

VU Research Portal

Betekenisvol organiseren

van Burg, Elco

2021

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

van Burg, E. (2021). *Betekenisvol organiseren: Tussen idealen en idolen*. Vrije Universiteit Amsterdam.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

prof.dr.ir. J.C. van Burg

BETEKENISVOL ORGANISEREN: TUSSEN IDEALEN EN IDOLEN



prof.dr.ir. J.C. van Burg

BETEKENISVOL ORGANISEREN: TUSSEN IDEALEN EN IDOLEN

Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van
hoogleraar Organizational Theory bij de School of Business and Economics
van de Vrije Universiteit Amsterdam op 28 oktober 2021.

*We are workers, not master builders;
ministers, not messiahs.
We are prophets of a future not our own.*
[Cardinal Dearden, 1979]

Geachte rector, dames en heren,

De week voor kerst zit ik alleen op mijn kamer. Buiten vriest het. Mooi weer om eropuit te gaan. Maar dat is helaas niet aan de orde. Ik moet hard studeren op twee boeken. Een boek van Mathieu Weggeman en een dikker boek van Mary Jo Hatch. Interessant om te lezen, mooie inzichten. Deze inzichten zijn eigenlijk de reden waarom ik gekozen heb voor de studie technische bedrijfskunde. Het is echter onmogelijk om nu die twee boeken nog uit te krijgen. Natuurlijk hadden de colleges kunnen helpen, maar daar heb ik er maar een paar van bezocht. Colleges volgen is zonde van mijn tijd, concludeerde ik nadat prof. Weggeman zei dat hij niets over het boek ging uitleggen – dat moesten we zelf maar lezen. Organisatiekunde – een leuk vak, maar ik had andere, meer betekenisvolle dingen te doen die eerste maanden van mijn studentenbestaan. Gelukkig haalde ik een mooie voldoende. Anders zou ik hier uiteraard niet staan. Deze slechte start, nu 20 jaar geleden, geeft wel het gevoel dat ik nog steeds wat in moet halen. Daar ga ik me de komende jaren voor inspannen. Graag neem ik u mee naar mijn idealen op het gebied van de organisatie-theorie.

Crisis in de wereld en de bedrijfskunde

Het is niet te veel gezegd dat we voor ingrijpende veranderingen staan en dat de wetenschap hier een belangrijke rol in heeft (George et al., 2016). Niet alleen doordat mijn generatie voor het eerst geconfronteerd wordt met krachten uit de natuur die heel ons leven op zijn kop zetten en we koortsachtig zoeken naar oplossingen. Niet alleen omdat we al decennia aankijken tegen de problematiek van de uitputting van de natuur en opwarming van de aarde en een transitie niet snel genoeg gaat. Niet alleen omdat de ongelijkheid in de wereld

en de gevolgen daarvan, zoals migratie, roepen om meer rechtvaardigheid. Verandering is nodig omdat de vraag hoe we als mensen samenleven en samenwerken in het centrum van deze en andere problemen staat. De Covid-19-pandemie heeft daar ook alles mee te maken. Het duurzaamheidsvraagstuk heeft direct te maken met de manier waarop we leven en onze producten vervaardigen. En wereldwijde ongelijkheid is onder meer het gevolg van eeuwenlange patronen van handel.

Deze samenwerking tussen mensen, met een bepaald doel of met een bepaalde betekenis, vormt de kern van de organisatie-theorie. Mensen werken samen met een bepaald doel en richten hun samenwerking op een bepaalde manier in. Vandaag wil ik het hebben over die doelen en met name over de vraag hoe we betekenisvol kunnen organiseren.

Verschillende idealen

Betekenisvol organiseren betekent niet dat je zonder of met betekenis kunt organiseren. In het Engelstalige managementjargon is het woord *purpose* belangrijk: dat geeft aan dat het om de richting gaat, de reden waarom een organisatie bestaat en waar de organisatie naartoe gaat (George et al., 2021; Hollensbe et al., 2014). Betekenis is wat breder, omdat organiseren meerdere betekenissen kent.¹ Alle organisaties hebben betekenis of meervoudige betekenis. De vraag is of het een goede betekenis is.

Dat brengt me bij de idealen waarmee we organiseren en zo bepaalde betekenis nastreven. Govert Buijs verdeelt menselijk handelen, en daarmee de doelen van dat handelen, in drie categorieën:² verzorgen, transponeren en faciliteren van leven (Buijs,

¹ De recente managementliteratuur spreekt relatief weinig over betekenis van organisaties en organiseren, maar wel over de *purpose* van organisaties. Ook is er recent veel aandacht voor betekenisvol werk (e.g., Bailey et al., 2019; Michaelson et al., 2014), wat vooral oog heeft voor betekenis op het individueel niveau. Daarnaast is er al langere tijd onderzoek gedaan naar de wijze waarop mensen betekenis geven aan wat ze doen en hoe dat hun handelen drijft (e.g., Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995).

² Buijs bouwt hier voort op Hannah Arendts onderscheid in arbeid, werk en actie (Arendt, 1958).

2019). Verzorgen gaat over het onderhouden van het leven: verzorgen van voedsel voor onszelf en tegelijkertijd zorgdragen dat het leven in de omgeving in stand blijft. Natuurlijk hoort hier ook zorg voor kinderen, zieken, ouderen en anderen die hulp nodig hebben bij. Ook omvat verzorgen het overdragen van het leven door bijvoorbeeld onderwijs. Transponeren gaat over het veraangenamen van het leven, bijvoorbeeld door technologie. Ook het verrijken van het leven door kunst, vormgeving et cetera hoort hierbij. Door het leven te proberen te begrijpen, te verstaan, zoals in de filosofie of religie, wordt het leven ook verrijkt. De derde categorie, faciliterende activiteiten, betreft het besturen van het leven en het financieren en krediteren ervan, waarbij dat laatste ook de handel insluit. Deze drie activiteiten kunnen ook een zekere hiërarchie hebben: faciliteren maakt bijvoorbeeld verzorgen en transponeren mogelijk.

Als we gebruikmaken van de categorieën van verzorgen, transponeren en faciliteren lijkt het erop dat in de bedrijfskunde faciliteren vaak het hoofddoel is, in plaats van het gebruiken van faciliteren voor het ondersteunen van verzorgen en transponeren. Bekende vragen in de bedrijfskunde zijn: Hoe kunnen we efficiëntie van activiteiten vergroten? En hoe geeft dat de meeste winst voor de eigenaars, de *shareholders*, van de onderneming? Doelen in de zin van verzorgen en veraangenamen van het leven verdwijnen dan uit het oog.

