

ARBEIDS- PRODUCTIVITEIT EN ARBEIDS- PARTICIPATIE SAMENSPRAAK OF TEGENSPRAAK?

**PERSONEEL- EN ORGANISATIEBELEID
ALS MOTOR VOOR SOCIALE INNOVATIE
IN ARBEIDSORGANISATIES**

**OPENBARE LES DECEMBER 2008
BEN FRUYTIER**

**LECTORAAT/
ORGANISATIECONFIGURATIES
EN ARBEIDSRELATIES**



**HOGESCHOOL
UTRECHT**

ARBEIDS- PRODUCTIVITEIT EN ARBEIDS- PARTICIPATIE SAMENSPRAAK OF TEGENSPRAAK?

**PERSONEEL- EN ORGANISATIEBELEID
ALS MOTOR VOOR SOCIALE INNOVATIE
IN ARBEIDSORGANISATIES**

- 1. INLEIDING:
ARBEIDSPRODUCTIVITEIT
EN ARBEIDSPARTICIPATIE** 5
- 2. SOCIALE INNOVATIE IN HET MKB:
DE NADruk OP
ARBEIDSPRODUCTIVITEIT** 19
- 3. DE ONTWIKKELING VAN
PERSONEELS- EN
ORGANISATIEBELEID
OP HOGESCHOLEN: ARBEIDS-
PRODUCTIVITEIT EN ARBEIDS-
PARTICIPATIE DOOR TALENT
ONTPLOOIING** 37
- 4. TOT SLOT** 59

Curriculum Vitae 65

Literatuurlijst 66

Colofon 76

**“ARBEIDSMARKT
BLIJFT
KOMENDE JAREN
STRUCTUREEL
GESPANNEN,
ONDANKS HUIDIGE
ECONOMISCHE=
EN KREDIETCRISIS”**

1 / INLEIDING: ARBEIDSPRODUCTIVITEIT EN ARBEIDSPARTICIPATIE

Ik wil mijn openbare les graag beginnen met twee citaten. Beide gaan over 'sociale innovatie'. Het eerste citaat komt uit de Industriebrief 2008 van het ministerie van Economische Zaken: "*Sociale innovatie*", zo staat te lezen, "*is de vernieuwing van de arbeidsorganisatie gericht op het stijgen van de arbeidsproductiviteit*". (min. van EZ 2008: 27).

De strekking is duidelijk: de arbeidsproductiviteit moet omhoog en sociale innovatie is een belangrijk middel om dat te verwezenlijken. Nu het tweede citaat. Dit is afkomstig van de Algemene Werkgevers Vereniging Nederland (AWVN): "*Sociale innovatie is vernieuwing van het arbeidsproces, met als doel de arbeidsproductiviteit en de arbeidsparticipatie te verhogen.*"

(AWVN <http://www.awvn.nl/smartsite.shtml?id=662>).

Dus: sociale innovatie heeft in de ogen van de werkgevers niet alleen verhoging van de arbeidsproductiviteit ten doel, maar ook de verhoging van de arbeidsparticipatie.

Het is opmerkelijk dat het niet de overheid is, maar juist de AWVN, die aan productiviteitsverhoging nog een tweede doel toevoegt: de "*vergroting van participatie in het arbeidsproces*". Je zou dit eerder verwachten van de overheid. Het vergroten van de arbeidsparticipatie is namelijk primair een maatschappelijk doel. Het behoort tot de hoofdlijnen van het overheidsbeleid zoals verwoord in de Miljoenennota van 2009 (Blankemeijer e.a. 2008), maar het staat al veel langer op de overheidsagenda. Het streven naar volledige werkgelegenheid was één van de vijf hoofddoelstellingen van het naoorlogse sociaaleconomische beleid (Windmuller 1970). De meesten van ons herinneren zich waarschijnlijk ook nog wel dat Joop den Uyl in 1981 aan de naam van het ministerie van Sociale Zaken het woord 'Werkgelegenheid' toevoegde om het belang van de arbeidsparticipatie te benadrukken. En in 1996 stelde toenmalig minister van Sociale Zaken Ad Melkert het nog heel expliciet: "*Productiviteit en participatie zijn*

twee kanten van het ondeelbare gegeven dat een maatschappij alleen kan bloeien als beide tegelijk worden gerealiseerd.”
(Melkert 1996).

In de jaren tachtig en negentig verschenen verschillende adviezen van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) over arbeidsparticipatie. Alle hadden tot doel de vicieuze cirkel van hoge werkloosheid en stijging van de arbeidsproductiviteit te doorbreken. Die vicieuze cirkel werkte als volgt: er is een hoge werkloosheid, daardoor wordt een groot beroep op de sociale zekerheid gedaan, als gevolg daarvan zijn de loonkosten erg hoog, daardoor wordt de arbeidsproductiviteit opgedreven, daardoor wordt de uitval uit het arbeidsproces hoog, met als gevolg dat de werkloosheid toeneemt, enzovoorts. De methode die de WRR voorstelde om deze vicieuze cirkel te doorbreken was het *coute que coute* verhogen van de arbeidsparticipatie. U hoort het: *“een overheid die pleit voor een groei van de arbeidsparticipatie om te voorkomen dat de bedrijven de arbeidsproductiviteit steeds verder opdrijven!”*

Waarom is het nú de AWWN die een zodanig groot belang hecht aan de groei van de arbeidsparticipatie naast de stijging van de arbeidsproductiviteit? Dat zou je toch niet verwachten van een werkgeversvereniging die het als haar primaire taak ziet de belangen van haar leden te behartigen. Geven de werkgevers in 2008 wellicht een andere inhoud aan het begrip arbeidsparticipatie dan politici en wetenschappers in de jaren tachtig? Gaat het hen alleen om onze economie, of speelt ook solidariteit met zwakke groepen op de arbeidsmarkt een rol? En ook als het alleen om economie gaat, verdragen in dat geval vergroting van de arbeidsproductiviteit en toename van de arbeidsparticipatie elkaar? Over dit spanningsveld tussen arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie wil ik het vandaag met u hebben.

Arbeidsproductiviteit en Arbeidsparticipatie in 2008

Het doel van de groei van de arbeidsparticipatie is nu anders dan 20 tot 25 jaar geleden. In de jaren tachtig, toen sprake was van een relatief hoge werkloosheid, werd het vergroten van de arbeidsparticipatie beschouwd als een maatregel om meer mensen aan de slag te krijgen zodat de verzorgingsstaat betaalbaar kon blijven. Daarnaast had het ook een sociaal doel. Ieder mens heeft recht op arbeid, de maatschappij moet alles doen om dat recht te verzilveren. De overheid ondernam vele verschillende initiatieven. Denk aan Wagwe-regelingen, de Melkertbanen, de herverdeling van arbeid, het stimuleren van werken in deeltijd, enzovoorts.

Werkgevers waren niet zo happig om mee te werken aan deze overheidsmaatregelen. De aanvoer van arbeidskrachten was zonder die maatregelen voldoende, de arbeidsproductiviteit zou alleen maar dalen en dat was niet in hun belang. Toename van de arbeidsproductiviteit, ofwel met minder mensen evenveel of zelfs meer producten en diensten leveren, stond in bedrijven op gespannen voet met de groei van de arbeidsparticipatie.

In de huidige situatie van een structurele, door demografische ontwikkelingen veroorzaakte, krappe arbeidsmarkt¹, is het doel van de toename van de arbeidsparticipatie primair om te zorgen voor voldoende arbeidskrachten op een zeer gespannen arbeidsmarkt. De vraag naar arbeid is sinds de jaren negentig toegenomen. Maar veel belangrijker is dat het aanbod is geslonken en nog verder zal slinken. Gegevens van het CPB (Centraal Plan Bureau) laten zien dat de komende jaren de structurele groei van arbeidsaanbod aanzienlijk lager ligt dan in de afgelopen periode (1990 tot 2005).

¹ Tijdens het schrijven van deze openbare les nam van dag tot dag de kans toe dat de inhoud achterhaald zou worden door de extreem snelle, onverwachte en de wereldbol omvattende ontwikkelingen op de financiële en later ook economische markten. De vraag is hoe groot de economische en financiële stofwolk is die ons het zicht op de toekomst volledig ontnemt en hoe lang het duurt voor we weer wat meer helderheid krijgen. Ik had kunnen stoppen met schrijven tot al het stof weer was neergedaald maar ik heb besloten door te schrijven.

Als gevolg van de vergrijzing moeten wij rekening houden met een langdurig structureel tekort op de arbeidsmarkt. Daarom wordt het steeds belangrijker om de (niet werkende) reserve op de arbeidsmarkt (ouderen, allochtonen en arbeidsgehandicapten) actief te krijgen.

In dit licht bezien is het niet zo vreemd dat de werkgevers arbeidsparticipatie naast de arbeidsproductiviteit hoog op de agenda hebben staan. We moeten streven naar zowel een grotere arbeidsparticipatie als naar een hogere arbeidsproductiviteit. Grotere arbeidsparticipatie en hogere arbeidsproductiviteit vormen binnen de context van de huidige arbeidsmarkt niet langer een tegenstrijdigheid. Ze kunnen volgens de werkgevers beiden het product zijn van één en hetzelfde sociaaleconomisch beleid.

Deze situatie krijgt haar ideologische vorm met het begrip 'participatiestaat' (Genabeek e.a. 2007) of, in de woorden van Alexander Rinnooy Kan 'participatiemaatschappij' (Volkskrant 13-1-2007). We kunnen en moeten allemaal naar vermogen gaan participeren in de samenleving. In de participatiemaatschappij zijn we niet langer alleen beschermd tegen gebrek, maar ook vrij om ons te ontwikkelen. *"De vormgeving van sociale gelijkheid ontwikkelt zich van 'vrijwaring van' in een verzorgingsstaat, naar 'vrijheid om' in een participatiestaat"*, zo formuleert Wolfson (2008) het naar analogie van het onderscheid van Fromm tussen 'vrijheid van' en 'vrijheid tot' (Fromm 1994).

Deze nieuwe ideologie wordt ook door de WRR uitgedragen. De raad onderkent dat de vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking hun eisen stellen aan de inrichting van de verzorgingsstaat van de toekomst. Stonden tot voor kort verzekeren en verzorgen centraal; *"het wordt nu tijd om de beleidsinspanningen te concentreren op die onderdelen die gericht zijn op verheffen en verbinden."* (WRR 2006). Naast 'negatieve vrijheden' die bescherming bieden, bestaan 'positieve vrijheden' (Berlin 1958), die een appel doen op de handelingsverantwoordelijkheid van de burgers. Zij moeten zich, gesteund door de staat, emanciperen tot actieve, in het arbeidsproces participerende burgers: werk als een bron van zelfontplooiing (De Geyter 2007).

De WRR spreekt nadrukkelijk over 'verheffen', omdat het bij dat participeren niet zomaar gaat om arbeid, maar om arbeid die een beroep doet op de kennis, vaardigheden en creativiteit van de werknemers. De handelingsverantwoordelijkheid die van hen wordt gevraagd, sluit aan op de moderne organisatieconcepten in bedrijven en instellingen waarin hoge eisen gesteld worden aan het autonoom denkende en handelende individu. *"Tot op zekere hoogte worden in de moderne arbeidsorganisatie aan alle werknemers eisen gesteld die vroeger alleen werden gesteld aan professionals die hoger onderwijs hadden gevolgd."* (Dankbaar 2008).

Arbeidsproductiviteit en Arbeidsparticipatie: een spanningsveld

Niet iedereen is overtuigd dat vergroting van de arbeidsparticipatie en verhoging van de arbeidsproductiviteit nu hand in hand moeten en kunnen gaan. Het verzet komt van twee kanten. Ten eerste komt het verzet uit de economische hoek (De Beer 2008, Dekker & Kleinknecht 2008, Storm & Naastepad 2008). Productiviteit en arbeidsparticipatie zijn in beginsel twee verschillende factoren en de een gaat niet zonder meer samen met de ander (Evers & Wilthagen 2006). Integendeel, vergroting van de arbeidsparticipatie gaat ten koste van de verhoging van de arbeidsproductiviteit en belemmert de ontwikkeling van de kenniseconomie (Haegens 2008). Dat komt doordat de nieuwe categorieën potentiële werknemers in de meeste gevallen minder productief zijn terwijl juist deze nieuwe categorieën werknemers verantwoordelijk zijn voor de groei van de arbeidsparticipatie in Nederland.

De afgelopen decennia steeg de economische groei in Nederland vooral doordat meer mensen zijn gaan werken. De werkgelegenheid groeide van 4,8 miljoen banen in 1970 tot 7,8 miljoen in 2007. Die groei komt voor een belangrijk deel op het conto van vrouwen. Tussen 1990 en 2007 nam de arbeidsparticipatie van vrouwen toe van 44% naar 61% en bij mannen van 75% tot 77% (CBS). Opmerkelijk is dat het vooral een groei is van banen met 'atypische arbeidscontracten' (deeltijdbanen, contracten voor

bepaalde tijd, uitzendarbeid, oproepkrachten enzovoorts). Het aandeel van die atypische arbeidscontracten was in Nederland in 2005 53% (Schulze Buschoff & Protch 2007). Dat is erg hoog in vergelijking met andere EU-landen waar het gemiddelde ongeveer 33% is.

Ook opmerkelijk is dat het om banen gaat voor lager opgeleiden in de dienstverlenende sector. Het is juist deze sector die zich kenmerkt door een achterblijvende arbeidsproductiviteit (Van de Klundert & Van Schaik 2008). Deze ontwikkeling van de arbeidsparticipatie verklaart dat de arbeidsproductiviteit per werknemer sinds 2000 slechts met 0,5% procent is gestegen (Van Ark 2006: 32). Dat de groei van de arbeidsparticipatie deze vorm heeft aangenomen komt door de behoefte aan flexibiliteit van bedrijven. De WRR constateert in 2007 dat bedrijven meer en meer gebruik maken van een schil van flexibele arbeidskrachten rondom een kern van arbeidskrachten met een aanstelling voor onbepaalde tijd. Uit het onderzoek 'Flexibele beloning in Nederland' (Van Klaveren & Tijdens 2008), uitgevoerd in opdracht van FNV Bondgenoten, blijkt dat 21% van het totaal aantal werknemers (ongeveer 1,5 miljoen) aangeeft dat hun loon van maand tot maand kan verschillen. Van die 1,5 miljoen werknemers zegt 62% dat de belangrijkste reden voor dat schommelend maandloon het aantal gewerkte uren is, dat maandelijks anders is.

