

MANAGEMENT: MET HET HOOFD EN MET HET HART

VAN DE HOOFD-HARTREDACTIE

De afgelopen decennia is er in het managementvak steeds meer aandacht gekomen voor de verbinding tussen ratio en emotie, het denken en het gevoel, de structuur en de relatie. Paul Watzlawick liet al in de jaren zestig en zeventig zien dat communicatie tussen mensen over zowel de inhoud als de betrekking gaat. Vandaag de dag wordt vanuit de positieve psychologie onder andere onderzocht wat mensen bevlogen maakt in hun werk, en de positieve effecten van die bevlogenheid op organisatie-uitkomsten. Veranderkundigen benadrukken voortdurend dat het veranderplan alleen mensen niet in beweging brengt, maar dat het gaat om wat mensen raakt. Om naast de harde cijfers en businessmodellen het gevoel meer te laten spreken in organisaties, wordt gewerkt met waarderend onderzoek, mindfulness en is er aandacht voor spiritualiteit. Maar ook blijven prestatiesturingsmodellen en aanpakken als lean management ongekend populair. Het een kan niet zonder het ander in organisaties. Of het nu linksom of rechtsom is, ergens komen de harde en zachte facetten van organiseren samen (en we laten maar even in het midden, welk van de twee kanten nu hard of zacht is). Wat ons betreft maakt het verbinden van de twee het vak van managers boeiend en voeden we graag de dialoog hierover. We zijn dan ook blij dat we ons kunnen presenteren als de nieuwe *hoofd-hart*redactie van *Holland Management Review*. Hoe we tegen onze nieuwe rol aankijken, introduceren we hieronder (en uiteraard vertellen we ook nog wat meer over onszelf).

Na ruim achttien jaar passievol werk van Peter Schra-

made voor HMR, zijn wij vereerd het stokje van hem over te mogen nemen. Uiteraard laten we zijn vertrek niet zomaar voorbij gaan. Ten eerste zijn we blij dat Harry Commandeur ons op geheel eigen wijze vertelt hoe hij Peter en zijn werk de afgelopen twee decennia heeft mogen ervaren. Het geeft een mooi kijkje in de keuken van één van de drijvende krachten achter HMR.

Kijkend naar die keuken van HMR herkennen we vijf hoofdthema's die voortdurend terugkomen:

- Strategie – Behalve de strategie-modellen en -benaderingen ook aspecten als innovatie, marketing en financiën
- Organisatie – Organisatievormen, bestuursmodellen, maar ook de operatie en informatiemanagement
- Mensen – De rol van mensen in organisaties en de inzichten uit Human Resource Management, arbeidsrelaties en gedrag
- Verandering – Verandermanagement, organisatieleren en organisatieontwikkeling
- Leiderschap – Leiderschapsstijlen, -rollen en -gedrag van management op alle niveaus, formeel en informeel.

Deze vijf thema's zien wij een beetje als de parapluutjes om de relevante ontwikkelingen in het vak inzichtelijk te kunnen maken, en wij zullen ze gebruiken om de lezer houvast te geven in de inhoudelijke opzet van het tijdschrift.

Het is onze missie om voor zowel lezers als auteurs deze hoofdthema's blijvend terug te laten komen.

Daarbij vinden we het belangrijk dat in de artikelen de boodschap versterkt wordt door de gebruikte toon. De genoemde thema's vormen de rode draad van alles wat er vanaf nu te lezen, te ontdekken en te genieten valt in HMR. Het zijn thema's die ongetwijfeld direct beelden oproepen bij u als lezer, en niet zelden zullen artikelen in verscheidene 'hokjes' passen. HMR wil een brede groep professionals aanspreken, van de student tot de emeritus hoogleraar en iedereen daar tussenin, in rol, in loopbaan of in levensfase. Eenieder heeft vanuit zijn of haar rol fase ideeën, ervaringen, twijfels en overtuigingen. We nodigen dan ook iedereen uit om naar hartenlust mee te lezen en beleven, bij te dragen, te schrijven en uit te dagen. Uiteraard kan dat via het indienen van kopij voor artikelen in HMR, al dan niet voor themanummers, maar ook introduceren we ruimte voor een wisselende column waarin lezers de actualiteit mogen verbinden aan het managementvak. Verder biedt de vernieuwde rubriek 'In de boeken', die we samen met Managementboek vormgeven, ruimte aan auteurs om hun boek te presenteren en aan lezers om boeken te recenseren.