Gelukkig is er tegengeluid en zijn er andere modellen, die in toenemende mate aan belang winnen (Bartlett & Ghoshal, 1994; Hoffman, 2021). Er zijn oproepen om terug te keren naar de Rijnlandse traditie van het organiseren van bedrijven, waarin verzorgen een grotere plaats krijgt, tegenover het Angelsaksische aandeelhouderskapitalisme (Hodges & Woolcock, 1993; Romme, 2016). Ook in een *stakeholder*-model in plaats van een *shareholder*-model zou het verzorgen in plaats van faciliteren een grotere rol kunnen krijgen (e.g., Harisson & Freeman, 1999; Trevino & Weaver, 1999), evenals in hybride organisaties die zowel sociale als commerciële doelen hebben, zoals in sociaal ondernemerschap (e.g., Dacin et al., 2011). Deze oproepen en modellen willen in feite het

palet van betekenissen in menselijke samenwerking vergroten. Dat biedt de basis voor veelkleurige idealen voor organisaties en organisatietheorie.

Idool en ijdel

Iedereen heeft idealen. Iets waarvoor we leven, al dan niet expliciet. In organisaties kunnen we die idealen relateren aan de categorieën van verzorgen, transponeren en faciliteren. Die idealen zijn prachtig. Ze motiveren en geven richting aan ons handelen. Toch zie ik twee gevaren in het nastreven van idealen: de verwording van een ideaal tot idool en het ijdel-worden van een ideaal.

Ten eerste kan een ideaal tot een idool worden. Max Weber stelt dat ieder domein van het leven zijn eigen waardensfeer heeft, als een god die in dat domein gediend wordt (R. Friedland, 2013; Weber, 1946). Die goden zijn vaak impliciet en niet beredeneerd. Ze vormen haast transcendente doelen waar in de praktijk naar gestreefd wordt. Theologen zeggen: wat iemand drijft, wat iemand aanbidt, kun je ontdekken door te kijken waar iemand zijn tijd en geld aan besteedt (Keller, 2009). De klassiek-christelijke traditie gebruikt dat idee om een idool, een afgod te omschrijven als iets wat in de praktijk van het leven de plaats van het goede, van God, inneemt.³ Dat laat zien dat iets wat op zich goed is, iets verkeerd kan worden als het een te belangrijke plaats in gaat nemen. Bedrijfswinst is bijvoorbeeld belangrijk om verzorgen en transponeren mogelijk te maken, maar als winst het doel wordt, kan het die andere doelen gaan overheersen. De dingen raken uit balans als een doel totalitair wordt (Ellul, 1977). Als een bedrijf zich alleen richt op winst of op aandeelhouderswaarde, op het ‘faciliteren’ om het faciliteren, gaat dat vaak ten koste van de maatschappelijke impact, de leefomgeving en niet in de laatste plaats van de medewerkers (cf. Harisson & Freeman, 1999; Hillman & Keim, 2001). Ieder ideaal kan een idool worden, met het risico dat het tot ontsporingen leidt.

³ Zie bijvoorbeeld Heidelbergse Catechismus, Zondag 34, V/A 95, in J.N. Bakhuizen van den Brink (red.), De Nederlandse belijdenisgeschriften, Amsterdam: Ton Bolland 1976², 204.

Een tweede gevaar is dat een ideaal ijdel wordt. Ik bedoel dat hier in de oude betekenis, zoals we die ook in het Engels kennen: *idle*, leeg. De sceptische prediker drukt dat uit in de bekende spreuk: “Alles is ijdelheid, als het najagen van wind” (Pred. 1:2). Greenwashing is een bekend voorbeeld van een ideaal wat ijdel geworden is. Termen als corporate *social responsibility* en *sustainability* blijken te vaak slechts een toevoeging aan, of herformulering van, een bestaande bedrijfspraktijk (Laufer, 2003). Bedrijven maken zich druk om het vergroenen van een bestaand product zonder echt een duurzame transformatie op gang te brengen (Hoffman, 2021). Alsof door een duurzaamheidsrapport een bedrijf ineens anders gaat opereren.

Een eenzijdige focus op een bepaalde goede betekenis kan dus gevaarlijk zijn, alleen voor een bepaald publiek werken (Durand & Gouvard, 2021), of ijdel worden. In de bedrijfskunde is te veel aandacht uitgegaan naar faciliteren, met dominante aandacht voor *bottom-line* resultaten. Maar evengoed dragen de andere soorten activiteiten idolatrie- en ijdelheidsrisico's met zich mee. Een eenzijdige focus op het 'verzorgen' van het leven kan leiden tot het eindeloos rekken van leven, zonder te accepteren dat lijden en dood ook bij het leven horen. Of het wordt een leeg ideaal: verzorgen van mensen en de omgeving zonder er echt om te geven. Bij transponeren kan hedonistisch genieten het hoogste doel worden, ten koste van bijvoorbeeld de invloed die dat heeft op het verzorgen van de kwetsbare omgeving waar we in leven. Als het vervalt tot ijdelheid, kan transponeren tot een instrumentele activiteit worden. Bijvoorbeeld in een religieus ritueel waar het leven uit is.

Tabel 1: Activiteiten, idolatrie en ijdelheid

| Soort activiteit | Verzorgen | Transponeren | Faciliteren |
|--|---|--|--|
| Kern van de activiteit | Onderhouden, verzorgen en overdragen van het leven. | Veraangename, versieren en het verstaan van het leven. | Besturen, financieren en crediteren van het leven. |
| Voorbeeld idolatrievalkuil | Voortbestaan als doel | Genieten als doel | Efficiëntie als doel |
| Voorbeeld ijdelheidsvalkuil | Onderwijs geven om gediplomeerden af te leveren. | Rituelen die zin en functie hebben verloren. | Uitbreiden van een organisatie zonder in betekenis toe te nemen. |
| Voorbeeld waarin deze activiteit belangrijk is | Zorginstelling | Debatcentrum | Financiële instelling |