Deze groei van de 'personeelsvolume flexibiliteit' (Fruytier 1998: 15) weerhoudt de bedrijven van sociale en technologische innovatie die de arbeidsproductiviteit omhoog stuwet. Terwijl die productiviteitsstijging nu juist zo belangrijk is. Uit het Sociaal Kapitalistisch Manifest van Stichting Waterland teken ik op: *"De twee grootste economische problemen waarmee Nederland momenteel wordt geconfronteerd zijn het gebrek aan innovatievermogen en productiviteitsstijging en de afbrokkelende sociale bescherming. Economische groei mag dan geen panacee voor al onze kwalen zijn, onze welvaart en welzijn zijn wel gebaat bij productiviteitsstijging."* (Stichting Waterland 2006: 43).

Als de productiviteit stijgt, kan meer geld naar onderwijs en gezondheidszorg gaan en kunnen meer cultuur- en vrijetijdsactiviteiten ondersteund worden.

Ten tweede komt het verzet uit de sociale hoek. Daar uit men twijfels over de haalbaarheid van een toename van de arbeidsparticipatie. De burgers in onze samenleving die tot de potentiële beroepsbevolking behoren, zouden niet zo maar bereid zijn om te gaan werken of méér te gaan werken. Zij zouden werk en privésituatie tegen elkaar afwegen. Welke keuze ze zullen maken, hangt in dat geval af van de aard en omvang van de beloning, de aantrekkelijkheid van de inhoud van het werk en de faciliteiten die beschikbaar gesteld worden.

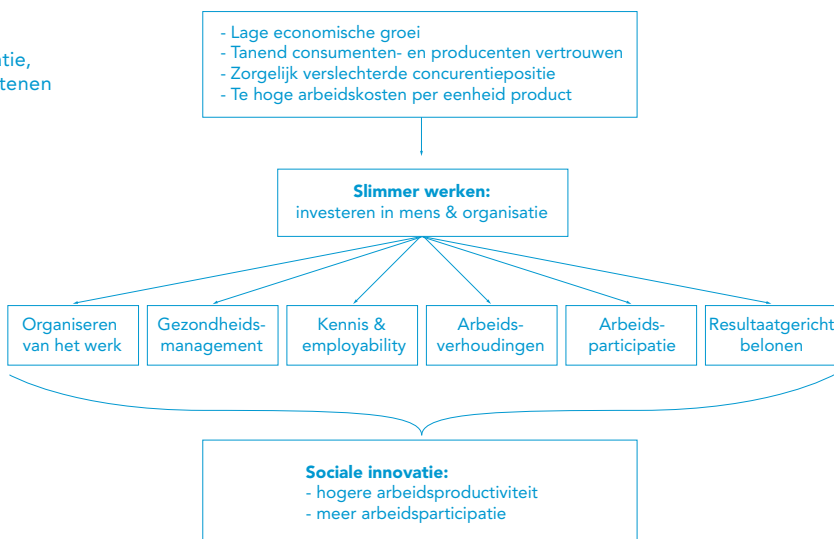
Maar de cruciale vraag is of de werkgevers zitten te wachten op de zwakkere arbeidsmarktgroepen: lager opgeleiden, ouderen, arbeidsgehandicapten, allochtonen (Vos 2007, Bordewijk 2008). Want binnen die categorieën schuilt de potentiële groei van de beroepsbevolking.

Recent onderzoek (Román & Schippers 2008, Bekker e.a. 2008) wijst uit dat daar vooralsnog geen sprake van is. Werkgevers 'worstelen' met de inzet van laag opgeleiden, waaronder relatief veel allochtonen, zoals de OSA (Organisatie voor Strategisch Arbeidsonderzoek) in haar persbericht bij de verschijning van het rapport over de inzet van lager opgeleiden in Nederland stelt. Ook de inzet van ouderen is een probleem. Opvallend is dat dit probleem vooral speelt bij de overheid (Marketresponse 2008), terwijl het juist de overheid is die om het hardst roept dat we langer moeten werken om de nadelen van de vergrijzing en ontgroening te ondervangen (o.a. Buijink 2008) .

Het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) wijst erop dat de arbeidsparticipatie van gehandicapten is gedaald van 44% in 2002 naar 40% in 2005 (Jehoel-Gijsbers 2007). Met als gevolg dat niet meer, maar juist minder arbeidsgehandicapten aan het werk zijn. Het aantal werknemers dat werkt via de regeling Wet Sociale

Werkvoorziening (WSW) is daarentegen meer dan twee tot drie keer zo groot als in onze buurlanden (Commissie fundamentele herbezinning WSW 2008). De uitstroom van deze werknemers naar het reguliere proces verloopt zeer moeizaam. Via negatieve prikkels (minder uitkering) wil de commissie de aanzuigende werking van de WSW verminderen en de 'WSW-ers' aansporen een baan te gaan zoeken. Maar dat is een verkapte bezuiniging als de werkgevers, ondanks positieve prikkels die het aantrekken van een arbeidsgehandicapte gemakkelijker moeten maken, hun vrees behouden om deze mensen in dienst te nemen. De vakbonden ageren daar terecht tegen.

Figuur 1
Sociale Innovatie,
Negen bouwstenen
(AWVM 2004)



Samenvattend, de door de AWWN (zie figuur 1) onder de vlag van sociale innovatie gepropageerde symbiose van hogere arbeidsproductiviteit en meer arbeidsparticipatie roept vragen op. Dat zijn intrigerende vragen die uitdagen om onderzocht te worden. Niet alleen vanuit een wetenschappelijke belangstelling, maar ook omwille van de maatschappelijke relevantie. De vragen raken het

hart van de verzorgingsstaat zoals wij die in Nederland in de afgelopen decennia hebben opgebouwd (Fruytier & Noten 2005). Kunnen de tekortkomingen van de verzorgingsstaat - de hoge kosten en de ontmoediging van de individuele ontplooiing - weggenomen worden in de participatiestaat? Kan solidariteit met de zwakkeren in de samenleving hand in hand gaan met het vergroten van de concurrentiekracht van de bedrijven en de samenleving? Is het mogelijk om grote aantallen laaggeschoolde werknemers en andere risicogroepen bij het arbeidsproces te betrekken en tegelijkertijd de productiviteit te verhogen? Is het vervolgens mogelijk om op branche- of regioniveau voor deze groepen bindende afspraken te maken over talentontwikkeling door scholing en opleiding met de voordelen voor de productiviteit van dien (Bovenberg en Wilthagen 2008)?

Deze vragen gaven mede richting aan de inhoudelijke vormgeving van ons lectoraat '*Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties*' binnen het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Faculteit Maatschappij & Recht van deze hogeschool waar u vandaag te gast bent. Het lijkt me daarom een goed idee om de centrale vraag van mijn openbare les over het spanningsveld tussen arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie te behandelen aan de hand van twee projecten die wij uitvoeren binnen ons lectoraat. Zo slaan we twee vliegen in één klap. We snijden een relevant maatschappelijk thema aan en u hoort tegelijkertijd met welke projecten wij onder andere in het lectoraat bezig zijn .

Arbeidsproductiviteit en Arbeidsparticipatie: het programma van het lectoraat

Nederland – zo staat in het Strategisch Plan van ons lectoraat (Hogeschool Utrecht 2007) te lezen - 'bevindt zich in een overgangsfase naar een kennis- en diensteneconomie. Om de efficiëntie van die economie te verbeteren, zijn nieuwe organisatieprincipes nodig die steunen op de verantwoordelijkheid, betrokkenheid en kennis van de medewerkers. Dat verklaart de strategische her- en opwaardering van het HRM-beleid in organisaties. Vanuit maatschappelijk oogpunt is die herwaardering

te verklaren door de bijdrage die HRM moet leveren aan de groei van de arbeidsparticipatie als middel voor maatschappelijke integratie'.

Mooie woorden allemaal die thuishoren in een strategisch plan. Wij hebben ook geprobeerd inhoud te geven aan deze woorden. Ik zal in deze openbare les vertellen hoe mijn collega-lector Rob Gründemann en ik de afgelopen twee jaren zoekend en tastend, soms moeizaam maar altijd vol vreugde het vraagstuk van 'productiviteit en/of participatie' in projecten zijn gaan onderzoeken.

Ik kan dat het beste doen aan de hand van deze figuur:

Figuur 2
Sociale innovatie van
arbeidsorganisaties
(Bron: Fruytier &
Gründemann 2007)



Kijkt u goed naar deze figuur. Het zal u niet ontgaan dat de figuur lijkt op een propeller van een vliegtuig met als bladen de beide hoofddoelen van sociale innovatie: arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie. Deze bladen worden aangedreven door de draaiax van het personeels- en organisatiebeleid in bedrijven en instellingen. Ik heb onder P&O-beleid alvast de term talentontplooiing neergezet omdat de ontplooiing van talenten cruciaal is voor én productiviteitsgroei én toename van de arbeidsparticipatie. Dat zal ik in mijn verhaal laten zien.

Het personeels- en organisatiebeleid in bedrijven en instellingen is het domein van ons lectoraat.

Binnen de HU is de opleiding Personeel & Arbeid ons voedingsgebied. We brengen voedsel in de vorm van kennis, ervaring en deskundigheid, maar we halen ook voedsel: wij winkelen bij de opleiding om deskundige medewerkers voor onze projecten en goede ideeën voor nieuwe projecten te krijgen .

De afgelopen twee jaar is een aantal projecten gestart die zich richten op de vergroting van de arbeidsparticipatie of de arbeidsproductiviteitsverbetering of allebei. Rob Gründemann zal zich in zijn voordracht vooral bezighouden met het onderwerp arbeids-

participatie. Ik zal mij in eerste instantie concentreren op het vraagstuk van de arbeidsproductiviteit. Maar dan wel tegen de achtergrond van dat andere grote doel: de toename van de arbeidsparticipatie.

Zoals gezegd concentreer ik mij op twee projecten. Ten eerste het project 'Sociale innovatie in het MKB'. Met de voorbereiding van dat project hield ik mij - sinds mijn komst naar Hogeschool Utrecht - een groot deel van mijn tijd bezig. In dit project wordt duidelijk dat voor de MKB-bedrijven verbetering van hun rentabiliteit voorop staat en de vergroting van de productiviteit daarom bovenaan hun verlanglijstje prijkt. Het is daarom interessant hoe zij aankijken tegen de groei van de arbeidsparticipatie. Zien zij dat als hun verantwoordelijkheid, of leggen zij die neer bij hun eigen werkgevers- en brancheorganisaties? Nog pregnanter wordt die vraag als het gaat om laagopgeleiden met een geringe arbeidsmotivatie en andere arbeidsmarktgroepen die terecht of onterecht als moeilijk plaatsbaar worden beschouwd. Is dat de verantwoordelijkheid van individuele organisaties, of van het intermediaire veld? Of is het een maatschappelijk vraagstuk, waarbij de publieke overheid het initiatief moet nemen?

Het tweede project is de ontwikkeling van het personeels- en organisatiebeleid op hogescholen. U zult niet verbaasd zijn dat de wijze waarop het HRM-proces op hogescholen is georganiseerd en wordt uitgevoerd, onze aandacht heeft. Puur uit wetenschappelijke interesse, maar gelukkig ook omdat vanuit hogescholen een beroep wordt gedaan op onze deskundigheid. Door goed onderzoek te doen en mee te werken aan scholing en opleiding, willen wij een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het personeels- en organisatiebeleid op hogescholen in het algemeen en van Hogeschool Utrecht in het bijzonder. Wij beschouwen dit als een belangrijk onderdeel van ons activiteitenprogramma. Gezien onze taakstelling als lector moeten wij dat ook. 'Professionalisering van de docenten' maakt onderdeel uit van de viervoudige opdracht die elke lector op de Nederlandse hogescholen heeft gekregen (Leijnse e.a. 2006). Het bijzondere

van dit lectoraat en van de andere lectoraten in Nederland met personeelsbeleid in hun portefeuille, is echter dat de professionalisering van docenten tegelijkertijd doel én object van onze activiteiten is. Immers, professionalisering van docenten is niet in de laatste plaats een kwestie van personeels- en organisatiebeleid. Ik wil vandaag daarom het vraagstuk van de ontwikkeling van personeels- en organisatiebeleid op hogescholen voor het voetlicht brengen om het spanningsveld van productiviteit en participatie een extra spannende dimensie te geven. Ik zal mij daarbij toespitsen op het vraagstuk van de talentontplooiing binnen het brede kader van het strategische beleid van hogescholen, en in het bijzonder het HRM-beleid.

**“TOENAME VAN
ARBEIDS-
PARTICIPATIE IS
GEEN DOEL VAN
EEN MKB-BEDRIJF”**

2 / SOCIALE INNOVATIE IN HET MKB: DE NADRUK OP ARBEIDSPRODUCTIVITEIT

Bijna twee jaar geleden nam mijn faculteit het dappere initiatief om subsidie bij het Europees Fonds Regionale Ontwikkeling (EFRO) aan te vragen voor een groot project 'Sociale Innovatie in het MKB in de regio Utrecht'. Als alles goed gaat, zullen wij binnenkort beginnen met de uitvoering. Naast Europa hebben ook de gemeente Utrecht en de provincie Utrecht het project gesubsidieerd.

Wat was de aanleiding tot dit project en de vele andere projecten rondom sociale innovatie die inmiddels mede onder de hoede van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) worden opgestart?

Kort gezegd is dat de kloof tussen kennisontwikkeling en kennisgebruik. Nederland presteert bovengemiddeld op het gebied van kennisontwikkeling en scoort relatief hoog als het gaat om de investeringen in R&D. De hoge score op het gebied van kennisontwikkeling blijkt bijvoorbeeld uit het grote aantal patenten en academische publicaties (Volberda, Bosch, Jansen, Szczygielska, & Roza, 2007). Vooral het MKB is sterk in de ontwikkeling van nieuwe producten, processen, marketingideeën en technologieën. Kijk maar naar de creatieve industrie, die haar naam ontleent aan haar vermogen tot innoveren. De kleine en middelgrote bedrijven zijn de kweekvijver voor innovatie, die de grote bedrijven scherp houdt. Al die kennis en innovatie leiden echter nog niet tot een grotere innovatiekracht van bedrijven op de afzetmarkt. De aandacht voor 'sociale innovatie' is onvoldoende (Leijnse e.a. 2006, OECD 2007: 2). Deze term doelt op het efficiënter en effectiever maken van de organisatieprocessen in bedrijven en in het verlengde daarvan de zorg voor de aanwezigheid van voldoende goed gekwalificeerd personeel op de juiste plek in het bedrijf (Over dit concept valt veel meer te vertellen. Ik verwijst daarvoor naar de uitweiding over sociale innovatie.)