Zoals wij naar dit tijdschrift kijken, biedt HMR professionals daarmee de gelegenheid samen perspectief te creëren in een tijd waarin de wereld wordt ontdaan van paradigma's die decennia lang als vanzelfsprekend werden beschouwd. Zo laat Paul Mason in zijn boek *Post Kapitalisme* zien dat mensen nieuwe vormen ontdekken van eigendom, lenen en zakendoen. Trump schudt de wereld wakker door handelsverdragen en Trans-Atlantische verbonden ter discussie te stellen. Het zijn slechts twee 'gegevens', maar ze leveren meteen al voldoende stof op om over na te denken, onderzoek te doen en dus om over te schrijven.

IN DIT NUMMER

We hopen in deze editie van HMR alvast een eerste invulling te geven aan onze belofte om zowel het hoofd als het hart te laten spreken in het managementvak, langs de lijn van de hiervoor geïntroduceerde vijf thema's.

In twee artikelen over mensen in organisaties komt daarom enerzijds de rol van spiritualiteit aan bod en anderzijds de rol van de hersenen. Rika Vermeulen presenteert haar onderzoek over de effecten van de zogenaamde *business-spiritualiteit* op de bevoegdheid van medewer-

kers. Dat er meer is tussen hemel en aarde, lijkt steeds meer organisaties te bewegen om met medewerkers invulling te geven aan spiritualiteit. Daar is niks zweverigs aan. Paul Zak hanteert in zijn artikel een neurologische benadering over het ontstaan en ontwikkelen van vertrouwen tussen mensen in organisaties. Zijn experimenten geven inzicht in de stoffen die hersenen aanmaken als ze zich veilig kunnen voelen en wat organisaties kunnen doen om dat proces te bevorderen.

Edward Koops bespreekt in zijn artikel hoe bedrijven hun waardemanagement kunnen organiseren. Aan de hand van de cyclus voor 'Waardegericht Management' maakt hij inzichtelijk hoe organisaties gelijktijdig aan de lopende zaken kunnen werken en tot nieuwe zakelijke innovatie kunnen komen. Met zijn artikel slaat Koops een brug tussen aspecten als ondernemerschap, cultuur en bedrijfsprocessen.

Meer gericht op strategische vragen is het artikel van Frans-Joseph Simons. Met zijn onderzoek naar op drift rakende missies van particuliere ontwikkelingsorganisaties won hij de scriptieprijs 2016 van het deeltijdmasterprogramma bedrijfskunde van de Rotterdam School of Management (RSM). Zijn sprekende praktijkvoorbeelden en theoretische invalshoeken kunnen een inspiratie zijn voor andersoortige organisaties om gedreven hun missie te blijven volgen. Het artikel van Simons wordt voorafgegaan door een kort overzicht van de genomineerde onderzoeken voor de genoemde scriptieprijs 2016 van RSM.

Ten Have c.s. bekijken vervolgens in hoeverre de al eerder, in HMR 169, besproken bevindingen uit hun onderzoek naar de 'evidence' voor achttien populaire management-mantra's (als we ze zo even mogen noemen) overeenkomen met hoe managers en bestuurders er in de praktijk tegenaan kijken. Het onderzoek daarnaar levert een gemengd beeld op.

Ten slotte bespreekt Thomas Wedell-Wedellsborg hoe problemen doeltreffender kunnen worden opgelost door er anders tegenaan te kijken. Aan de hand van aanstekelijke voorbeelden bespreekt hij een aantal technieken die leiders kunnen toepassen om problemen in nieuw licht te beschouwen. De ervaring leert dat de verrassende inzichten die dat kan opleveren, vaak leiden tot een doorbraak bij hardnekkige problemen.