Iedereen kent natuurlijk voorbeelden van betekenisvolle organisaties. Maar ook bij een organisatie met een fantastische *purpose* kan het flink misgaan. De afgelopen jaren heb ik samen met Aun Faletahan onderzoek gedaan naar roeping in religieuze hulpverleningsorganisaties (zie bijvoorbeeld Faletahan et al., 2021). Omdat ik samen met mijn gezin vanuit een zeker roepingsbesef naar Indonesië vertrokken was, had en heeft het onderwerp van roeping mijn onverdeelde interesse. Roeping, hier verstaan als iemands ervaring van een externe opdracht om iets goeds te doen (Elangovan et al., 2010; Faletahan et al., 2021), is ook een belangrijk onderwerp in hedendaags onderzoek naar motivatie van bijvoorbeeld medewerkers (e.g., Dik & Duffy, 2009; Duffy & Dik, 2013) en ondernemers (Rietveld & van Burg, 2014). Inderdaad blijkt dat roeping

voor veel vrijwilligers de reden is om actief te zijn en te blijven in het ‘verzorgen’ van het leven. Natuurlijk weten deze organisaties dat; de managers hebben zelf ook een roepingsbesef. Tegelijkertijd laat ons onderzoek zien dat te veel focus op roeping en roepingsbesef als doel het gevaar van religieuze manipulatie in zich heeft. Een van de hulpverleningsorganisaties heeft bijvoorbeeld een activiteit opgenomen die roepings- en plichtsbesef moet versterken. Deze activiteit noemen ze *muhasabah*, dat religieus zelfonderzoek betekent. In de introductieweek voor nieuwe vrijwilligers gaan ze een nacht het bos in. De nieuwe vrijwilliger wordt ingewikkeld in een witte lijkwade, in een put gelegd en krijgt een paar scheppen zand over zich heen. Deze graf-ervaring wordt uitgebreid tot een simulatie van de kwellung van de hel (*siksa kubur*) door brandende kaarsen bij het laken te houden. In combinatie met een druilerige regen maakt dit diepe indruk op de vrijwilligers. Na afloop licht de leiding de boodschap van deze activiteit toe: Als je als vrijwilliger niet goed je best doet, niet trouw bent aan je roeping, staat je de verschrikking van de hel te wachten in het hiernamaals. Verschillende vrijwilligers wilden hier liever niet over vertellen en voelden deze activiteit als manipulatie. In de kern kan zo ieder ideaal, of het nu roeping, winst, of maatschappelijke impact is, tot een idool worden, waardoor de balans verloren gaat en er negatieve bijeffecten ontstaan.

Tussen idealen en idolen

Nu de gevaren van de verwording van idealen helder zijn, is de vraag: Hoe kunnen we gezamenlijk betekenisvol organiseren en de risico's van idolatrie en ijdelheid verminderen? Dat individuen hun roeping kunnen navolgen en op die manier voor betekenis zorgen is wel helder, maar dat levert nog geen betekenisvolle organisatie op; de organisatie is immers niet ‘geroepen’. In zijn klassieke werk over waarden in organisaties betwijfelde Max Weber (1921/2019) al of het mogelijk was om in organisaties samen te werken met ‘waarden-rationaliteit’, zeg maar betekenis op een grotere schaal.

Centraal in het denken over betekenisvol samenwerken en betekenisvol organiseren staan waarden (Rosso et al., 2010), als

diepgewortelde en leidende concepties van wat wenselijk is (Boltanski & Thévenot, 2006; Kraatz et al., 2020). Organisatiesocioloog Selznick zag waarden als leidend voor het gedrag in relatie tot de idealen die nagestreefd worden in een organisatie (Selznick, 1957, 1994). Waarden sturen dus menselijk gedrag, wat vervolgens leidt tot het realiseren van betekenis. In de organisatietheorie is recent weer meer aandacht voor waarden en de vragen over hoe waarden een rol spelen in organisaties en organisatieverandering (Klein, 2021; Kraatz et al., 2020). Ik sluit daarbij aan in mijn onderzoek naar betekenisvol organiseren.

Het idee van het zoeken naar een bredere betekenis, als het ideaal in een organisatie, is dat het systemisch moet zijn. Het gaat dan niet alleen om de organisatie zelf, maar ook de samenwerking met andere belanghebbenden zoals klanten en investeerders is belangrijk (Hoffman, 2021). Samenwerken aan betekenis heeft echter een aantal kernproblemen (Adler & Heckscher, 2018). Ten eerste zijn de waarden binnen een groter collectief verschillend en is er vervolgens ook niet vanzelfsprekend overeenstemming over welke betekenis nagestreefd moet zijn. Ten tweede, als waarden omgezet worden in normen, als concrete regels voor gedrag, gaan mensen op die normen focussen in plaats van op de waarden (doel-vervanging). Een derde probleem is dat een groter collectief een zekere mate van centrale besluitvorming en leiderschap nodig heeft, waardoor mensen niet meer puur vanuit hun eigen waarden kunnen handelen omdat ze naar het centrale leiderschap moeten luisteren.

Om betekenisvol samen te werken is daarom ten eerste nodig om een samenhangende visie en missie te hebben, mogelijk geformuleerd in een interne open dialoog (Adler & Heckscher, 2018; George et al., 2021; Romme, 2016) of juist door moreel leiderschap van midden- of topmanagement (Solinger et al., 2020). Een sterk verhaal dat waarden, gedrag en idealen aan elkaar knoopt, helpt om betekenisvol te organiseren. Als een organisatie echter niet verder komt dan dat, wordt het een *socialwashing* of *greenwashing* verhaal.

Daarom is het tweede element nodig. Dat is echter een lastiger element: betekenisvol samenwerken moet onderdeel worden van

organisatiepraktijken, structuren, beloning en aansturing van de organisatie (George et al., 2021). Vervolgens moeten middelen beschikbaar gesteld worden om die betekenis ook te organiseren (George et al., 2021). Dit beschikbaar stellen van geld is voor een deel uiteraard afhankelijk van investeerders, die met hun geld kunnen 'stemmen' welke volgende ontwikkeling of transitie ze willen (zie Schumpeter, 1934).