Doel van het project 'Sociale Innovatie in het MKB' is het vergroten van de economische en innovatieve kracht van het MKB door het verbeteren van het personeels- en organisatiebeleid. Dat is de kern van sociale innovatie. Ons project beperkt zich tot MKB-bedrijven in de regio Utrecht (Taskforce Innovatie Regio Utrecht 2008). De opzet is om in driehonderd MKB-bedrijven in verschillende branches te gaan werken aan de verbetering van het personeel- en organisatiebeleid. Dit forse project doen we niet alleen, maar samen met partijen die dicht bij het MKB staan. Ten eerste met onze zusterfaculteit de FEM die al een lange traditie in het MKB heeft. Daarnaast met publieke organisaties als Syntens en TNO. En verder nog met private organisaties zoals accountancy-bedrijven, uitzendbureaus, organisatieadviesbureaus en banken.

Sociale Innovatie

De leidende gedachte achter het idee van sociale innovatie is dat vernieuwing van het personeels- en organisatiebeleid een belangrijke bijdrage levert aan de vier functie-eisen van elke moderne organisatie: efficiency in termen van arbeidsproductiviteit, flexibiliteit, kwaliteit en innovativiteit (Kumpe & Bolwijn 1998).

Om die vernieuwing tot stand te brengen:

- zou meer kennis ontwikkeld en verspreid moeten worden over het hanteren van 'innovatieve organisatieprincipes' die een betere beheersbaarheid van de organisatie koppelen aan een grotere flexibiliteit om te reageren op de snelle en vaak onvoorspelbare veranderingen in de omgeving;*
- zou meer kennis moeten komen over slimmere arbeidsvormen die een groter beroep doen op de talenten van de medewerkers'*
- zou meer kennis verzameld moeten worden over dynamisch managen vanuit het principe van 'zelfsturing waar mogelijk'. Maar wel 'zelfsturing' binnen duidelijke kaders die op hogere organisatieniveaus zijn vastgelegd en bewaakt worden;*
- zou meer kennis moeten komen over personeelsbeleid gericht op voortdurende ontplooiing van de aanwezige talenten van de medewerkers waardoor ondersteuning geboden wordt aan deze organisatieveranderingen.*

In het verlengde hiervan zou ook kennis verzameld moeten worden over organisatorische ontwikkelingen buiten de bedrijven en over de bedrijven heen zoals cluster- en netwerkvorming tussen organisaties. En we zullen moeten gaan werken aan nieuwe institutionele arrangementen in de sfeer van de arbeidsverhoudingen (Van de Roest 2008).

Dit alles is niet nieuw. Drucker gaf in 1988 al aan dat de vernieuwing van organisaties na wetenschap en technologie de voornaamste stuwende kracht zouden worden achter de veranderingen in de maatschappij en waarschijnlijk zelfs bepalend voor de rol van wetenschap en technologie zelf (Looise & Nijhof 2007).

Sociale innovatie in arbeidsorganisaties behoort tot een belangrijke traditie van vergroting van de economische kracht van bedrijven door een op de kennis en creativiteit van de mens vertrouwende organisatie van de arbeid (Van de Logt 2007, Dankbaar e.a. 2008).

De concepten van sociale innovatie stammen uit de jaren zeventig en tachtig en de onderliggende theorieën gaan nog verder terug in de tijd (bijvoorbeeld Ashby's concept van 'requisite variety' (1958) en Simon's (1947) concept van 'near decomposability'). In Nederland legde De Sitter (1981) de grondslagen voor de socio-technische ontwerpmethodiek die zich van andere, in de kern overeenkomstige ontwerpmethodieken (Galbraith 1973, Womack & Jones 1998) onderscheidt door een uiterst gedetailleerde uitwerking (De Sitter 1993).

Het eerste basisprincipe van het sociotechnisch ontwerp is het stroomsgewijs produceren. Door de taken in een productieproces niet te bundelen op hun overeenkomstige aard (functionele concentratie), maar op basis van het te maken product of de te leveren dienst (functionele deconcentratie) kan de complexiteit van het productieproces sterk gereduceerd worden. Het tweede basisprincipe is het neerleggen van zo veel mogelijk regelcapaciteit op een zo laag mogelijk niveau in de organisatie in 'zelfsturende teams'. Stroomsgewijs produceren en decentralisatie van regel-

capaciteit scheppen de voorwaarden voor en vragen om een continue ontplooiing van de talenten van alle medewerkers.

Deze mobilisering van organisatie en personeel is onmogelijk zonder een geïntegreerd personeelsbeleid. Oftewel: een beleid dat in de sfeer van de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden de ontplooiing van talenten ondersteunt.

In het project 'Sociale Innovatie in het MKB' hebben we de toename van de arbeidsparticipatie als doel opgenomen (Taskforce Innovatie Regio Utrecht 2008: 4). In die zin sluiten we dus aan bij de opvatting van de AWWN. Desondanks moet ik eerlijk bekennen dat de toename van de arbeidsparticipatie bij de uitwerking van het voorstel geen grote rol van betekenis meer heeft gespeeld. Het belangrijkste doel is het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Vreemd is dat niet. Het project richt zich op individuele MKB-bedrijven en de doelstellingen van die bedrijven vormen de leidraad. Toename van de participatie van de arbeid is geen directe doelstelling van een MKB-bedrijf. Natuurlijk hebben de MKB-ondernemers een actieve inbreng hebben in de groei (of daling) van de arbeidsparticipatie. We leven nu eenmaal in een 'organization society'. Maar daarmee is arbeidsparticipatie nog geen doel voor een MKB-bedrijf. Het heeft er geen direct belang bij. Hoogstens een indirect belang; namelijk minder kosten voor de sociale zekerheid en minder maatschappelijke problemen. Als andere bedrijven echter voor meer werk zorgen, is de winst extra groot. Een bekend 'prisoner's dilemma'.

Aan de andere kant hebben MKB-ondernemers wel belang bij een voldoende aanbod van goed gekwalificeerde vakmensen. Nu de arbeidsmarkt door de demografische ontwikkeling voor lange tijd zeer gespannen is, zijn de MKB-ondernemers zich meer dan ooit bewust van het feit dat zij aandacht aan het binden en boeien van medewerkers moeten gaan besteden. In die zin zijn ze gebaat bij een groei van de arbeidsparticipatie. Dit betekent echter niet automatisch dat zij toename van de arbeidsparticipatie primair als hun taak zien. Het probleem van de

arbeidsmarkt en het onderwijs is in hun ogen in de eerste plaats een bedrijfsoverstijgend economisch probleem binnen de regio of op het niveau van de sector of branche. Daar moeten andere partijen zich over buigen, zoals werkgevers- en brancheorganisaties en vooral de publieke overheid.

Toch ziet een aantal MKB-ondernemers de toename van de arbeidsparticipatie wel degelijk als hun verantwoordelijkheid. Zij onderkennen dat arbeidsparticipatie niet alleen een economisch, maar ook een sociaal vraagstuk is. Arbeidsparticipatie als sociaal vraagstuk valt onder de noemer van 'Goed Werkgeverschap' (Gründemann e.a. 2005) en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Onder het begrip Goed Werknemerschap valt een brede range van uiteenlopende activiteiten (zie o.a. van Sloten en van der Wolk 2007) op bedrijfsniveau. Een aantal daarvan heeft betrekking op de toenemende participatie van de medewerker in de organisatie. Werknemers moeten meer gaan participeren in het werkoverleg en formele participatieorganen (OR) en werkgevers moeten hen de organisatorische ruimte bieden om een actieve rol als werknemer in het organisatie proces te vervullen. Dit participatiebegrip is het pendant op bedrijfsniveau van het begrip maatschappelijke participatie waar ik zo dadelijk over te spreken kom. Onder het begrip Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen valt het bouwen aan de leefbaarheid van de samenleving door mee te werken aan de toename van de arbeidsparticipatie. Dat is een uiterst effectief middel om sociale problemen in de samenleving op te lossen. De gemeente Utrecht bijvoorbeeld, beschouwt toename van arbeidsparticipatie in de probleemwijken als één van de manieren om er prachtwijken van te maken. De werkloosheid in deze probleemwijken is relatief nog steeds zeer hoog. Dat geldt niet alleen voor Utrecht. Het aandeel werkzame personen in de probleemwijken ligt aanzienlijk lager dan het landelijk gemiddelde en veelal ook lager dan het gemeentelijk gemiddelde (Engbersen e.a. 2007) Door de werkloosheid in de wijken terug te dringen, neemt de welvaart toe en raken meer burgers via arbeid bij de samenleving betrokken. Dat vergroot de leefbaarheid.

Een voorbeeld van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is het MKB-convenant dat in april 2000 door het toenmalige kabinet, MKB-Nederland, en arbeidsvoorziening Nederland werd gesloten. Doel was voor 1 mei 2001 20.000 personen uit etnische minderheidsgroepen te plaatsen in banen in het MKB. Het convenant was een redelijk succes. Eerlijkheidshalve moet wel gezegd worden dat het succes conjunctuurgevoelig bleek. Het was voor een deel te danken aan de gespannen arbeidsmarkt aan het begin van deze eeuw in Nederland (Nieuwenhuizen en Bochhah 2004). Toen de arbeidsmarkt in 2002 ruimer werd, liep het convenant af.

Wat we dus aan de hand van het project ‘Sociale Innovatie in het MKB’ mogen concluderen over het spanningsveld productiviteit en arbeidsparticipatie, is dat de toename van de arbeidsparticipatie aan de ene kant een economisch en een sociaal vraagstuk is en aan de andere kant een maatschappelijk en organisatie probleem. We vatten deze conclusie samen met behulp van de volgende figuur.

Figuur 3
Toename van de
arbeidsparticipatie
als economisch en
sociaal vraagstuk op
het niveau van de
maatschappij en
het niveau van de
organisatie

Toename van de arbeidsparticipatie	Economisch Vraagstuk	Sociaal vraagstuk
Vraagstuk op maatschappelijk niveau	Groei van de wel- vaart in de samen- leving	Bijdrage aan maatschappelijke integratie, veilig- heid, emancipatie
Vraagstuk op or- ganisatieniveau	Voldoende en goed gekwalifi- ceerde medewer- kers	Goed werkgever- schap Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Voor de maatschappij geldt dat toename van de arbeidsparticipatie meer welvaart brengt. Dat is de economische kant van het verhaal. Uit sociaal oogpunt bezien levert (groei van) de arbeidsparticipatie een belangrijke bijdrage aan de maatschappelijke integratie, de veiligheid in de samenleving en de emancipatie van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. Maar dat gaat niet op voor elke vorm van arbeid. Het gaat om arbeid onder redelijke arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden die een beroep doet op de talenten van de arbeiders. Daarom kunnen ook vraagtekens gezet worden bij de groei van de werkgelegenheid in Nederland in de afgelopen decennia.

Op organisatieniveau geldt dat de toename van de arbeidsparticipatie kan voorzien in het aanbod van voldoende goed gekwalificeerde arbeidskrachten. Door het scheppen van aantrekkelijke arbeidsplaatsen en het bieden van goede arbeidsvoorwaarden, kunnen bedrijven en instellingen uit het aanbod op de arbeidsmarkt de beste mensen binnen hun poorten krijgen. Hier gaat het over de arbeidsparticipatie als economisch vraagstuk.

Als sociaal vraagstuk wordt toename van de arbeidsparticipatie door bedrijven gepercipieerd als een activiteit die zij verrichten ten behoeve van Goed Werkgeverschap en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Aan de begrippen hangt de connotatie van corrigerend beleid en liefdadigheid. Het gaat om het inperken van de risico's van de werknemers, om maatregelen die de rechten van de werknemers vastleggen op gezond en uitdagend werk, om goede arbeidsverhoudingen en op participatie in het werkoverleg.

De sfeer van liefdadigheid rondom MVO komt treffend tot uiting in de toon van de rede die al in 2001 gehouden werd door de toenmalige minister-president Wim Kok voor het Voorzittersoverleg MKB Nederland. Hij doet daarin een bijna smekend beroep op de medewerking van de MKB-ondernemers bij het vergroten van de arbeidsparticipatie:

“Ik weet best dat niet alle mensen die werkloos aan de kant staan voor iedere vacature geschikt zijn, maar er moet van twee kanten wel een uiterste inspanning worden verricht om vraag en aanbod zo goed mogelijk bij elkaar te laten aansluiten, juist nu de nood op de arbeidsmarkt in veel sectoren zo hoog is. () Met een aantal uwer mocht ik eerder van gedachten wisselen over wat we dan zijn gaan noemen ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’: de bijdrage die bedrijven kunnen leveren aan de oplossing van breed erkende maatschappelijke problemen in onderwijs en beroepsscholing, participatie, veiligheid en leefbaarheid.”
(Toespraak 06-03-2001).

Het moge duidelijk zijn: op het niveau van de bedrijven bestaat geen samenspraak van groei van de arbeidsproductiviteit en groei van de arbeidsparticipatie. Het primaire doel van bedrijven is een hogere productiviteit. Zij nemen slechts mondjesmaat kwetsbare groepen in dienst omdat zij terecht of onterecht veronderstellen dat de arbeidsproductiviteit van deze groepen te gering is. Bedrijven willen graag over voldoende, goed gekwalificeerde arbeidskrachten beschikken en hebben in een periode met een gespannen arbeidsmarkt daarom belang bij de groei van de arbeidsparticipatie. Maar daarmee voelen zij zich nog niet verantwoordelijk voor die groei. Zij zien de toename van de arbeidsparticipatie als een maatschappelijke taak, niet als die van henzelf. Wanneer werkgevers zich om sociale redenen bekommeren om de arbeidsparticipatie, beschouwen ze dat als een daad van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen of als een vorm van Goed Werkgeverschap.