Ben Kuipers en Eric van der Wal, hoofd-hartredactie HMR

ERIC VAN DER WAL

Ieder mens is de moeite waard! Vanuit die overtuiging beweegt Eric zich vrij en vol vertrouwen in deze hectische wereld. Het brengt hem veel mooie en interessante ontmoetingen. De positieve impact van deze levenshouding is groter en sterker dan de teleurstelling, is zijn ervaring. Het is hem gebleken dat de ene mens beter in staat is dan de ander om zijn wensen, mogelijkheden en ambities op eigen wijze vorm te geven. Hoe kan dat? Het beantwoorden van die vraag intrigeert hem al zolang als hij zich kan herinneren. Hij heeft er zijn arbeid van gemaakt. Eerst als groepsopvoeder in internaten voor moeilijk lerende meisjes, moeilijk opvoedbare jongens en kinderen met astma. Vervolgens in de thuiszorg en daarna als human resource professional in profit- en non-profitorganisaties. De functies varieerden van operationeel medewerker tot lid van het managementteam en bestuur. Deze periode heeft ruim achttien jaar geduurd.

Het werd Eric duidelijk dat jong en oud het beste floren wanneer zij doen wat bij hun behoefte, beleving en belang past. Om mensen te inspireren zichzelf dusdanig te ontwikkelen dat zij voldoening kunnen halen uit een prettig en productief leven, heeft hij Denkidee opgericht en is lid van de coöperatie Verbetervermogen.

Vanuit zijn ervaring dat professionals prima kunnen analyseren en plannen maken, maar dat het daadwerkelijk implementeren van verbeteringen nogal eens te wensen overlaat, is hij in 2000 gestart met het ontwikkelen van de 'creagogiek'-filosofie: hoe creëer je de gewenste verandering of verbetering? Deze filosofie is gericht op de rolfasen van mensen, de omgeving waarin zij functioneren en de onderlinge relaties. In 2009 publiceerde hij het boek *Inspirerende Ontmoetingen* over deze veranderfilosofie.



BEN KUIPERS

Onder het motto 'Presteren met mensen' werkt Ben al zeventien jaar als onderzoeker, organisatieontwikkelaar, docent, ondernemer, spreker en auteur in het managementvak. Mensen vormen het hart van de organisatie – dat is niets nieuws – maar mensen met hart voor de zaak komen in samenwerking tot ultieme resultaten. Voor de organisatie, voor anderen en uiteraard voor henzelf. Door een studie en promotieonderzoek in de bedrijfskunde raakte Ben gefascineerd door wat mensen beweegt om samen te ontwikkelen en prestaties te leveren. Zijn nieuwsgierigheid werd gevoed door de wetenschap en door zijn ambitie om praktisch wat te bewerkstelligen door met teams en leidinggevend in organisaties te werken. Nadat hij op gegeven moment in zijn academische carrière overstapte van de bedrijfskunde naar de bestuurskunde, werd zijn interesse gewekt in de rol van het maatschappelijk belang van wat mensen doen in hun werk.

Als universitair hoofddocent aan de Faculteit Governance and Global Affairs van de Universiteit Leiden te Den Haag werkt hij aan de ontwikkeling van het vakgebied van publiek leiderschap en het Leiden Leadership Centre. Zijn missie is om praktijk en wetenschap in onderzoek en onderwijs met elkaar te verbinden. Hij heeft tal van internationale wetenschappelijke publicaties op zijn naam staan, waarvan enkele bekroond, op het gebied van teamwerk, human resource management, leiderschap en verandering. Daarnaast publiceert hij Nederlandstalige artikelen voor de praktijk en publiceert samen met Sandra Groeneveld het boek *De kracht van high-performance teams*. Als organisatieontwikkelaar werkt hij vanuit Performability in bedrijven en publieke instellingen door heel Europa en is hij lid van de coöperatie Verbetervermogen. Zijn fascinatie om studenten, jonge en ervaren professionals te stimuleren om meer met hun leiderschap te doen, komt tot uiting in zijn rol als medeoprichter en bestuurslid van de Public Leadership Foundation.