In mijn onderzoeksagenda focus ik op dit tweede element: het organiseren van betekenis in organisatiepraktijken, structuren en de aansturing ervan. Hier liggen nog veel openstaande vragen (Adler & Heckscher, 2018; George et al., 2021). Vooral de vragen rond samenwerking blijven terugkomen: hoe kunnen individuen, die betekenisvol willen organiseren, samen overeenstemming bereiken over welke betekenissen leidend zijn (Cloutier & Langley, 2017)? Hoe leiden verschillende waarden en morele evaluaties tot spanningen in betekenisvol organiseren en hoe kunnen die spanningen zinvol gebruikt worden of juist ontsporen (Boltanski & Thévenot, 2006; Demers & Gond, 2020; Dionne et al., 2019)? Hoe werken afdelingen of onderdelen van een organisatie samen om betekenis te realiseren? Hoe worden de verhalen en visies op organisatieniveau vertaald naar de dagelijkse beslissingen van medewerkers en managers? Hoe moeten autoriteit en coördinatie vormgegeven worden? Zijn gezamenlijke manieren van besluitvorming beter om betekenisvol samen te werken (Adler & Heckscher, 2018; Etzioni, 1996; Gehman et al., 2013; Romme, 2016)?

Aandacht voor een bredere betekenis van organisaties vergt niet alleen samenwerking in nieuwe organisaties, zoals sociale ondernemingen. Je zou kunnen argumenteren dat nieuwe organisaties het relatief makkelijk hebben omdat ze vanaf het begin duidelijk hun betekenis kunnen bepalen en samenwerking starten vanuit de visie van de oprichters. Een ingewikkelder vraagstuk is de transitie van bestaande organisaties (Solinger et al., 2020). Soms onder maatschappelijke druk, zoals bij Shell, waar nu ook investeerders verandering vragen. Of gedreven door visionaire CEO's, zoals bij DSM. De vragen voor bestaande organisaties zijn zo mogelijk nog groter dan

voor nieuwe ondernemingen. Hoe is een transitie mogelijk? Wat zijn de condities en processen? Wat vraagt dit van eigenaarschap, investeringen en manieren van besluitvorming (Mayer, 2021)? Is herbronning mogelijk door gebruik te maken bestaande narratieven in een organisatie, door terug te gaan naar het verleden zoals Paul Polman bij Unilever dat probeerde door het verhaal van de sociale impact van Lever Brothers naar voren te halen (Smit, 2019)? Dit zijn grote vragen en inzicht in deze processen is hard nodig.

Het 'hoe' van het betekenisvol organiseren en het verminderen van de risico's van idolatrie en ijdelheid kent nog veel vragen. Dat brengt me bij mijn laatste punt: de rol van de academie.

Idealen en idolen in de academie

Niet alleen in de maatschappij en het bedrijfsleven klinkt de roep dat het anders moet, ook in de academie. Is de bedrijfskunde, en ook onderwijs en onderzoek in deze discipline aan universiteiten, niet zelf de oorzaak van een focus op financiële winst in plaats van op een bredere betekenis van organisaties? Zijn onderzoekers gericht geraakt op het idool van hun eigen succes, eventueel met allerlei publicatie shortcuts (e.g., Hicks et al., 2015; Martin, 2013, 2016), resulterend in ijdel onderzoek, dat vooral bedoeld is voor andere onderzoekers (Tourish, 2020)? Zijn onderzoekers het ideaal van betekenisvol onderzoek uit het oog verloren (Gulati, 2007; Knights & Scarbrough, 2010; Van de Ven, 2007; Wickert et al., 2021)? Ook de kwaliteit en relevantie van universitair onderwijs in de bedrijfskunde staan ter discussie. Want zijn het niet juist de business schools die de managers van leidende bedrijven hebben opgeleid (e.g., Khurana, 2010; Romme, 2016)?

Zonder hier een uitputtende analyse te kunnen geven van deze problemen en mogelijke oplossingen (zie hiervoor Romme, 2016; Van Burg, 2016) wil ik hier wijzen op vier manieren waarop organisatie-theorie een grotere bijdrage kan leveren aan betekenisvol organiseren.

1. *Neem praktijkprocessen van samenwerking serieus*

Onderzoek naar betekenisvol organiseren start met de praktijk (zie Van de Ven, 2007; Wickert et al., 2021). Wetenschappers hebben de taak om systematisch te reflecteren op die praktijk. Het is hoogmoed om te stellen dat wetenschappers het beter weten (Weick, 1999); juist reflectie in de praktijk leidt tot dieper inzicht (Schön, 1984). Doordat onderzoek vaak afstand neemt en maar een beperkt aantal waarnemingen heeft, ontglippen echter de interacties die de kern van samenwerkingsprocessen vormen, vaak aan onze aandacht. Het is van groot belang om zich te realiseren dat het om processen gaat bij betekenisvol organiseren. Het realiseren van het wenselijke heeft altijd een belangrijke tijdsdimensie, waar organisaties strategisch mee om kunnen gaan (Berends et al., 2021; Bourne & Jenkins, 2013; Christensen et al., 2020). Zo kunnen organisaties het realiseren van betekenis uitstellen, herformuleren, afstellen of het bijvoorbeeld opnemen in een metaverhaal.

Blijvende aandacht is nodig voor sociaal-interactieve methoden van onderzoek die recht doen aan alledaagse interacties en licht werpen op samenwerkingsprocessen (Elfring et al., 2021; Fuhse & Mützel, 2011; Solinger et al., 2020; Van Burg et al., 2020; Van Burg & Karlsson, 2020). Sociaal netwerkonderzoek vormt hierbij een belangrijke techniek om deze interacties in kaart te brengen, zeker nu organisaties in mindere mate uitgaan van varianten van de klassieke bureaucratie, maar meer als netwerkverbanden opereren. Juist in betekenisvol organiseren blijkt dat netwerken een belangrijke rol spelen: zorgen worden gedeeld, actoren groeperen zich rond zorgen en dat kan leiden tot acties en reacties (Gehman et al., 2013; Wright et al., 2017). Zulke netwerkvormen van organiseren zijn lastig te begrijpen vanuit klassieke organisatiebegrippen als controle en autoriteit, maar hebben alles te maken met verschillende manieren van samenwerken, vertrouwen, informatie- en *resource*posities en macht (Adler & Heckscher, 2018; e.g., Ibarra, 1993; Marineau et al., 2018; Pittz et al., 2021).