Dat Goed Werkgeverschap ook een economische factor is en een positieve invloed kan hebben op de efficiëntie van een bedrijf, wil ik aan de hand van het tweede voorbeeld laten zien. Daaraan vooraf wil ik nog iets meer zeggen over de twee niveaus – het maatschappelijk niveau en het organisatorisch niveau – waarop het participatievraagstuk speelt. Ik wil dat doen door te kijken naar de plaats van ons lectoraat binnen het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de faculteit.

Het Kenniscentrum Sociale Innovatie: arbeidsparticipatie en maatschappelijke participatie

De relatie tussen arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie bleek gaandeweg deze openbare les complex. Dat komt, zo hebben we geconstateerd, omdat het fenomeen arbeidsparticipatie op twee niveaus (maatschappelijk niveau en organisatieniveau) speelt en op twee manieren gezien kan worden: als economisch vraagstuk en als sociaal vraagstuk.

Die complexiteit heeft repercussies voor de discussies binnen het Kenniscentrum Sociale Innovatie waar ons lectoraat deel van uitmaakt. Ook daar spelen de twee niveaus door elkaar heen en de twee zienswijzen. Ik wil ter afsluiting van dit gedeelte over het project 'Sociale Innovatie in het MKB' iets meer over deze discussies zeggen, omdat zij allereerst het vraagstuk arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie in de bredere context van maatschappelijke participatie plaatsen. Bovendien laten ze zien hoe vruchtbaar het is om vanuit verschillende invalshoeken in een kenniscentrum met elkaar samen te werken.

In het visiedocument van ons kenniscentrum staat deze passage over arbeidsparticipatie (Basisnotitie Kenniscentrum Sociale Innovatie 2008): *"Participeren in het arbeidsproces "* zo staat in het document op pagina 7 *"is een recht van iedere burger die daartoe in staat is. Het is hét middel om mensen aan de onderkant van de samenleving van uitsluiting te behoeden, om armoede en afhankelijkheid van bijstand te voorkomen."*

Het is een prachtig citaat dat een sterke verwantschap vertoont met artikel 23 uit de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. Het illustreert de kernfunctie van arbeid in een samenleving. Het citaat gaat verder:

"Participatie is meer dan arbeidsparticipatie. Er is ook maatschappelijke participatie. Deze vorm van participatie gaat bijvoorbeeld over het stimuleren van de eigen kracht en eigen verantwoordelijkheid van (kwetsbare) burgers en hun sociale netwerk, maar ook

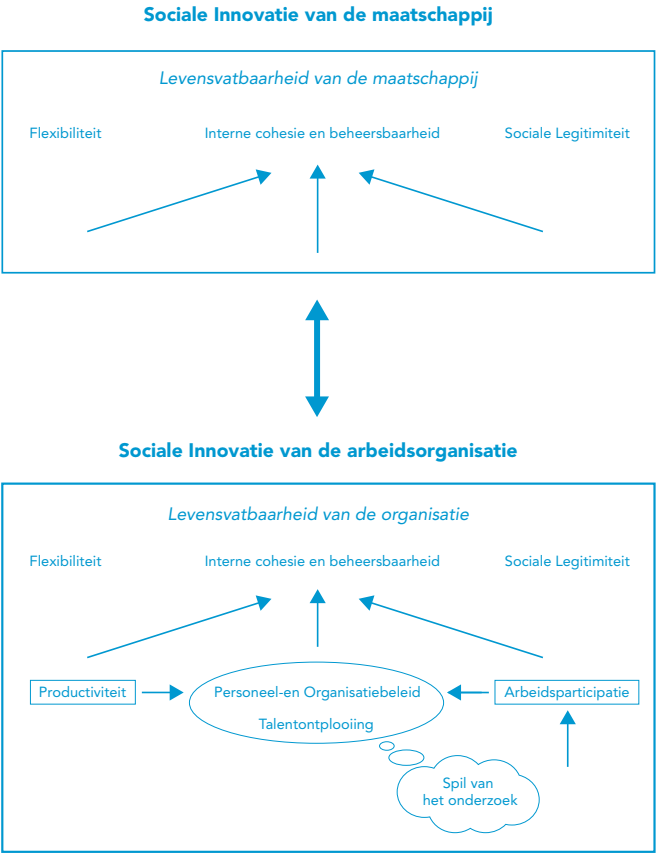
over deelname van burgers aan interactieve besluit- en beleidsvorming in hun buurt, wijk of gemeente, het leveren van een maatschappelijke bijdrage als mantelzorger of vrijwilliger. Het is verrassend dat deze twee aspecten (arbeidsparticipatie en maatschappelijke participatie) momenteel met elkaar in concurrentie lijken te komen. Juist degenen die vroegtijdig gestopt zijn met werken, blijken erg actief in vrijwilligerswerk en mantelzorg in Nederland. Het beleid van de overheid om langer werken te bevorderen, kan een negatief effect hebben op de beschikbaarheid van vrijwilligers voor de mantelzorg. Maar een verlengde arbeidsparticipatie van de werkenden is maatschappelijk van belang voor de betaalbaarheid van de sociale zekerheid, de pensioenen en de gezondheidszorg.”

Daar zitten we dan in één Kenniscentrum Sociale Innovatie. In ons lectoraat streven wij naar vergroting van de arbeidsparticipatie in combinatie met een hoge arbeidproductiviteit door een verbetering van het organisatie- en personeelsbeleid in bedrijven. Maar vervolgens zeggen onze collega's: "Ho, ho, dat gaat ten koste van de maatschappelijke participatie als bijvoorbeeld vrijwilligerswerk. Die is net zo belangrijk, wellicht nog wel belangrijker." Een soortgelijke gewaarwording had ik ruim een jaar geleden toen ik samen met mijn mede-lector Hans van Ewijk deelnam aan een vergadering in de wijk Overvecht. We waren in die bijeenkomst bezig met de voorbereiding van de conferentie die we samen met het Wijkbureau gingen organiseren over de leefbaarheid van probleemwijken en over manieren om er prachtwijken van te maken. Ik sprak mijn verwondering uit over het feit dat de ondernemers uit de wijk niet aan tafel zaten, omdat die volgens mij een belangrijke bijdrage aan de oplossing van de problemen konden geven door werk te scheppen. Mij werd vervolgens snel duidelijk gemaakt dat, wanneer gesproken werd over arbeidsparticipatie, het ging om sociale projecten in de wijk die uitdrukkelijk tot doel hadden (jonge) werklozen weer een maatschappelijk perspectief te bieden. Dat die werklozen ook wel eens van nut konden zijn voor een ondernemer die zat te springen om mensen, daar was eigenlijk niet aan gedacht. We hebben die omissie gelukkig

kunnen rechtzetten en op de conferentie een workshop met ondernemers uit de wijk georganiseerd.

Dus onder de noemer ‘arbeidsparticipatie’ gaat meer betekenis-sen schuil. Voor een aantal van mijn medelectoren en voor de medewerkers van het wijkcentrum maakt arbeidsparticipatie deel uit van het veel bredere begrip ‘maatschappelijke participatie’. Voor mij en voor ondernemers vormt arbeidsparticipatie, zoals gezegd, een aspect van het personeelsbeleid: de zorg voor voldoende, goed opgeleide arbeidskrachten.

Figuur 4
‘Sociale innovatie’ van
de maatschappelijke
en van de arbeids-
organisaties



Die meerduidigheid heeft ook het begrip sociale innovatie: sociale innovatie als maatschappelijk vraagstuk en sociale innovatie als organisatorisch vraagstuk (Looise & Nijhof 2007). Ons lectoraat heeft als invalshoek de organisatie en het heeft de levensvatbaarheid ('viability' Beer 1972) van organisaties als doel. De andere lectoraten hebben als invalshoek de maatschappij en als doel de levensvatbaarheid van die maatschappij (zie figuur 4 Sociale Innovatie). Zij zijn op zoek naar de mechanismen die burgers, buurten, wijken, gemeentes beter bestand maken tegen de uitdagingen en bedreigingen van de omgeving (flexibiliteit) en meer interne binding en sociale legitimiteit geven.

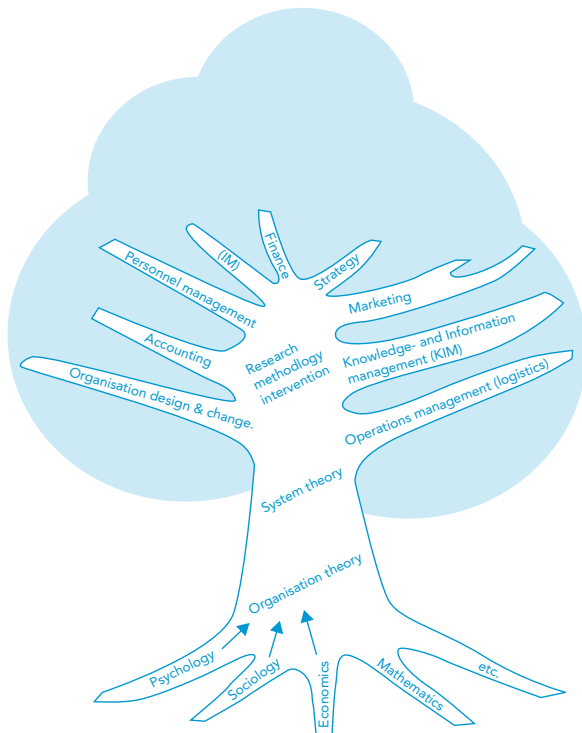
Die verschillende invalshoeken maken het werken in dit kenniscentrum spannend en vruchtbaar. De aanwezigheid van dit lectoraat in dit kenniscentrum heeft grote voordelen. Het is een voordeel voor ons lectoraat dat de andere lectoraten er zijn. Maar het is ook een voordeel voor de andere lectoraten dat wij er zijn. En, veel belangrijker, de maatschappij en de wetenschap zijn gebaat bij deze clustering van lectoraten.

Ik zal dit toelichten en daarbij gebruik maken van de discussies over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen binnen mijn andere werkring: de opleiding Bedrijfskunde van de faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit in Nijmegen (Martens 2008, Achterbergh 2008).

Het domein van ons lectoraat - het personeels- en organisatiebeleid in bedrijven - behoort in eerste instantie tot de bedrijfskunde. Het vormt één van de takken van de boom der Bedrijfskunde van Mintzberg (zie figuur 5). In die zin past ons lectoraat beter in een bedrijfskundige faculteit dan in een Faculteit Maatschappij & Recht.

Eerlijk gezegd heb ik mij in het begin ook vaak vergist door te zeggen dat ik een nieuwe baan had bij de Faculteit Management & Recht van Hogeschool Utrecht. Die fout maak ik gelukkig nu niet meer.

Figuur 5
Boom der
bedrijfskunde
van Mintzberg



Ons lectoraat houdt zich bezig met de vraag hoe het personeels- en organisatiebeleid van een bedrijf moet worden vormgegeven, opdat het bedrijf kan overleven of groeien in een veeleisende en veranderlijke omgeving. Dat is een economische vraag op organisatieniveau.

Daarmee zijn we op een andere wijze met sociale innovatie bezig dan onze collega-lectoren in de andere lectoraten van ons kenniscentrum. Laat ik een voorbeeld nemen ter verduidelijking. De psychiatrische observatiekliniek van het ministerie van Justitie, het Pieter Baan Centrum, heeft als primaire taak het observeren van mensen die aan haar zorgen zijn toevertrouwd. Zij tracht die taak zo goed mogelijk te volbrengen binnen een groot aantal 'constraints' (financiële budgetten, kwaliteit van de zorg, het aanbod op de arbeidsmarkt, de bestaande psychiatrische kennis, de veiligheid van de patiënten, medewerkers en burgers).

Vanuit ons lectoraat kijken wij naar het Pieter Baan Centrum louter als organisatie en wij onderzoeken en adviseren over het organisatie- en personeelsbeleid. Wij geven bijvoorbeeld een advies op welke manier het centrum haar personeelsproblemen zou kunnen oplossen. Dat zou kunnen door hogere lonen te bieden als daar ruimte voor is, de instroomeisen te veranderen, aan opleiding en training te gaan werken, het imago te verbeteren en niet in de laatste plaats de arbeidsproductiviteit te verhogen door slimmere organisatievormen.

We blijven dus arbeidsorganisatorische ontwerpers en veranderaars en doen geen uitspraak over wat ik zojuist 'constraints' heb genoemd. Die vallen buiten ons domein. We zijn geen psychiaters, we bemoeien ons niet met financiële budgetten voor de geestelijke gezondheidszorg of het vraagstuk van de veiligheid in de wijk waar het psychiatrisch centrum gelegen is.

Voor de andere lectoraten in ons kenniscentrum vormen die 'constraints' juist wel het object van onderzoek en professionalisering. Zij stellen zich vragen als: "Moeten we mensen die mogelijk een psychiatrische stoornis hebben, zo veel mogelijk binnen een gesloten instelling opbergen? Of is het veel beter om hen onder geleide voeling te laten houden met de maatschappij? Wat is het dominante doel van de geestelijke gezondheidszorg? Hoe kan dat doel het beste bereikt worden en is het misschien effectiever om de psychiatrische instellingen te privatiseren. Wat is het nut van de steeds langere gevangenisstraffen? Voor hen is het domein de maatschappij. En wanneer zij het over sociale innovatie hebben, is het doel het leefbaarder maken van die maatschappij.

Voor het bereiken van dat maatschappelijke doel dienen meerdere specialistische subdoelen gerealiseerd te worden. Die doelen weerspiegelen zich in de verschillende maatschappelijke sectoren. Naast economie zijn dat bijvoorbeeld justitie, gezondheidszorg en de sociale sector. Die specialisaties weerspiegelen zich in de naamgeving van de verschillende lectoraten zoals het lectoraat Werken in een Justitieel Kader van Anneke Menger en

Jo Hermans, het lectoraat Participatie, Zorg en Ondersteuning van Jean Pierre Wilken en het lectoraat Sociaal Beleid, Innovatie en Beroepsontwikkeling van Hans van Ewijk.

Ons lectoraat opereert dus op het niveau van de organisatie, de andere lectoraten op het niveau van de maatschappij. Wij kijken vooral met een economische bril, zij met een sociale bril naar de werkelijkheid. Vanuit het kenniscentrum gezien heeft deze multi-level en multidisciplinaire invulling een belangrijke meerwaarde (Welters 2008:13).

