pp. 275-312). Oxford: Oxford University Press.
- Giberson, T.R., Resick, C.J., Dickson, M.W. (2005). Embedding leader characteristics: an examination of homogeneity of personality and values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1002-1010.
- Gilbert, A.N. (1976). Buggery and the British navy: 1700-1861. *Journal of Social History*, 10, 72-98.
- Gioia, D.A. & Thomas, J.B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.
- Grant, A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 393-417.
- Greimas, A.J., Fontanille, J. (1993). *Le beau geste. Recherches sémiotiques*. *Semiotic Inquiry*, 13, 21-35.
- Guignon, C. (2004). *On being authentic*. Londen: Routledge.
- Gulati, R., Kilduff, M., Li, S., Shipilov, A. & Tsai, W. (2010). Relational pluralism of individuals, teams and organizations. *Academy of Management Journal*, 53, 1556-1557.
- Gutek, B.A. (1985). *Sex and the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guyer, P. (2012). Schopenhauer, Kant and compassion. *Kantian Review*, 17, 403-429.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hancock, P. (2016). Recognition and the moral taint of sexuality: threat, masculinity and Santa Claus. *Human Relations*, 69, 461-481.
- Hancock, P. & Tyler, M. (2001). Managing subjectivity and the dialectic of selfconsciousness: Hegel and organization theory. *Organization*, 8, 565-585.
- Hanna, R. (1985). Personal meaning: its loss and rediscovery. In R. Tannenbaum & N. Margulies, & F. Massarik (Eds.), *Human systems development*. Londen: Jossey-Bass.
- Harding, N., Ford, J. & Fotaki, M. (2013). Is the 'F'-word still dirty? A past, present and future of/for feminist and gender studies in Organization. *Organization*, 20, 51-65.
- Hazan, C. & Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 511-524.
- Hazan, C. & Shaver, P.R. (1990). Love and work: an attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 270-280.
- Heidegger, M. (1927/1996). *Being and time: a translation of Sein und Zeit*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Heidegger, M. (1952/1981). *Erläuterungen zu Hölderlin's Dichtung*. Frankfurt am Main: Klostermann.
- Heidegger, M. (1954/1993). The questions concerning technology and other essays. In D.F. Krell (Ed.), *Martin Heidegger: basic writings*. San Francisco: Harper.
- Hölderlin, F. (1800/1988). Becoming and dissolution. In Th. Pfau (Ed.), *Essays and letters on theory* (pp. 97-98). Albany, NY: State University of New York Press.
- Holt, R. & Popp, A. (2013). Emotion, succession, and the family firm: Josiah Wedgwood & Sons. *Business History*, 55, 892-909.

- Homans, G.C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Ishiguro, K. (1989). *The remains of the day*. Londen: Faber & Faber.
- Jung, C.G. (1961). *Memories, dreams and reflections*. New York: Vintage.
- Kant, I. (1997 Ed). Moral philosophy: Collins's lecture notes (trans. P. Heath). In I. Kant, *Lectures on ethics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kanter, R.M. (1977). *Work and family in the United States: a critical review and agenda for research and policy*. New York: Sage.
- Kelly, G. (1955). *Principles of personal construct psychology*. New York: Norton.
- Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: the importance of Philos in networks and organizations. In D. Krackhardt, *Networks and organizations*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Laing, D. (2005). Ray Peterson: obituary. *The Guardian*, 1 februari. Internet: <https://www.theguardian.com/news/2005/feb/01/guardianobituaries.artsobituaries>.
- Leavitt, K., Barnes, C.M., Watkins, T. & Wagner, D.T. (2017). From the bedroom to the office: workplace spillover effects of sexual activity at home. *Journal of Management*. Published online: 1 maart 2017.
- Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8, 57-125.
- Mann, T. (1901). *Buddenbrooks: Verfall einer Familie*. Berlijn: Fischer Verlag.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Oxford: Wiley.
- Marcuse, H. (1966). *One-dimensional man: studies in the ideology of advanced industrial society*. Boston, MA: Beacon Press.
- Marcuse, H. (1969). *An essay on liberation*. Boston, MA: Beacon Press.
- Mauss, M. & Halls, W.D. (2000). *The gift: the form and reason for exchange in archaic societies*. New York: Norton.
- May, R. (1969). *Love and will*. New York: Norton.
- McDonald, W. (2003). Love in Kierkegaard's symposia. *Minerva*, 7, 60-93.
- Mehra, A., Kilduff, M. & Brass, D.J. (1998). At the margins: a distinctiveness approach to the social identity and social networks of underrepresented groups. *Academy of Management Journal*, 41, 441-452.
- Merton, R.K. (1938). Science and the social order. *Philosophy of Science*, 5, 321-337.
- Moreno, J.L. (1941). Foundations of sociometry: an introduction. *Sociometry*, 4, 15-35.
- Newcomb, T.M. (1978). The acquaintance process: looking mainly backward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1075.
- Nonnus (1940). *Dionysiaca* 5 (trans. William Henry Denham Rouse). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- O'Donohoe, S. & Turley, D. (2006). Compassion at the counter: service providers and bereaved consumers. *Human Relations*, 59, 1429-1448.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Paloutzian, R.F., Richardson, J.T. & Rambo, L.R. (1999). Religious conversion and personality change. *Journal of Personality*, 67, 1047-1079.
- Pearce, J.L., Branyiczki, I. & Bigley, G.A. (2000). Insufficient bureaucracy: trust and commitment in particularistic organizations. *Organization Science*, 11, 148-162.
- Poyhart, R.E. & Moliterno, T.P. (2011). Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Academy of Management Review*, 36, 127-150.
- Proust, M. (1927/1998). *In search of lost time*. New York: Modern Library.
- Rogers, C.R. (1956). Client centered theory. *Journal of Counseling Psychology*, 3, 115-120.
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22, 956-974.