Recent heb ik met collega's laten zien dat vijf sociale mechanismen leidend zijn in sociale netwerken, namelijk: toegang,

acquireren, diversifiëren, inbedden en associëren (Elfring et al., 2021; Van Burg et al., 2021). Mijn veronderstelling is dat deze vijf mechanismen ook belangrijk zijn in betekenisvol organiseren, zowel positief als negatief (zie ook Fuhse, 2009). Ten eerste, de toegang tot bepaalde mensen en hun waarden dient als bron van inspiratie voor betekenisvol organiseren. Aan de andere kant: een gebrek aan toegang tot nieuwe of andersoortige betekenis leidt tot het gevaar van het idoliseren van de bestaande, aanvaarde betekenis. Ten tweede, de daadwerkelijke acquisitie van middelen om vanuit gedeelde betekenis samen te werken maakt het mogelijk om waarden om te zetten in daadwerkelijke organisatiepraktijken. Een gebrek aan middelen leidt er echter toe dat betekenis een lege huls blijft. Het derde mechanisme, diversifiëren, benadrukt het belang van het in contact komen met verschillende mensen en verschillende waarden, waardoor bijvoorbeeld via een proces van zoeken naar consensus of door een debat gedeelde betekenis bepaald kan worden. Een gebrek aan contact met nieuwe en andere betekenissen leidt mogelijk tot het leeg, ijdel worden van bestaande betekenissen. Het vierde mechanisme benadrukt dat inbedden en delen van betekenissen in meerdere relaties essentieel is om de betekenis tot in de haarvaten van de organisatie te laten doordringen. Als dat niet gebeurt, is het gevaar groot dat betekenisvol organiseren de hobby blijft van een klein groepje roependen in de woestijn. Als laatste benadrukt associëren de reputatie-effecten van betekenisvol organiseren. Dat mechanisme geeft inzicht in de lokale en bredere legitimiteitsaspecten van betekenisvol organiseren en de reputatie-risico's van idolen en ijdelheden.

Figuur 1: Sociaal-interactieve processen en betekenisvol organiseren (aangepast overgenomen uit Van Burg et al., 2021)

| | TOEGANG | ACQUIEREREN | DIVERSIFIËREN | INBEDDEN | ASSOCIËREN |
|---|---------|-------------|---------------|----------|------------|
| Sociaal-netwerk dimensies | | | | | |
| Centraliteit | | | | | |
| Dichtheid | | | | | |
| Diversiteit | | | | | |
| Omvang | | | | | |
| Zwakke relaties | | | | | |
| Sterke relaties | | | | | |
| AGENCY | ↓ ↑ | ↓ ↑ | ↓ ↑ | ↓ ↑ | ↓ ↑ |
| Betekenis-gerelateerde dimensies | | | | | |
| Materieel | | | | | |
| Cognitief | | | | | |
| Affectief | | | | | |
| Reputatie | | | | | |

2. Bestudeer niet alleen positieve betekenis, maar ook negatieve

Het besef dat een ideaal kan verworden tot ijdelheid of idool leidt tot het inzicht dat het niet mogelijk is om slechts op een positieve betekenisvolle manier te organiseren. Negatieve aspecten zijn altijd aanwezig, maar worden vaak genegeerd; niet alleen in de praktijk, maar ook in onderzoek (e.g., Klyver et al., 2011). Dat geldt niet alleen als het gaat om roeping, wat het gevaar van manipulatie, uitputting, verminderde samenwerking met anderen en een slechte *work-life balance* met zich meedraagt (Duffy & Dik, 2013; Lips-Wiersma et al., 2009; Oelberger, 2019), maar geldt voor alle organisatiepraktijken. Samenwerking in het algemeen, bijvoorbeeld, heeft als donkere kant conflicten, opportunisme en onethisch gedrag (Klyver et al., 2011; Oliveira & Lumineau, 2019). Ook het recente onderzoek naar waarden in organisaties focust vooral op de positieve kanten (e.g., Kraatz et al., 2020). Als wetenschappers kunnen we juist inzicht geven in de processen die zorgen voor hypocrisie, voor verschil tussen ideaal en werkelijkheid. Als mensen niet in staat zijn om (gedeelde) idealen te realiseren, gaan ze bijvoorbeeld liegen, wat vervolgens weer tot versterking van die idealen leidt (March, 2007). Inzicht in deze

negatieve kanten is nodig om te begrijpen hoe zowel positieve als negatieve betekenis gerealiseerd wordt en wat ervoor zorgt dat een positief ideaal tot een idool of ijdelheid verwordt.

3. *Onderzoek wat mogelijk is, in plaats van wat al aanwezig is*

Onderzoek naar betekenisvol organiseren is gericht op een open toekomst, niet alleen verklarend wat al geweest is, maar richting gevend aan het maken van nieuwe werkelijkheden (Romme, 2003, 2016; Simon, 1969). Vaak beschrijven en verklaren we als wetenschappers wat we zien en laten we studenten en andere 'afnemers' van onze resultaten in het ongewisse hoe dat richtinggevend kan zijn voor de toekomst. Goed beschouwd weten we heel veel over betekenisvol organiseren, maar laten we na om na te denken over de uitvoering daarvan. Dat zal in nauwe interactie met de praktijk moeten. Geëngageerde wetenschap start niet alleen met de vragen uit de praktijk, maar komt daar ook terug en werkt samen aan oplossingen (Van Burg et al., 2008; Van de Ven, 2007). Meer radicaal betekent dit dat we onderzoek met in plaats van voor de praktijk doen (Dimov et al., 2021). Niet alleen publicaties, maar ook ontwerpprincipes, praktische modellen, dialoogmethoden en voorbeeldoplossingen zijn daarom belangrijke eindproducten van onderzoek (Dimov, 2016; Van Burg et al., 2008; Van Burg & Romme, 2014).

Managementonderzoek en -onderwijs zijn niet alleen relevant voor managers, maar ook voor de bredere samenleving. Als we samen beter en meer betekenisvol kunnen organiseren, dan gaat dat niet zozeer om betere resultaten onderaan de streep, maar vooral om organisaties die beter zijn voor de samenleving en de omgeving als geheel. Als dat ons doel is, dan moeten we erover nadenken welke middelen daarvoor nodig zijn (zie Wickert et al., 2021). Dat zijn zeker niet alleen wetenschappelijke publicaties van 20 pagina's die na vier jaar onderzoek naar buiten komen als de primaire wetenschappelijke *bottom-line* output. De wetenschappelijke praktijk heeft zelf verandering nodig. Daarbij hoeft niet het wiel opnieuw uitgevonden te worden, maar kunnen we leren van andere disciplines (zie Zhang &

Van Burg, 2020). Afgelopen jaar, midden in de coronacrisis had ik het voorrecht om een medisch artikel te publiceren over Covid-19 (Van Burg-Verhage & Van Burg, 2020). Wat mij opviel, is niet alleen de snelheid van publiceren, maar ook de vele verschillende soorten korte publicaties, variërend van korte opiniërende stukjes en korte onderzoeksupdates tot langere artikelen. Ik ben ervan overtuigd dat we ook in managementonderzoek een breder palet aan onderzoeksproducten moeten ontwikkelen en waarderen.