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Als groot voordeel van het functioneren van ons lectoraat in het Kenniscentrum Sociale Innovatie van deze faculteit zie ik dat het mogelijk is om maatschappelijke doelstellingen te verbinden met de doelstellingen van bedrijven onder de noemer van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Goed Werkgeverschap.

Volgens Jan Thijs, de directeur van de opleiding Personeel en Arbeid (P&A) binnen onze faculteit, is dat ook het voordeel van de situering van de opleiding Personeel & Arbeid binnen de Faculteit Maatschappij & Recht. Het is veel beter mogelijk de studenten die gekozen hebben voor een opleiding P&A in een sociale faculteit te doordringen van het belang van een soms zakelijke en/of kwantitatieve benadering dan studenten die voor eenzelfde opleiding in een economische faculteit gekozen hebben, te doordringen van het belang van een sociale benadering en de noodzaak van sociaal engagement. Verschillende collega's van hem bij andere hogescholen wier opleiding P&A werd ondergebracht in een commercieel/economische setting moesten constateren dat in de jaren daarna het sociale engagement van de studentenpopulatie geleidelijk en onbedoeld veranderde.

Rob Gründemann zal in zijn inleiding uitgebreid ingaan op het concept van Goed Werkgeverschap. Ik beperk me hier tot het thema Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is niet langer – als het dat al ooit geweest is – een goede daad van bedrijven voor de maatschappij. Gegeven de centrale rol die bedrijven en instellingen hebben in de moderne samenleving en hun positieve maar ook negatieve impulsen aan de ontwikkeling van de samenleving, is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen een cruciaal maatschappelijk aandachtspunt geworden. De relevantie van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen geldt in het bijzonder voor grote en zeer grote internationale ondernemingen die een enorme impact hebben op de welvaart en het welzijn in onze maatschappij (Martens 2008). De recente ontwikkelingen in de financiële sector spreken hierover boekdelen. Maar die vormen niet het onderwerp van deze openbare les.

Wij gaan dus, zoals gezegd, de maatschappelijke doelstellingen verbinden met de doelstellingen van bedrijven. Een eerste initiatief in die richting is om samen met Hans van Ewijk van het lectoraat Sociaal Beleid Innovatie en Beroepsontwikkeling een zogenaamd RAAK-voorstel in te dienen voor een gezamenlijk project om de bedrijvigheid weer in de wijken te brengen. We beogen dat meer bedrijven zich gaan vestigen in achterstandswijken, daar een goed belegde boterham kunnen verdienen en goede banen scheppen. Die banen zijn voor de mensen in de wijken. Zij moeten hun talenten inzetten voor de economische welvaart in de wijk en een bijdrage leveren aan een prettig leefklimaat en redelijke sociale verhoudingen. Steeds meer gemeenten raken doordrongen van het belang hiervan (NRC 19-08-2008).

Bedrijf Verantwoord Ondernemen

Het tweede grote voordeel van het functioneren van ons lectoraat in het Kenniscentrum Sociale Innovatie van deze faculteit is de bijdrage die wij als lectoraat kunnen leveren aan de vormgeving van een adequaat personeels- en organisatiebeleid in de maatschappelijke organisaties en instellingen. Want het gegeven dat onze moderne maatschappij gekarakteriseerd kan worden als een 'organization society' betekent ook dat het onmogelijk is om maatschappelijke doelen te bereiken zonder sterke bedrijven en

instellingen steunend op een uitgekiend personeels- en organisatiebeleid. Dat geldt in het bijzonder voor de publieke sector. Juist daar is de behoefte aan kennis over het ontwikkelen en implementeren van personeels- en organisatiebeleid zeer groot. Debet daaraan is allereerst de enorme groei van de vraag in deze sector. Om die groei te kunnen opvangen moeten de instellingen steeds efficiënter gebruik gaan maken van de beperkte financiële middelen. Door de marktwerking die ook in deze sectoren een rol speelt, is dit des te urgenter geworden. Die eis tot efficiëntie heeft ook tot gevolg dat de instellingen in dit veld steeds maar in omvang toenemen vanwege de schaalvoordelen.

De kennis over personeels- en organisatiebeleid staat in de publieke sector in vergelijking met het private bedrijfsleven echter nog in de kinderschoenen. Hier valt nog een hele slag te maken. In de korte tijd dat wij nu werkzaam zijn als lector, hebben we gemerkt hoe groot het beroep is vanuit het maatschappelijke veld op ons lectoraat om mee te werken aan de verbetering van het personeels- en organisatiebeleid.

Behalve efficiëntieproblemen, hebben de instellingen in deze sector ook grote moeite met het werven en vasthouden van voldoende goed gekwalificeerde medewerkers. Het werk is vaak zwaar en het imago van deze sector is niet sterk. Aantrekkelijkere werk- en arbeidsvoorwaarden kunnen helpen, maar wellicht ook het verbeteren van de aansluiting tussen leren en werken. Met Anneke Menger en Jo Hermans van het lectoraat Werken in een justitieel kader hebben we al de eerste stappen gezet voor een project in die richting.

“PRODUCTIVITEIT ÉN PARTICIPATIE MEDEWERKERS VERHOGEN

DOOR OPTIMALE
VOORWAARDEN
VOOR TALENT-
ONTPLOOIING TE
SCHEPPEN””

3 / ONTWIKKELING VAN PERSONEELS- EN ORGANISATIEBELEID OP HOGESCHOLEN: ARBEIDSPRODUCTIVITEIT EN ARBEIDSPARTICIPATIE DOOR TALENTONTPLOOIING

Het tweede project dat ik wil bespreken in deze openbare les, is het project 'Ontwikkeling van personeels- en organisatiebeleid op hogescholen'. Ook in de bespreking van dit project speelt de samenspraak of tegenspraak een rol. Ik heb me de volgende vraag gesteld: *"Hoe komen we tot een organisatie- en personeelsbeleid op hogescholen dat bijdraagt aan een efficiënter functionerende hogeschool door een productiever gebruik van de factor arbeid? In dat beleid zal niet alleen aandacht moeten bestaan voor de economische aspecten van arbeidsparticipatie (voldoende, goed opgeleide medewerkers op de juiste plaats) maar ook voor de participatie van de medewerkers binnen de hogescholen (Goed Werkgeverschap) en de groei van de arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen in de maatschappij"*.

Het onderzoek naar een efficiënt, effectief en menswaardig P&O-beleid op hogescholen vormt één van de zwaartepunten in het programma van ons lectoraat. We hebben de afgelopen twee jaar een aantal projecten op dit terrein ontwikkeld. Het doel van deze projecten is via onderzoek en advies een bijdrage te leveren aan een personeels- en organisatiebeleid dat past binnen de cultuur van de hogescholen: een isomorf P&O-beleid (Gevers 1990). De projecten zijn nog maar net begonnen. Kant en klare oplossingen kunnen we nog niet aanreiken, maar ik wil toch al graag enige opmerkingen maken waarbij ik zal verwijzen naar de verschillende projecten.

Ik zal beginnen met een schets van de veranderlijke omgeving van hogescholen en van de strategische keuzes die hogescholen als reactie daarop maken. Die keuzes gaan over de inhoud en kwaliteit van het onderwijs en in het verlengde daarvan de vereiste

competenties van de dragers van het onderwijs: de docenten. Uitgangspunt bij die keuzes is de rol die de hogescholen in de toekomst willen en moeten vervullen binnen onze samenleving. De volgende stap is de inrichting van de organisatie en de vormgeving van het personeelsbeleid als reactie op de externe ontwikkelingen en in het verlengde van de strategische keuzes van de hogescholen. De laatste stap is de stap van de instrumentatie: waar gaan we in de uitvoering van het beleid de nadruk op leggen? Ik zal dan laten zien welk beleidsinstrument bij uitstek geschikt is om het productiever werken van de medewerkers te verbinden met een grotere participatie en betrokkenheid.

Stap 1

Waar komen we vandaan en waar zijn we op weg naar toe?

Uit de strategische notities van alle hogescholen komt ongeveer hetzelfde beeld naar voren over de ontwikkelingen in de samenleving met hun repercussies voor de ontwikkeling van hogescholen. De belangrijkste trefwoorden zijn:

Kennissamenleving

De hoeveelheid kennis die sinds het begin van de industriële revolutie is ontwikkeld en de mate waarin die kennis in ons (arbeids)leven is geïntegreerd, vraagt van de burgers en werknemers in bedrijven steeds meer en een steeds betere opleiding. Onderwijs heeft een centrale rol in onze maatschappij. Steeds meer onderwijzers zijn nodig die over steeds meer kennis beschikken.

Innovatie en creativiteit

Het gaat niet alleen om méér kennis, maar ook om ándere kennis en een ánder gebruik van kennis. Het woord kennissamenleving wordt in één adem genoemd met het woord innovatie. In een technologisch hoog ontwikkelde, door moderne informatie- en communicatietechnologieën geglobaliseerde kapitalistische economie, moet een land als Nederland zich handhaven door een gestadige innovatie van producten, diensten en processen. Daarvoor is specialistische kennis nodig en het vermogen die kennis in interdisciplinaire projecten in te brengen. Maar bovenal is het ver-

mogen tot kritisch reflecteren op die kennis. Want dat vermogen ligt aan de basis van creativiteit. En zonder creativiteit blijven innovaties beperkt tot verbeteringen.

Leijnse e.a. (2006, 2007) wijzen er op dat deze 'nieuwe' wijze van omgaan met kennis uitnodigt tot het kritisch kijken naar de opleiding van de (toekomstige) 'reflective practitioners'. De opleidingen ondergaan een diepgaande verschuiving van directief, aanbodgestuurd leren naar competentiegericht, vraaggestuurd leren. Dit gaat gepaard met een verschuiving van passieve verwerking van professionele basiskennis en -vaardigheden naar actieve verwerking van kennis en het inoefenen van een professionele houding, gericht op vernieuwing in de praktijk.

Deze verschuivingen in de inhoud van het onderwijs van aanbodgericht naar vraaggericht leiden tot een herbezinning op de taak van de opleiders zelf. Van hen wordt verlangd dat zij de stap maken van 'routine-professionals' naar 'academic professionals' (Mertens 1999). De 'routine-professionals' zijn uitgerust met standaardkennis, die zij jaar na jaar onveranderd overdragen. De 'academic professionals' verbinden zich met de wetenschap omwille van de permanente vernieuwing van hun onderwijs. Die vernieuwing- en ontwikkelingsgerichtheid vertaalt zich in de passie voor hun professie die zij overdragen aan hun studenten. Naast creativiteit is passie hét wapen voor de permanente innovatie (Dubbeldam en Jagersma 2007).

Praktijkgericht onderzoek

De toenemende vervlechting van wetenschap en economie heeft een verandering van het wetenschappelijke landschap tot gevolg. Nieuwe vormen van interdisciplinaire, probleemgerichte en aan een specifieke context gebonden kennisproductie zijn ontstaan. Daarbij zijn naast de universiteiten ook hogescholen, bedrijven en publieke en private onderzoekscentra betrokken. Hieraan is de term 'praktijkgericht onderzoek' gegeven (Van der Vos e.a. 2007). Hogescholen lijken zelfs een spilpositie te gaan innemen. Zij ontwikkelen zich snel in de richting van kennisinstellingen die onderwijs en praktijkonderzoek met elkaar verbinden. Dat kunnen zij doen, omdat zij bij uitstek organisaties zijn die banden hebben

met het (regionale) bedrijfsleven. Zij leiden, meer dan universiteiten, de 'reflective practitioners' op die voor deze nieuwe vormen van kennisproductie moeten gaan zorgen. Zij beschikken ook over ervaring in de beroepspraktijk: een voorwaarde voor praktijkgericht onderzoek die helaas te veel onderschat wordt. Vreemd genoeg ook door hogescholen. Mede gevoed door die ervaring groeien in hun midden in snel tempo de lectoraten die, geclusterd in kenniscentra, inhoud geven aan het praktijkgerichte onderzoek. In die combinatie van wetenschappelijke en professionele kennisproductie ligt volgens Leijnse (2005) de sleutel tot meer effectiviteit en welvaart in onze kennisintensieve economie en samenleving.

De demografische ontwikkeling

Vergrijzing en ontgroening gaan steeds meer een belemmering vormen voor de hogescholen om voldoende, adequaat opgeleide docenten, onderzoekers en andere medewerkers in hun organisaties te laten werken. Dit is een ontwikkeling in de samenleving die een domper kan zetten op de ambities van de hogescholen om uit te groeien tot hoogwaardige kenniscentra die in groten getale hooggeschoolde kenniswerkers aan de samenleving leveren. De oplossingen zijn efficiënter werken en het aantrekkelijker maken van de arbeidsvoorwaarden om voldoende goede docenten en andere medewerkers binnen te krijgen en binnen te houden.

Diversiteit van het aanbod van studenten

Naast de vergrijzing en ontgroening is de verandering in de samenstelling van de Nederlandse beroepsbevolking een in het oog springende ontwikkeling die zijn repercussies zal hebben voor de hogescholen. De instroom van studenten zal steeds meer een uiteenlopende culturele achtergrond hebben. Op den duur zal zich dit ook vertalen – als het goed is – in de verandering van het aanbod van docenten. Meer docenten zullen bijvoorbeeld uit de 2^e en 3^e generatie Marokkanen en Turken afkomstig zijn. Zolang dat nog geen 'natuurlijke' instroom is, zal diversiteitbeleid een vast onderdeel van het personeelsbeleid moeten vormen (Stafdiens P&O Hogeschool Utrecht 2008).