- San Francisco Oracle (1967). Vol. 1 (Issue 5). Inventory of the San Francisco Oracle Archives, 1966-1991. Geraadpleegd: Department of Special Collections General Library University of California, Davis.
- Schroyer, T. (1973). Foreword. In T.W. Adorno, *The jargon of authenticity, pt. VII-XIX*. Chicago: Northwestern University Press.
- Schuback, M.S.C. (2012). Heideggerian love. In J. Bornemark & M.S.C. Schuback (Eds.), *Phenomenology of eros* (pp. 129-152). Huddinge: Södertörns Högskola.
- Senger, J. (1970). The religious manager. *Academy of Management Journal*, 13, 179-186.
- Shakespeare, W. (2003 Ed.). *Hamlet*. Washington, DC: Folger Library Shakespeare.
- Shakespeare, W. (2004 Ed.). *Julius Caesar*. Washington, DC: Folger Library Shakespeare.
- Simmel, G. (1950). *The sociology of Georg Simmel* (Ed./transl. K.H. Wolff). New York: Simon & Schuster.
- Soble, A. (1989). *Eros, agape, and philia: readings in the philosophy of love*. St. Paul, MN: Paragon House.
- Stevens, F.G., Plaut, V.C. & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: all-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 116-133.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9, 199-208.
- Tasselli, S. (2015). Social networks and interprofessional knowledge transfer: the case of healthcare professionals. *Organization Studies*, 36, 841-872.
- Tasselli, S. & Kilduff, M. (2017). When brokerage between friendship cliques endangers trust: a personality-network fit perspective. *Academy of Management Journal*, in druk.
- Tasselli, S., Kilduff, M. & Landis, B. (2017). *Personality change: implications for organizational behavior*. Working paper.
- Taylor, F.W. (1914). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Terkel, S. (1974). *Working: people talk about what they do all day and how they feel about what they do*. New York: Pantheon/Random House.
- Thompson, E.P. (1968). *The making of the English working class*. Londen: Gollancz.
- Tracey, P. (2012). Religion and organization: a critical review of current trends and future directions. *Academy of Management Annals*, 6, 87-134.
- Troyat, H. (Ed.) (1967). *Tolstoy*. New York: Doubleday.
- Verga, G. (1977). *Novelle Rusticane*. In G. Verga, *Tutte le novelle*. Milaan: Mondadori.
- Weber, M. (1930/2002). *The protestant ethic and the 'spirit' of capitalism and other writings*. Londen: Penguin Books.
- Weick, K.E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weiss, A., Bates, T.C. & Luciano, M. (2008). Happiness is a personal(ity) thing: the genetics of personality and well-being in a representative sample. *Psychological Science*, 19, 205-210.
- Whittington, R. (1971). In B. White (Ed.), *The Vulgaria of John Stanbridge and the Vulgaria of Robert Whittington*. Londen: Kegan Paul.

Auteur



**Dr. S. Tasselli** is assistant professor bij de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit te Rotterdam.  
E-mail: tasselli@rsm.nl.