4. *Betekenisvol en karakterontwikkeland onderwijs*

In de kern is een hoogleraar een leraar. Dat betekent dat de laatste, maar niet de minst belangrijke opmerking over onderwijs gaat. Als academie hebben we grote invloed door het opleiden van nieuwe generaties werknemers, leiders en ondernemers. Wat betekent betekenisvol organiseren voor onderwijs, in de bachelor, master, aan promovendi en aan executives? Het is in de eerste plaats van het grootste belang dat studenten leren om systemisch te denken. De uitdagingen waar we voor staan, zijn niet alleen op te lossen. Leren samenwerken en begrip van het grotere geheel zijn nodig. Daarnaast vormen kritisch denken en reflectie de kern van academisch onderwijs (J. Friedland & Jain, 2020). Dat is essentieel, want door *hubris*, hoogmoed en zelfoverschatting worden idealen als snel tot idolen en worden we blind voor de negatieve kanten. Belangrijk is dat studenten moreel karakter ontwikkelen als een kompas om dagelijkse beslissingen te nemen. Ik ben daarom dankbaar dat ik het ambt van hoogleraar te mogen vervullen aan de Vrije Universiteit, waar morele vorming en een bredere betekenis de kern van het organisatie-DNA vormen.

Shalom

Wat is de betekenis van een organisatie? Met welke *purpose* organiseren we? De betekenis van de drie soorten activiteiten verzorgen, transponeren en faciliteren komen samen in het Hebreeuwse woord *shalom*, dat letterlijk vertaald 'vrede' betekent in de breedste zin van het woord. Je kunt het opvatten als floreren van

mensen in al hun relaties, met anderen, zichzelf, God en de fysieke omgeving (Wolterstorff, 1983). Een oud lied beschrijft dit als een richtinggevend visioen:

*Trouw en waarheid omhelzen elkaar, recht en vrede begroeten
elkaar met een kus, uit de aarde bloeit de waarheid op, het recht
ziet uit de hemel toe.*

[Psalm 85]

Dit is een groot visioen, iets wat niet in het bereik van ons mensen lijkt te liggen. Recht, vrede, waarheid – dat zijn grote woorden, waar in de praktijk vaak weinig van terecht komt. Niettemin, ik geloof dat het onze roeping is, ook binnen organisatietheorie en bedrijfskunde, om te werken vanuit dit visioen. Niet als een messias, maar als gewone werkers, die iedere dag samen werken aan shalom.

Dankwoord

Ik wil afsluiten met een woord van dank. Allereerst bedank ik het college van bestuur en het faculteitsbestuur voor het aan mij toevertrouwen van het gewichtige ambt van hoogleraar aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Svetlana Khapova, thanks for convincing me to aim for a full professorship in organizational theory in the fascinating Management & Organisation Department. I very much appreciate your drive, support and trust. M&O department colleagues and colleagues of the OT group in particular: I really appreciate your collegiality, enthusiasm and friendliness, which makes the department and the group a supportive, stimulating and entrepreneurial environment.

Dat ik dit ambt mag vervullen, is geen eigen verdienste, maar is in belangrijke mate mogelijk gemaakt door de mensen die afgelopen decennia op mijn pad kwamen. Het is onmogelijk om van iedereen hier de naam en bijdrage te noemen, maar ik wil een aantal personen eruit lichten. Hans Berends, je was ooit mijn eerste docent organisatietheorie, daarna mijn afstudeerbegeleider samen met Erik van Raaij, en je hebt me overtuigd om voor de wetenschap te kiezen.

Ik denk terug aan veel inspirerende gesprekken en projecten die we in de afgelopen decennia gehad hebben en ik hoop dat er nog veel zullen volgen. Hoewel we nu uiteindelijk hetzelfde ambt mogen vervullen, blijft staan dat ik nog nooit van je gewonnen heb bij het squashen – wat terecht mijn status als leerling benadrukt. Sjoerd Romme, dank voor het aanleren van een geëngageerde en ontwerpergerichte stijl van wetenschap bedrijven tijdens mijn periode als promovendus en daarna, samen met Isabelle Reymen en Victor Gilsing. Tom Elfring, ik waardeer het zeer dat je me bij de VU gehouden hebt, terwijl ik mijn contract wilde opzeggen toen we naar Indonesië vertrokken. Daarmee maakte je het uiteindelijk ook mogelijk dat ik naar de VU kon terugkeren als hoogleraar. Joep Cornelissen, in mijn begintijd aan de VU was je mijn buurman in de toen nog donkere gangen op de vijfde verdieping. Veel heb ik van je mogen leren op het gebied van theorievorming over organisaties. Een groot deel van mijn onderzoek heb ik samen met promovendi gedaan. Dat is iedere keer weer een geweldig leerproces, van twee kanten. Daarin komt de kern van de academie tot haar recht. Sharon, Amr, Mwansa, Progress, Daniel, Etienne, Aun, Dillon, Joris, Pieter, Jet, Sanaz, Michael, Yves, Rethar, Gabe and Sander, thanks so much for asking new questions, exploring uncharted territory and pushing scientific boundaries.

Pa en ma, dank voor het bieden van een warme en veilige omgeving en het stimuleren van studeren.

De afgelopen zeven jaren heb ik zelf mijn voeten in de modder van het sociaal ondernemerschap mogen staan, samen met onze zeer gewaardeerde vrienden van Lentera Papua in Indonesië. Ik wil onze Papua-vrienden danken voor alles wat ik daar heb geleerd en afgeleerd, ook op het gebied van management en ondernemerschap. Wijnanda, dank dat je vastgehouden hebt aan die droom om daarnaartoe te gaan en dat je er nu weer vol voor gaat in Nederland. Je hebt me ook vanaf het begin gestimuleerd om het onzekere pad van de wetenschap op te gaan, ook al heb je zelf meer met mensen dan met bedrijven. Ik weet me gelukkig met jou aan mijn zijde. Coen, Samuel, Maria en Nathan, jullie hebben me af en toe wel even moeten

missen, fysiek dan wel geestelijk, als ik net nog even dat ene onderzoek moest afronden of met een moeilijke vraag liep. Ik blijf meezoeken naar antwoorden op al jullie vragen – hoewel jullie over veel dingen al zo veel meer weten dan ik.