Levenslang leren

In hun grondige analyse van de veranderende functie van de hogescholen wijzen Leijnse e.a. (2006, 2007) ook op de toenemende verscheidenheid aan hogere beroepsopleidingen. Dat heeft alles te maken met de onomkeerbare tendens naar levenslang leren (zie het zeer recent verschenen 'European Universities' charter on lifelong learning' (European University Association 2008)). De 'nieuwe professionals' in onze kenniseconomie waar Leijnse e.a. over spreken, zitten in een permanent leerproces: op de werkplek, of in formele en informele leertrajecten binnen hun bedrijf al dan niet begeleid door docenten uit hogescholen. Hogescholen voorzien in de groeiende behoefte aan steeds meer opleidings- en leertrajecten die in alle mogelijke vormen en maten worden aangeboden. Denk aan reguliere bacheloropleidingen en meer en meer masteropleidingen waarin onderzoeksvaardigheden een zwaardere accent krijgen. Maar ook aan deeltijd opleidingen, avondopleidingen, verkorte opleidingen, afzonderlijke minoren, steeds meer ondersteund door formele leerprocessen van hogescholen, samenwerking tussen universiteiten en hogescholen bij (master)opleidingen, EVC²-trajecten en andere maatwerktrajecten. Deze ontwikkeling naar een steeds grotere diversiteit stelt hoge eisen aan de flexibiliteit van de hogescholen om op een kwalitatief hoog niveau aan al deze opleidingsbehoeften te voldoen.

Internationalisering

Nog steeds is de Nederlandse samenleving het belangrijkste referentiepunt voor de bepaling van de inhoud en de kwaliteit van het (hoger) onderwijs. Dat verandert echter snel. De in het akkoord van Bologna vastgelegde afspraken om het hoger onderwijs in Europa te harmoniseren, de Europese afstemming van eindkwalificaties voor de praktijkbeoefening, de internationaal vastgelegde criteria voor de beoordeling van de kwaliteit van het onderwijs, de groeiende behoefte bij studenten om hun opleiding voor een deel in het buitenland te volgen: het zijn allemaal voorbeelden van de toegenomen invloed van Europa.

² EVC: Elders Verworven Competenties

Deze trend is niet tegen te houden en volgens velen ook wenselijk. *“Een kosmopolitische houding (is nodig) om te voorkomen dat onze samenleving in zichzelf gekeerd raakt en om te zorgen dat we volop meedraaien in de globale economie. Dit nieuwe kosmopolitisme is geen luxe, maar een voorwaarde voor economisch succes en maatschappelijk harmonie. Dat is de nieuwe noodzaak voor de internationalisering van het hoger onderwijs”* zo schrijven een aantal bestuurders uit het bedrijfsleven en het hoger onderwijs in het manifest *“Nieuwe Noodzaak”* (Folia.nl 2008). In de universiteiten zijn de gevolgen van de internationalisering voor de inhoud van het onderwijs en onderzoek al veel langer zichtbaar. Dat komt vooral door het onderzoek dat al lang een internationale traditie heeft. De hogescholen zullen de universiteiten snel gaan volgen. Dat zal gevolgen hebben voor het organisatie- en personeelsbeleid.

Stap 2

De inrichting van de organisatie en de vormgeving van het personeelsbeleid

Meer docenten met meer kennis; de ontwikkeling van docenten naar academic professionals; meer en meer gedifferentieerd onderwijs; aansluiting op de internationale onderwijsstandaarden; de combinatie van onderwijs en praktijkgericht onderzoek; meer docenten met verschillende culturele achtergronden. De grote vraag is hoe hogescholen dit waarmaken. *“We kunnen dit waarmaken als we er in slagen een flexibele, innovatieve organisatie te vormen, waarin we veel investeren in individuele en collectieve ontwikkeling en waarin externe gerichtheid en ondernemerschap worden gestimuleerd. Ons personeelsbeleid en organisatiebeleid moeten dit ondersteunen”*, zo schrijft Jan Welmers, directeur van de Faculteit Maatschappij & Recht in zijn tweede reisverslag over de strategie van zijn faculteit (Welmers 2008: 7).

In deze tweede stap laat ik zien wat voor eisen aan dat personeels- en organisatiebeleid gesteld worden. Dat doe ik aan de hand van de functie-eisen waaraan de HBO-instellingen moeten voldoen. Ik zal deze kort bespreken en de implicaties voor het P&O beleid aangeven. Ik onderscheid vier functie-eisen:

Kwaliteit

Bovenaan staat de eis van de 'kwaliteit van het onderwijs'. Net zoals in rechtbanken en ziekenhuizen is in het onderwijs de kwaliteit van het primaire proces een criterium 'hors concours'. Het staat buiten kijf. Minder kwaliteit omwille van de betaalbaarheid is niet bespreekbaar. Sterker nog, onder de noemer van kwaliteit wordt elke poging tot efficiëntieverbetering verijdel (Van den Brink e.a. 2005).

Kritiek op de kwaliteit van het onderwijs is van alle tijden. Maar de afgelopen jaren is die kritiek heftiger dan ooit (Verbrugge & Verbrugge-Breeuwsma 2005). In een toespraak bij de aanvang van het hogeschooljaar 2007 noemt Terpstra naast de balans tussen kennis en vaardigheden en het spanningsveld tussen *Bildung* en *Ausbildung*, de rol van de docenten een wezenlijk element van de kwaliteitsdiscussie. "*Zij zijn de dragers van de kwaliteit.*" Hij pleit voor een permanent streven naar volgende, goed gekwalificeerde en gemotiveerde docenten in het hoger onderwijs. Zijn plan is om in de komende jaren flink te investeren in de professionalisering van het personeel. "*Het aantal gepromoveerde docenten moet omhoog. Het grootste deel van alle docenten heeft straks minimaal een mastergraad*".

Aan deze strategie kleven risico's die om nader onderzoek vragen. In het onderzoekvoorstel "*De professionalisering van HBO docenten: een vraagstuk van Personeel- en Organisationsbeleid*", dat door een aantal HRM-lectoren van verschillende hogescholen in Nederland is opgesteld (Biemans e.a. 2008), vragen wij ons af of van alle docenten verlangd moet worden dat zij een mastertitel hebben en liefst zelfs dat zij gepromoveerd zijn. Op hogescholen moet de rol van praktijkervaring niet onderschat worden. Bij deze vorm van upgrading ligt het gevaar van *Academic drift* (Raffe 2000) op de loer. Onderzoek heeft op universiteiten, terecht of niet, een hogere status dan het onderwijs. Door de entree van het onderzoek binnen het HBO kan een verschil in functiewaardering - ofwel academic drift - ontstaan, waarbij theorie en onderzoek gaat prevaleren boven praktijkgericht onderwijs.

De vraag is of deze mechanismen een stimulans zijn om de kwaliteit en de professionaliteit van de HBO-docent te verbeteren. *“Soms lijkt het er op dat uniformering aan de academische organisatiecultuur dreigt te gaan prevaleren boven het zoeken naar de specifieke kwaliteiten van het beroepsonderwijs en beroepskennis”* (Biemans e.a. 2008: 4).

Wat in ieder geval voorkomen moet worden, is het separaat optrekken van onderwijs en onderzoek en de ongelijkwaardige waardering voor onderwijs en onderzoek, zoals in universiteiten. Debet daaraan zijn de accreditatie- en accountabilitycriteria die op universiteiten gehanteerd worden. Wij vragen ons vooral af wat de rol is van de internationale (accreditatie) instellingen. Deze beoordelingscriteria isoleren de wetenschappers tot superspecialisten die artikelen in internationale, gereviewde tijdschriften schrijven en degraderen het onderwijs tot een *pigeonholing* system van vakken waarvan de samenhang soms ver te zoeken is (Fruytier 1997). In samenwerking met andere HRM-lectoren in Nederland zullen wij binnen ons lectoraat gaan onderzoeken welke organisatiestructuur in hogescholen het beste aansluit bij de ontwikkeling die hogescholen momenteel doormaken van onderwijsinstelling naar kennisinstelling. Hieronder geef ik daar al een paar voorzetten voor. Ten tweede gaan we op zoek naar goede instrumenten voor beoordeling, beloning, loopbanen en ontwikkeling die de gelijkwaardigheid van onderwijscompetenties, onderzoekcompetenties en praktijkervaring helpen bevorderen. Op dit terrein valt nog heel veel te doen.

Dynamiek

Welmers noemt in zijn reisverslag flexibiliteit, externe gerichtheid, innovatie en ondernemerschap als de belangrijkste doelstellingen van hogescholen, zo blijkt uit het citaat hierboven. Dat zijn doelstellingen die de dynamiek benadrukken die hogescholen nodig hebben in hun relatie met de omgeving. Hogescholen moeten zich voortdurend de vraag stellen of zij nog de juiste dingen doen. Zijn we nog effectief bezig? Anticiperen we voldoende op de omgeving met nieuwe werkvormen, bijstelling van curricula, nieuwe leerroutes en nieuwe specialisaties? Conform de wet van

Ashby (1958) zullen hogescholen zich moeten ontwikkelen tot kennisintensieve, permanent lerende, professionele organisaties met voldoende interne variëteit om te kunnen reageren op al die externe variëteit in de omgeving.

De komst van 'onderzoek' als tweede primair proces is het meest in het oog vallende effect van de noodzaak tot dynamisering. De vraag is op welke manier het onderzoek in de hogeschoolorganisatie ingepast moet worden om het optimaal van nut te laten zijn voor het belangrijkste primaire proces in Hogescholen: het onderwijs inclusief de kenniscirculatie in de praktijk. De bedoeling is dat het onderzoek in dienst staat van dit primaire proces. Het gevaar bestaat echter dat het onderzoek er van los komt te staan. Dat mag niet gebeuren in een organisatie die anders dan universiteiten primair een opleidingsinstituut is.

De structuur van de organisatie zal moeten worden ingericht op basis van de onderwijsprocessen analoog aan de meeste bacheloroopleidingen van universiteiten. Het onderzoekproces is een ondersteunend proces en moet als zodanig ook in de structuur van de organisatie zichtbaar zijn.

De vele hierboven beschreven verschijningsvormen die het hoger onderwijs de laatste jaren heeft aangenomen, pleiten voor een lossere structuur dan de bestaande, waarin curriculumgroepen en jaargroepen de (matrix)structuur bepalen. Onderzocht zal moeten worden of een netwerkstructuur past. In dat netwerk functioneren projectgroepen, flexibele teams en andere zelfstandig opererende units naast elkaar zonder sterke centrale sturing. De vraag is of medewerkers zich in deze structuur veilig zullen voelen. Een andere mogelijkheid is om te werken met curriculumgroepen als thuishaven. Van daaruit worden medewerkers tijdelijk uitgezonden naar allerlei projecten in het onderwijs die in combinatie met onderzoek en/of de praktijk worden uitgevoerd. Deze structuur is bijna net zo flexibel als de netwerkstructuur, maar biedt meer cohesie. Het nadeel is dat het moeilijker zal zijn tot een echte interdisciplinaire samenwerking tussen de verschillende curriculumgroepen te komen.

Binnenkort start binnen het lectoraat een onderzoek van Ben van Schijndel, waarin hij de relatie gaat onderzoeken tussen de kwaliteit van docententeams en de kwaliteit van het onderwijs (Van Schijndel 2008). Het doel van het onderzoek is om de prestaties van organisaties die opgebouwd zijn rondom teams en waarin mensen met uiteenlopende talenten, kennis en vaardigheden samenwerken en samen leren, te vergelijken met de prestaties van een organisatie die steunt op de individuele professional met zijn behoefte aan autonomie, die zijn eigen gang gaat en niet snel een door een ander uitgewerkt idee of programma zal overnemen. Het onderzoek spitst zich om te beginnen toe op docententeams die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het onderwijs, de zogenoemde jaarteam. Het zou mooi zijn als Ben van Schijndel het onderzoek bij wijze van experiment ook zou kunnen uitvoeren in losse projectteams die binnen een netwerk functioneren en in curriculumteams.

Efficiëntie en controle

Een functie-eis van organisaties die veel minder in de discussies over de toekomst van het onderwijs en de vormgeving van het P&O-beleid wordt genoemd, maar daarom niet minder belangrijk is, is de beheersbaarheid van de interne organisatie. Het gaat niet alleen om dynamiek, maar ook om een efficiënte organisatie waar de beperkte (financiële) middelen optimaal benut worden om het werk te doen wat gedaan moet worden. Dit geldt voor alle organisaties, of ze nu publiek of privaat zijn en of de doelen van de organisatie nu primair economisch zijn of sociaal. Het argument dat het schier onmogelijk is om organisaties in de zorg of het onderwijs efficiënter te maken (Toonen 2008), gaat niet op. Door slimmer te organiseren en te werken kunnen docenten bijvoorbeeld veel meer tijd met hun primaire onderwijs taak bezig zijn. Dat kan de arbeidsproductiviteit fors verhogen (Wintels & Bormans 2007).

Omdat alle strategienota's bol staan van verandering en innovatie, van nieuwe ontwikkelingen en nieuwe eisen, wil ik wat langer stil staan bij het belang van beheersbaarheid en stabiliteit van de processen en de zorg voor de alledaagse uitvoering en regeling

van de taken. Die taken moeten efficiënt uitgevoerd worden en gecoördineerd worden. Dat vraagt om capabele docenten en onderwijsmanagers. Maar dat is niet voldoende. Het is ook nodig om te zorgen voor synergie en cohesie tussen al die verschillende onderwijsactiviteiten. Dat vraagt om 'controle' (Beer 1972). *"It is the task of control to translate the goals of the viable system into goals for the primary activities and to monitor and regulate the realization of these goals. In this way, control takes care of the contribution of the primary activities (inside) to the actual realization (now) of the identity and mission of the viable system. To this purpose, control has to be a 'synoptic' function, i.e. a function keeping an overview over the activities constituting the raison d'être of the organization"* (Achterbergh & Vriens, te verschijnen). Alleen al bij het horen van het woord controle begint tegenwoordig bijna iedereen te steigeren. Het probleem is echter niet de controle an sich: management is nodig. Het probleem is hoe die controle wordt uitgevoerd. Essentieel is de vraag of dit gebeurt op basis van vertrouwen of wantrouwen. Het pleidooi dat Van Delden (1993) doet om 'organisaties van professionals' te ontwikkelen naar 'professionele organisaties' is een pleidooi om de controle van de organisatie te baseren op zelfsturing door de professionals binnen duidelijke kaders. Fruytier en Timmerhuis (1995) gebruiken de term 'geneste zelfsturing' om te benadrukken dat aan die zelfsturing grenzen moeten worden opgelegd en de professionals moeten weten aan welke eisen ze moeten voldoen. Zelfsturing is gebaseerd op vertrouwen. Deze manier van sturen is bijzonder efficiënt als daarvoor de regelmogelijkheden zijn ingebouwd in de structuur. Die regelmogelijkheden geven de docenten en de ondersteunende diensten, al dan niet werkzaam in teams, de ruimte om zelf hun werk te organiseren. Bij een slimme structurering van de arbeidsorganisatie kan de sturingsbehoefte minimaal zijn. In verschillende schoolorganisaties zijn experimenten met deze nieuwe structuren. Zie bijvoorbeeld het herontwerp van een faculteit Educatie van een Hogeschool (Verschuur 2008: 113-127), het project bij de MBO-opleiding Landstede in Zwolle (De Koning 2005) en het project 'Slash21' over themagestueerd onderwijs met zelfsturende teams van docenten in België (Baisier

2007). Door de clustering van het onderwijs aan de hand van thema's en de sturing van het onderwijs binnen het cluster volledig aan de docenten over te laten, is de totale sturingsbehoefte sterk gereduceerd. Dat komt omdat het aantal interfaces tussen de clusters relatief gering in aantal is. De organisatiestructuur is vrij eenvoudig en lang niet zo complex als in een structuur met jaargroepen en curriculumgroepen.