Straks zal deze ceremonie afgesloten worden met de lofverheffing aan God. Daar sluit ik me van harte bij aan, om dank te brengen aan de bron van wijsheid en kracht in de verwachting van het realiseren van shalom.

Ik heb gezegd.

Bibliografie

- Adler, P. S., & Heckscher, C. (2018). Collaboration as an organization design for shared purpose. In *Toward Permeable Boundaries of Organizations?* (Vol. 57, pp. 81–111). Emerald Publishing Limited.
- Arendt, H. (1958). *The Human Condition*. University of Chicago Press.
- Bailey, C., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M., & Chalofsky, N. (2019). The five paradoxes of meaningful work: Introduction to the special issue 'Meaningful work: Prospects for the 21st century.' *Journal of Management Studies*, 56(3), 481–499.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 72(6), 79–88.
- Berends, H., Van Burg, E., & Garud, R. (2021). Pivoting or persevering with venture ideas: Recalibrating temporal commitments. *Journal of Business Venturing*, 36(4), 106126.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006). *On Justification: Economies of Worth*. Princeton University Press.
- Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies*, 34(4), 495–514. =
- Buijs, G. (2019). *Waarom werken we zo hard? Op weg naar een economie van de vreugde*. Boom.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2020). Timely hypocrisy? Hypocrisy temporalities in CSR communication. *Journal of Business Research*, 114, 327–335.
- Cloutier, C., & Langley, A. (2017). Negotiating the moral aspects of purpose in single and cross-sectoral collaborations. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 103–131.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213.
- Demers, C., & Gond, J.-P. (2020). The moral microfoundations of institutional complexity: Sustainability implementation as compromise-making at an oil sands company. *Organization Studies*, 41(4), 563–586.
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424–450.
- Dimov, D. (2016). Towards a design science of entrepreneurship. In A. C. Corbett & J. A. Katz (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth Volume 18, Models of Start-up Thinking and Action* (Vol. 18) (pp. 1-31), Emerald Group Publishing Limited.
- Dimov, D., Schaefer, R., & Pistrui, J. (2021). Look who is talking ... and who is listening: Finding an integrative “we” voice in entrepreneurial scholarship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1176–1196.
- Dionne, K.-E., Mailhot, C., & Langley, A. (2019). Modeling the evaluation process in a public controversy. *Organization Studies*, 40(5), 651–679.
- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 428–436.

- Durand, R., & Gouvard, P. (2021). *An audience-based theory of firm purposefulness* (SSRN Scholarly Paper ID 3854729). Social Science Research Network.
- Elangovan, A. R., Pinder, C. C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 428–440.
- Elfring, T., Klyver, K., & Van Burg, E. (2021). *Entrepreneurship as Networking: Mechanisms, Dynamics, Practices, and Strategies*. Oxford University Press.
- Ellul, J. (1977). *The Meaning of the City*. Eerdmans.
- Etzioni, A. (1996). *The New Golden Rule: Community and Morality in a Democratic Society*. Basic Books.
- Faletehan, A. F., Van Burg, E., Thompson, N. A., & Wempe, J. (2021). Called to volunteer and stay longer: The significance of work calling for volunteering motivation and retention. *Voluntary Sector Review*, 12(2), 235-255.
- Friedland, J., & Jain, T. (2020). Reframing the purpose of business education: Crowding-in a culture of moral self-awareness. *Journal of Management Inquiry*, Online first, <https://doi.org/10.1177/1056492620940793>
- Friedland, R. (2013). God, love, and other good reasons for practice: Thinking through institutional logics. In M. Lounsbury & E. Boxenbaum (Eds.), *Institutional Logics in Action, Part A: Vol. 39* (pp. 25–50). Emerald Group Publishing Limited.
- Fuhse, J. A. (2009). The meaning structure of social networks. *Sociological Theory*, 27(1), 51–73.
- Fuhse, J. A., & Mützel, S. (2011). Tackling connections, structure, and meaning in networks: Quantitative and qualitative methods in sociological network research. *Quality and Quantity*, 45, 1067–1089.
- Gehman, J., Treviño, L. K., & Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84–112.
- George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J. D., & Tracey, P. (2021). Purpose in the for-profit firm: A review and framework for management research. *Journal of Management*, doi.org/10.1177/01492063211006450.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895.
- Gulati, R. (2007). Tent poles, tribalism, and boundary spanning: The rigor-relevance debate in management research. *Academy of Management Journal*, 50(4), 775–782.
- Harisson, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479–485.
- Hicks, D., Wouters, P., Waltman, L., de Rijcke, S., & Rafols, I. (2015). Bibliometrics: The Leiden Manifesto for research metrics. *Nature*, 520(7548), 429–431.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139.
- Hodges, M., & Woolcock, S. (1993). Atlantic capitalism versus Rhine capitalism in the European community. *West European Politics*, 16(3), 329–344.

- Hoffman, A. J. (2021). *Management as a Calling: Leading Business, Serving Society. In Management as a Calling*. Stanford University Press.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227–1234.
- Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36(3), 471–501.
- Keller, T. (2009). *Counterfeit Gods: When the Empty Promises of Love, Money and Power Let You Down*. Riverhead Books.
- Khurana, R. (2010). *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*. Princeton University Press.
- Klein, J. (2021). Reflecting backward to project forward: Refocusing on values in organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, Online first, <https://doi.org/10.1177/00218863211033097>
- Klyver, K., Evald, M. R., & Hindle, K. (2011). Social networks and new venture creation: The dark side of networks. In K. Hindle & K. Klyver (Eds.), *Handbook of research on new venture creation* (pp. 145–159). Edward Elgar.
- Knights, D., & Scarbrough, H. (2010). In search of relevance: Perspectives on the contribution of academic—practitioner networks *Organization Studies*, 31(9–10), 1287–1309.
- Kraatz, M. S., Flores, R., & Chandler, D. (2020). The value of values for institutional analysis. *Academy of Management Annals*, 14(2), 474–512.
- Laufer, W. S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43(3), 253–261.
- Lips-Wiersma, M., Dean, K. L., & Fornaciari, C. J. (2009). Theorizing the dark side of the workplace spirituality movement. *Journal of Management Inquiry*, 18(4), 288–300.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
- March, J. G. (2007). Ibsen, ideals, and the subornation of lies. *Organization Studies*, 28(8), 1277–1285.
- Marineau, J. E., Labianca, G. (Joe), Brass, D. J., Borgatti, S. P., & Vecchi, P. (2018). Individuals' power and their social network accuracy: A situated cognition perspective. *Social Networks*, 54, 145–161.
- Martin, B. R. (2013). Whither research integrity? Plagiarism, self-plagiarism and coercive citation in an age of research assessment. *Research Policy*, 42(5), 1005–1014.
- Martin, B. R. (2016). Editors' JIF-boosting stratagems: Which are appropriate and which not? *Research Policy*, 45(1), 1–7.
- Mayer, C. (2021). The future of the corporation and the economics of purpose. *Journal of Management Studies*, 58(3), 887–901.
- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77–90.

- Oelberger, C. R. (2019). The dark side of deeply meaningful work: Work-relationship turmoil and the moderating role of occupational value homophily. *Journal of Management Studies*, 56(3), 558–588.
- Oliveira, N., & Lumineau, F. (2019). The dark side of interorganizational relationships: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, 45(1), 231–261.
- Pittz, T. G., White, R., & Zoller, T. (2021). Entrepreneurial ecosystems and social network centrality: The power of regional dealmakers. *Small Business Economics*, 56, 1273–1286.
- Rietveld, C. A., & Van Burg, E. (2014). Religious beliefs and entrepreneurship among Dutch protestants. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 23(3), 279–295.
- Romme, A. G. L. (2003). Making a difference: Organization as design. *Organization Science*, 14(5), 558–573.
- Romme, A. G. L. (2016). *The Quest for Professionalism: The Case of Management and Entrepreneurship*. Oxford University Press.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Schön, D. A. (1984). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Ashgate.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Oxford University Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row Publishers.
- Selznick, P. (1994). *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*. University of California Press.
- Simon, H. A. (1969). *The sciences of the artificial*. MIT Press.
- Smit, J. (2019). *Het grote gevecht & het eenzame gelijk van Paul Polman*. Prometheus.
- Solinger, O. N., Jansen, P. G. W., & Cornelissen, J. P. (2020). The emergence of moral leadership. *Academy of Management Review*, 45(3), 504–527.
- Tourish, D. (2020). The triumph of nonsense in management studies. *Academy of Management Learning & Education*, doi.org/10.5465/amle.2019.0255.
- Trevino, L. K., & Weaver, G. R. (1999). The stakeholder research tradition: Converging theorists-not convergent theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 222–227.
- Van Burg, E. (2016). Back to the drawing board: Do universities need a redesign? In M. Flikkema (Ed.), *Sense of Serving: Reconsidering the Role of Universities Now* (pp. 42–49). VU University Press.
- Van Burg, E., Cornelissen, J., Stam, W., & Jack, S. (2020). Advancing qualitative entrepreneurship research: Leveraging methodological plurality for achieving scholarly impact. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Online first, <https://doi.org/10.1177/1042258720943051>.
- Van Burg, E., Elfring, T., & Cornelissen, J. P. (2021). Connecting content and structure: A review of mechanisms in entrepreneurs' social networks.

- International Journal of Management Reviews*, Online first, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12272>.
- Van Burg, E., & Karlsson, T. (2020). Capturing action from within: The use of personal diaries. In W. B. Gartner & B. Teague (Eds.), *Research Handbook on Entrepreneurship: Behavioral Practice and Process* (pp. 182–198). Edward Elgar.
- Van Burg, E., & Romme, A. G. L. (2014). Creating the future together: Toward a framework for research synthesis in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 369–397.
- Van Burg, E., Romme, A. G. L., Gilsing, V. A., & Reymen, I. M. M. J. (2008). Creating university spin-offs: A science-based design perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 25(2), 114–128.
- Van Burg-Verhage, W., & Van Burg, E. (2020). Outbreak of Covid-19 like illness in a remote village in Papua, Indonesia. *MTb*, 19–21.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press.
- Weber, M. (1921). *Economy and Society: A New Translation*. Harvard University Press.
- Weber, M. (1946). Religious rejections of the world and their directions. In *From Max Weber: Essays in Sociology, translated, edited and with an introduction by H. H. Gerth and C. Wright Mills*. Oxford University Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Weick, K. E. (1999). That’s moving: Theories that matter. *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 134–142.
- Wickert, C., Post, C., Doh, J. P., Prescott, J. E., & Prencipe, A. (2021). Management research that makes a difference: Broadening the meaning of impact. *Journal of Management Studies*, Online first, doi.org/doi:10.1111/joms.12666.
- Wolterstorff, N. (1983). *Until Justice and Peace Embrace: The Kuyper Lectures for 1981 Delivered at the Free University of Amsterdam*. Wm. B. Eerdmans Publishing.
- Wright, A. L., Zammuto, R. F., & Liesch, P. W. (2017). Maintaining the values of a profession: Institutional work and moral emotions in the emergency department. *Academy of Management Journal*, 60(1), 200–237.
- Zhang, S. X., & Van Burg, E. (2020). Advancing entrepreneurship as a design science: Developing additional design principles for effectuation. *Small Business Economics*, 55(3), 607–626.

Curriculum vitae

Elco van Burg (1983) studeerde technische bedrijfskunde aan de TU Eindhoven (TU/e) en theologie aan de Universiteit Utrecht (beide cum laude). In 2010 promoveerde hij aan de TU/e op een onderzoek naar ondernemerschap op universiteiten. Sinds 2011 is hij verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam, aan de School of Business & Economics, vakgroep Management & Organisation (M&O), eerst als universitair docent en sinds 2013 als universitair hoofddocent. Van 2014 tot 2021 werkte hij in Papua (Indonesië) voor Lentera Papua, een sociale onderneming gericht op het trainen van jongeren op het gebied van luchtvaart, onderwijs, gezondheidszorg en sociaal werk, waar hij nog steeds bij betrokken is. Per maart 2020 is Elco benoemd als hoogleraar organisatietheorie en sinds maart 2021 leidt hij de organisatietheoriegroep binnen M&O.