Al eerder heb ik in de uitweiding over sociale innovatie gewezen op de efficiëntie van deze op de kennis en creativiteit van de mens vertrouwende organisatie van de arbeid. Ik noem een aantal voordelen. De noodzaak van het gebruik van grote aantallen gestandaardiseerde sturingsinstrumenten vanuit centraal niveau is veel kleiner. Volstaan kan worden met sturing op output omdat de docenten heel veel processen binnen en tussen de teams zelf sturen. Zo blijven deze processen een black box voor de hogere sturingsniveaus binnen de hogeschool. Decentralisatie en schaalverkleining geven de professionals de ruimte die ze nodig hebben voor goed onderwijs en meer kans om naar buiten toe optimaal te opereren. Deze organisatiestructuur laat zich goed verenigen met flexibel inzetbare docenten die gewend zijn projectmatig en in wisselende teams, in verschillende rollen te werken. De ene keer als projectleider, een andere keer als projectmedewerker of als inhoudelijk deskundige; de ene keer in de rol van onderwijsontwikkelaar, een volgende keer als uitvoerder. De strategische top en de bestuurlijk-administratieve en financiële diensten bieden duidelijke kaders waarbinnen flexibel gehandeld kan worden. Het functiegebouw biedt de HBO-organisaties de noodzakelijke stabiliteit en zekerheid bij het vaststellen van de salarissen, de carrièrepaden enzovoorts.

Het zou aan te bevelen zijn als Hogeschool Utrecht een experiment zou starten met deze organisatie van het onderwijs in een kleine overzichtelijke setting. Het beschreven onderzoek van Ben van Schijndel zou daarop kunnen aansluiten. Het Europees Sociaal Fonds (ESF) stelde recent een budget van in totaal € 7,1 miljoen per jaar beschikbaar voor sociale innovatie projecten in bedrijven en instellingen. De Hogeschool Utrecht kan een dergelijk project

aanvragen voor haar eigen sociale innovatie. Bij toekenning wordt 75% van de kosten door het ESF vergoed.

Sociale legitimiteit

Dorenbosch (2005: 13) onderscheidt in navolging van Boxall & Purcell nog een vierde functie-eis van organisaties waaraan het P&O-beleid een bijdrage moet geven: sociale legitimiteit. Het P&O-beleid moet zorgen "dat een organisatie als werkgever zowel een goed imago naar binnen als naar buiten verkrijgt en behoudt, en zorgt voor betrokkenheid, gezondheid en tevredenheid van de werknemers" (pp 13). Het gaat hier om een lange lijst van punten die voor de werkgever evenzoveel handvatten zijn om zich een goed werkgever te betonen met een maatschappelijke verantwoordelijkheid: goede arbeidsverhoudingen; gezonde werkomstandigheden; volwaardige participatie van de medewerkers in het arbeidsproces ('kwaliteit van de arbeid'); open, eerlijke en directe communicatie met de medewerkers in het dagelijks werk; aandacht voor coaching en heldere aansturing; een stijl van leidinggeven die past bij de cultuur van de organisatie; verantwoordelijkheid voor de werving van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt; een goede kwaliteit van de arbeid voor deze kwetsbare groepen. Bij Hogeschool Utrecht is een aantal projecten aan de gang die één van deze punten als doel hebben. Het lectoraat is bij sommige van deze projecten betrokken. Rob Gründemann zal daar in zijn verhaal meer over vertellen.

Ik wil wijzen dat hier onder de noemer van sociale legitimiteit wordt gestreefd naar sociale participatie van de medewerker in de organisatie. Het gaat om een volwaardig werknemerschap in de organisatie, analoog aan het volwaardige burgerschap in de maatschappij waar we het eerder over hebben gehad. Die volwaardigheid ligt besloten in de mogelijkheid die werknemers geboden wordt om 'eigenaar' te worden van hun werk, om op een zodanige wijze in het arbeidsproces te participeren, dat zij zichzelf kunnen ontplooiën en niet het risico lopen op overbelasting met alle kwalijke gevolgen voor de fysieke en psychische gezondheid. Je kunt je ontplooiën en volop participeren in het arbeidsproces

als je zinvolle taken moet uitvoeren die een stevig beroep doen op je kennis en vaardigheden én als je voldoende autonomie krijgt in je werk om die taken ook naar behoren uit te voeren (Karasek 1979). We stuiten hier weer op het begrip autonomie of zelfregulatie. De autonomie of regelruimte die de medewerker moet hebben om volwaardig te participeren, (binnen het onderwijs ook aangeduid met de term 'eigenaarschap' (Onderwijsraad 2007)) is identiek aan de autonomie die de professional moet hebben om te zorgen voor de dynamiek en de efficiëntie van de organisatie. Ik heb de organisatorische voorwaarden voor deze autonomie al genoemd in mijn uitweiding over sociale innovatie: reductie van de complexiteit van de organisatie door functionele deconcentratie van de taken in een stroomsgewijze organisatie van de productie en het neerleggen van zoveel mogelijk regelcapaciteit op een zo laag mogelijk niveau in de organisatie in zelfsturende teams. Het creëren van regelcapaciteit is essentieel voor een productiever gebruik van de factor arbeid én voor de volwaardige participatie van de medewerkers in het arbeidsproces (De Sitter 1981). Arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie zijn hier in samenspraak.

We moeten er ons wel van bewust zijn dat het scheppen van regelcapaciteit slechts een voorwaarde is voor verbetering van de arbeidsproductiviteit en de toename van de arbeidsparticipatie. Voor de realisatie is veel meer nodig. Ten eerste is heel veel gevoel, aandacht en tijd nodig voor het veranderingsproces (Verschuur 2008). Zo'n proces heeft geen kans van slagen als de medewerkers niet vanaf het begin betrokken worden. Het project 'Niet Vinken, maar Vonken' dat de afgelopen twee jaar uitgevoerd is bij de Faculteit Maatschappij & Recht is een goed voorbeeld van een participatieve aanpak (Beetstra & van Aken 2008). Dit project verdient een vervolg. Wij willen daar als lectoraat graag aan meewerken.

Ten tweede is een personeelsbeleid nodig dat de ontplooiing van talenten als eerste prioriteit heeft. Dit brengt ons bij de derde en laatste stap.

Stap 3

Professionalisering van de organisatie en de docenten: talent-ontplooiing als middel voor productiviteit en arbeidsparticipatie

Dorenbosch bepleit dat de weg naar sociale legitimiteit geïntegreerd wordt met de wegen die naar de andere drie doelen leiden. Hij schetst het beeld van een snelweg bestaande uit meerdere rijbanen naar de verschillende doelen, maar met onderbroken strepen tussen de rijbanen. Dat is een interessant beeld: meerdere rijbanen, maar één weg. De weg naar hoge kwaliteit vloeit samen met de weg naar efficiëntie, dynamiek en sociale legitimiteit. We zouden dat de vierbaansweg naar de 'professionalisering' van de hogescholen kunnen noemen. De zoektocht kan over deze weg verder gaan.

Professionalisering is de sleutel voor beter beroepsonderwijs (Geurts 2008). Het begrip heeft vele betekenissen, zoals te zien is in de uitweiding. Het heeft zowel betrekking op de beroepspraktijk - het externe functionele doel van de hogescholen - (Toby & Van Heijst 2008), als op de organisatie van de hogescholen en de docenten - het interne, operationele doel. Ik beperk mij hier tot de professionalisering van de organisatie en van de docenten.

Kenmerkend voor de professionalisering van de onderwijsorganisatie is de ruimte die de professional krijgt. Die ruimte moet de professional gebruiken om voor kwaliteit, dynamiek, efficiëntie en sociale legitimiteit te zorgen die de organisatie nodig heeft. Om de verkregen autonomie ten volle te benutten, moet de professionalisering van de docenten ter hand genomen worden. Zij moeten naar vermogen gaan participeren in de onderwijsorganisatie. Een brede ontplooiing van de talenten van de docenten is de kerntaak van het personeelsbeleid van de hogescholen in de komende jaren. Dat geldt echter niet alleen voor de docenten. Ook de medewerkers die in een ondersteunende functie werken, moeten de mogelijkheid krijgen om hun talenten maximaal te ontplooiën.

De betekenis van het woord 'professionalisering' en andere 'professi'-woorden in de cultuur van hogescholen

Niets is mij zo opgevallen sinds mijn komst naar de wereld van de hogescholen dan het, in combinatie met voornaamwoorden als 'nieuw' en 'duurzaam', veelvuldig gebruik van de woorden 'professionalisering', 'professional', 'professionalisme', 'professionele organisatie', 'professionele beroepspraktijk'. In de programmeringnotitie van ons kenniscentrum bijvoorbeeld, wordt 52 keer gebruikt gemaakt van woorden met de stam 'professi..'; dat is gemiddeld drie per pagina. In het artikel Passie en Precisie telde ik zelfs 146 professi... woorden, gemiddeld zeven per pagina.. Het is zonneklaar dat dit de wereld van de beroepsopleidingen is. Helaas is niet altijd duidelijk wat precies met de professi--woorden bedoeld wordt. Zij hebben soms een verschillende betekenis en die betekenissen willen nog wel eens tegenstrijdig zijn. Bij het woord professional valt ook het onderscheidende kenmerk weg omdat zo ongeveer iedereen in onze kenniseconomie professional is. Net zoals in de jaren tachtig iedereen manager genoemd werd, van de schoonmaker tot de CEO.

Wat opvalt is de positieve connotatie die de professi..- woorden hebben, zeker in beleidskringen. De professional is onafhankelijk, overtuigend, goed oordelend, omgevingsbewust en doel-/resultaatgericht. Als bijvoeglijk naamwoord (professionele beroepspraktijk, professioneel gedrag, professionele cultuur, professionele prestaties) heeft professioneel dezelfde connotaties: volwassen, vakbekwaam, effectief enzovoorts. In taalanalytische termen is meer sprake van een 'emotive', 'persuasive' of 'retorisch' gebruik van het woord dan van een puur 'descriptive' of 'declarative' gebruik (Toulmin 1986).

Ik kies voor een meer beschrijvende definiëring van het begrip 'professioneel' binnen de context van de HBO-instellingen. Van Dale verstaat onder professioneel: 1) van beroep: een professioneel politicus of 2) aan het beroep eigen: professionele kwaliteiten. Ik sluit me aan bij de tweede betekenis.

Hieronder passeren enkele invullingen van dit algemene begrip 'professioneel' de revue. Het zijn stuk voor stuk invullingen die volgens mij bruikbaar zijn in de discussies over professionalisering in het onderwijs.

Professie (Biemans e.a. 2008)

Een professie is een beroepsgroep die in staat is en in staat wordt gesteld kwaliteitscriteria voor het eigen domein op te stellen en te onderhouden. In het onderwijs gaat het daarbij om een adequaat en steeds te onderhouden niveau van vakinhoudelijke kennis, en om de pedagogische en didactische normen waaraan een professional moet voldoen; in het onderzoek gaat het om normen van wetenschappelijkheid zoals geldend binnen een onderzoeksgemeenschap.

Professional (ontleend aan Wikipedia)

Een professional is een beroepsbeoefenaar die beschikt over kennis en vaardigheden die een relatief langdurige en hoge formele opleiding en training vereisen. "In western nations, such as the United States, the term commonly describes highly educated, mostly salaried workers, who enjoy considerable work autonomy, economic security, a comfortable salary, and are commonly engaged in creative and intellectually challenging work".

Van Wanrooy (2008) schaaft deze kenmerken onder de noemer van de professional als expert. Daar voegt hij ook de kenmerken van de professional als 'Social trustee' aan toe: beroepsbinding (identificatie, vakstandaarden, corps d'esprit) en ethiek, moreel gezag en dienstbaarheid, die vooral gelden voor organisaties met een hoge maatschappelijke dienstbaarheid (rechtbanken, ziekenhuizen, onderwijsorganisaties).

Professionele organisatie (ontleend aan Weggeman 1997 en Mintzberg 1979).

Een professionele organisatie is een organisatie waarin overwegend professionals werken in het primaire proces (of tenminste in de technische staf, mits die een dominante invloed heeft op het

primaire proces). De professionele onderwijsorganisatie kenmerkt zich naar buiten toe door een sterke oriëntatie op de beroepspraktijk, naar binnen toe door een relatief platte structuur, waarbij de omvang en invloed van het middenmanagement en de staforganen beperkt is. De macht is grotendeels gedelegeerd naar het uitvoerende niveau. In de ondersteunende diensten zijn alle neventaken, zoals administratie, documentatie, logistiek en huisvesting ondergebracht. De coördinatie van werkzaamheden geschiedt niet zozeer door richtlijnen van de directie of van staforganen, maar door standaardisatie van kennis en vaardigheden. Door selectie van goed opgeleide medewerkers, door opleidingen en door adequate 'training on the job' zorgt men ervoor dat de professionals het werk op de juiste wijze verrichten. Behalve HBO-instellingen horen ook onderzoeksinstituten, rechtbanken en ziekenhuizen tot dit type organisaties.

Professionele beroepspraktijk

Een professionele beroepspraktijk is de uitoefening van een beroep die gekenmerkt wordt door het continu gebruik maken van nieuwe kennis en ervaring in het betreffende beroepenveld en een open en intensieve wederzijdse relatie met de beroepsopleiding.

Professionalisering van de (toekomstige) beroepsbeoefenaren (ontleend aan Van der Arend, 2001). Professionalisering is het proces dat studenten, docenten en beroepsbeoefenaren doorlopen om de relevante normen van het beroep te leren kennen, ermee te leren werken en ze te leren internaliseren. Die internalisatie betekent dat zij op basis van kennis en inzichten die binnen de wetenschap en de praktijk zijn ontwikkeld, een eigen visie op de aard en het belang van het beroep ontwikkelen, evenals op hun (toekomstige) beroepsmatige taken en verantwoordelijkheden. Uiteindelijk moet dat proces resulteren in beroepsbeoefenaren die hun beroep kundig, betrokken en met kennis van zaken uitoefenen en samen met hun collega's daarop reflecteren.

Professionalisering van de organisatie

Professionalisering van de onderwijsorganisatie is de vormgeving van de primaire processen van de organisatie: opleiding/kenniscirculatie en kennisontwikkeling.

Die vormgeving is in de eerste plaats gericht op de kwaliteit van de primaire processen. Die kwaliteit kan geleverd worden door een sterke standaardisatie en protocollering van kennis en vaardigheden (professionele bureaucratie, zie Mintzberg (1979)) en/of door de autonomie die aan de creatieve, innovatieve professional wordt gegeven ('adhocratie').

In de tweede plaats is de vormgeving gericht op de versterking van de betrokkenheid van de professionals bij veranderingen in de professionele beroepspraktijk door hen de mogelijkheden te bieden zelf op die veranderingen te reageren. Het kenmerk van een professionele organisatie is dus dat de flexibiliteit die organisaties nodig hebben, verkregen wordt door de autonomie van de professional (functionele autonomie) en niet gerealiseerd wordt door de vorming van stafdiensten die de relatie met de omgeving onderhouden. "De organisatie moet zo gebouwd zijn dat de professionals in deze primaire processen zich vooral kunnen richten op hun collegae in het werk- en beroepenveld en dus de externe netwerkvorming voorrang kunnen geven", aldus Leijnse e.a. (2006: 23).

In de derde plaats is de vormgeving gericht op een efficiënte samenhang van het interne netwerk van onderwijs- en onderzoekprocessen en een efficiënte sturing van die processen. Dat kan gebeuren door óf standaardisatie van kennis en vaardigheden, of door de zelfsturing van professionals al of niet binnen teams. Tenslotte is de vormgeving gericht op de gemeenschappelijke waardering van de maatschappelijke functie van het onderwijs en het onderzoek. Die waardering uit zich in de participatie van professionals in beroepsorganisaties en dergelijke, als ook in loyaliteit aan de onderwijsorganisatie.

De ontplooiing van docenten en ondersteunende medewerkers omvat het verhogen van het opleidingsniveau. Maar dat niet alleen: het gaat er ook om dat deze medewerkers verantwoordelijkheid kunnen dragen, eigen visies ontwikkelen, tot reflecteren in staat en betrokken zijn. Die gedragsvormen en -houdingen ontwikkelen zich in de beroepspraktijk, door permanente scholing en door actieve participatie in 'buitenschoolse activiteiten'. Niet iedereen hoeft over alle kwaliteiten te beschikken. Eén van de voordelen van het werken in teams is dat de docenten met heel veel kennis van en liefde voor hun specifieke vak - voor wie lesgeven een 'lifetime' activiteit is - in één team zitten met breed inzetbare docenten die uit de praktijk afkomstig zijn, aantrekkelijk (willen) blijven voor de arbeidsmarkt en relatief gemakkelijk kunnen doorstromen naar andere beroepen.

Wie ook maar waar mee bezig is, wie ook maar welke kwaliteiten en interesses heeft, wie ook maar over welke cognitieve en motorische vaardigheden beschikt; voor alle medewerkers in alle organisaties geldt dat zij kansen moeten krijgen om zich te blijven ontplooiën in hun werk en dat ze deze kansen ook moeten grijpen. Talentontplooiing geldt net zo goed voor medewerkers met relatief beperkte fysieke en/of mentale mogelijkheden die werkzaam zijn in een sociale werkplaats, als voor de toponderzoeker werkzaam in een onderzoekslaboratorium van een universiteit of een multinational met een Spinozaprijs op zak.

Talentontplooiing moet geen extra werkdruk opleveren. Het moet ook geen psychische druk op mensen zetten om te moeten presteren en maar te moeten blijven presteren. Ik zou er juist voor willen pleiten dat die talentontplooiing voor wat meer ontspanning zorgt in het vaak jachtige bestaan van docenten. Liever wat minder vakantie en wat meer ontspanning op het werk. Dat is veel gezonder. Naast passie en precisie is er ook de lol.

Ontplooiing van talenten is goed voor de arbeidsproductiviteit én voor de participatie van de medewerkers in het arbeidsproces. De mogelijkheid tot ontplooiing van de talenten in de arbeidssituatie

heeft, zo is door De Sitter (1981) overtuigend aangetoond, een enorme impact op de levensvatbaarheid van de samenleving door de preventieve werking in termen van de geestelijke en lichamelijke gezondheid en de culturele emancipatie van de werknemers. De arbeidsverdeling in organisaties is de voedingsbodem voor het ontstaan van verschillende arbeidscategorieën binnen het bedrijf, die zich weerspiegelen in de verschillende maatschappelijke groeperingen. Denk aan werknemersverenigingen, werkgeversverenigingen, professionele beroepsgroepen en politieke belangengroepen (Partij van de Arbeid!). Deze aan de arbeidsspositie gerelateerde groepen hebben hun invloed op de sociaal-culturele en economische ontwikkeling van de maatschappij. Hoe beter de organisatie van de arbeid alle werknemers in staat stelt hun talenten te ontplooien, hoe groter hun psychische en lichamelijke gezondheid, en hoe beter zij een emancipatoire rol kunnen vervullen in de maatschappij. En andersom: hoe meer de organisatie van de arbeid werknemers beknot in het ontplooien van hun talenten, hoe groter de discrepantie met een zich emanciperende maatschappij (De Sitter 1981: 100).

Wij willen als lectoraat graag meewerken aan de talentontplooiing op de hogescholen, te beginnen bij onze eigen hogeschool. Een breed ingezet initiatief voor talentontplooiing voor iedere medewerker gaat veel geld kosten. Laten we echter om te beginnen de faciliteiten die al bestaan, beter gaan gebruiken. Elke docent heeft jaarlijks 100 uur voor talentontplooiing. Daar moet beter gebruik van gemaakt gaan worden. De kenniscentra hebben veel faciliteiten voor onderzoek gekregen en die moeten deels ingezet worden voor sabbaticals van medewerkers. Universiteiten kennen zo'n systeem al langer. Teamwork moet worden gestimuleerd, omdat dat de beste manier is voor talentontplooiing *on the job*. Samen met het Bureau Talent starten we binnenkort met het project '*Competent blijven werken: een werkomgeving als leeromgeving*'. Gertrud Lemmens, werkzaam bij Bureau Talent, komt ons kenniscentrum voor één dag per week versterken om dit project uit te voeren.

Wij zouden als lectoraat willen inventariseren welke initiatieven rondom talentontplooiing genomen zijn binnen de HU, welke successen daarmee bereikt worden en welke bijdrage de P&O-functie kan leveren. Binnenkort starten we samen met de Radboud Universiteit Nijmegen en in opdracht van de Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU) een inventariserend onderzoek naar de wijze waarop de universitaire P&O-diensten met hun loopbaanbeleid inspelen op jonge, talentvolle medewerkers. Wellicht zouden we zoiets ook voor de hogescholen kunnen doen. Maar dan niet alleen voor de jonge talenten, maar ook voor de oudere. We zijn al in gesprek met let Botterweg, hoofd van de dienst P&O van de Hogeschool, en daar komt vast iets moois uit.

4 / TOT SLOT

Dames en heren, ik heb u in deze openbare rede meegenomen op een zoektocht naar de aard van de relatie tussen arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie. Het antwoord op de vraag of die relatie symbiotisch was of parasitair, bleek minder gemakkelijk te geven dan ik aanvankelijk had gedacht. Dat had vooral te maken met het begrip arbeidsparticipatie. Daar kun je vanuit verschillende niveaus en op verschillende manieren naar kijken zoals ik heb laten zien, en het antwoord hangt af van de invalshoek die gekozen wordt.

Wanneer arbeidsparticipatie louter kwantitatief/economisch wordt beschouwd, is het maar de vraag of de groei van de arbeidsproductiviteit gebaat is bij de groei van de arbeidsparticipatie. Beide mogen dan met hoofdletters geschreven doelen zijn van het beleid van onze regering, er zit een tegenspraak tussen. En die zal ook blijken als de komende jaren steeds meer mensen op alle mogelijke manieren aan het werk komen die, eufemistisch gesproken (Commissie Arbeidsparticipatie 2008), een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben. De arbeidsproductiviteit zal dalen. Dat is op zich minder erg dan de geringe kans dat ondernemers minder uitgedaagd zullen worden om via technologische en arbeidsorganisatorische innovaties de arbeidsproductiviteit te verhogen.

Van de andere kant hebben de bedrijven steeds meer moeite om voldoende, goed gekwalificeerde vakmensen aan te trekken. Ze hebben wel belang bij een groei van de arbeidsparticipatie, maar dan een specifiek soort arbeidsparticipatie: goed opgeleid, flexibel en met een hoge arbeidsmotivatie. Daar zullen we dus aan moeten werken.

Wanneer arbeidsparticipatie vanuit kwalitatief/sociaal perspectief wordt beschouwd, krijgt de aard van de relatie tussen arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie meer nuances. Het gaat dan op het niveau van de maatschappij om arbeidsparticipatie als vorm

van maatschappelijke participatie. Iedereen onderkent het maatschappelijk belang van arbeid, maar daarmee is het nog geen bedrijfsprobleem. Bedrijven zien het als een vorm van 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' om mensen in dienst te nemen die zij, terecht of onterecht, als weinig productief beschouwen. Er is dan geen tegenspraak tussen arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie, maar ook geen samenspraak. Het is meer een kwestie van 'indifferentie': 'living together apart'. Op bedrijfsniveau gaat het bij arbeidsparticipatie vanuit kwalitatief/sociaal perspectief om de volwaardige participatie van de werknemer in het arbeidsproces. En zo beschouwd, zo heb ik laten zien aan de hand voor het project 'Ontwikkeling van P&O-beleid op Hogescholen', is sprake van een samenspraak tussen arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie. In een bedrijf of instelling die in de structuur van de arbeidsverdeling ruimte schept voor de medewerkers om zich te ontplooien en met al hun talenten te participeren in het arbeidsproces en die in het personeelsbeleid op alle mogelijke manieren de medewerkers daarvoor faciliteert, ofwel een bedrijf met 'Goed Werkgeverschap', neemt de arbeidsproductiviteit toe. Aan dat goed werkgeverschap zullen we dus moeten werken.

Deze uiteenzetting naar de relatie tussen arbeidsparticipatie en arbeidsproductiviteit vormde tevens een raamvertelling om te kunnen laten zien waar wij allemaal mee bezig zijn binnen ons lectoraat.

Het was een manier om te vertellen welke doelen en drijfveren wij hebben en op welke manieren wij die doelen willen bereiken. Wij willen, om dat beeld terug te roepen, de propeller van de groei van de arbeidsproductiviteit en de toename van de arbeidsparticipatie draaiende houden door het organisatie- en personeelsbeleid van bedrijven te verbeteren. Het ontwikkelen van de talenten van iedere werknemer is, zoals ik duidelijk heb willen maken, onze drijfveer. Daar is alles en iedereen bij gebaat: de maatschappij, de bedrijven en de werknemers.

Graag wil ik tot slot nog een aantal mensen bedanken. Ik ga niet iedereen bij naam noemen, want daar zijn het er te veel voor en ik zou niet graag iemand vergeten. In de eerste plaats dank ik het College van Bestuur en de directie van de Faculteit Maatschappij & Recht van de hogeschool voor het vertrouwen dat zij in mij hebben gesteld en voor de steun die zij mij geven om de plannen voor ons lectoraat mede vorm te geven. Wij zijn daarmee nu bijna twee jaar bezig en ik kan u oprecht vertellen dat, ondanks of wellicht juist dankzij het feit dat wij onze openbare les telkens maar weer uitstelden, de steun die we hebben gekregen de afgelopen twee jaar alleen maar is toegenomen.

In de tweede plaats gaat mijn dank uit naar de opleiding Personeel & Arbeid van de faculteit. Het is een degelijke en kwalitatief zeer hoogstaande opleiding, zoals de recente cijfers van Elsevier weer hebben uitgewezen en wij plukken daar als lectoraat de voordelen van bij de verschillende projecten die inmiddels lopen. Drie docenten van de opleiding, Jan Debets, Wil Hessels en Hedwigh Verbruggen, zijn bezig met het schrijven van hun dissertatie binnen de context van het lectoraat. Daarnaast hebben we in de voorbereiding van het project 'Sociale Innovatie in het MKB' intensief met verschillende docenten en managers van de opleiding samengewerkt. Die samenwerking is, ondanks de vele beren op de weg van dit project, naar volle tevredenheid en ik hoop ook succesvol verlopen. Op het moment dat ik deze woorden opschrijf, weet ik nog niet of het project is toegewezen. Wellicht weten we meer als deze les openbaar is geworden. Maar al of geen toewijzing, ik heb ten volle geprofiteerd van de professionele kwaliteiten van de medewerkers van de opleiding. En ik hoop dat die samenwerking alleen maar hechter zal worden in de toekomst. Woorden van dank gaan ook uit naar mijn collega-lectoren binnen het Kenniscentrum Sociale Innovatie. Over de voordelen voor ons lectoraat om te participeren in het kenniscentrum, heb ik in mijn verhaal al veel gezegd. Ons kenniscentrum begint steeds meer een eenheid te worden, zowel in inhoudelijk en organisatorisch opzicht, als in sociaal opzicht. Het is een plezier om binnen dit kenniscentrum te werken.

Daar dank ik in het bijzonder Hans van Ewijk voor en de verschillende mensen die het kenniscentrum ondersteunen.

Recent is Marian Thunnissen als senior medewerker ons lectoraat komen versterken. Wij verwachten heel veel van haar. Gezien haar brede onderzoek- en advieservaring en de wijze waarop zij die ervaring nu al gebruikt, zal zij die verwachting ongetwijfeld niet beschamen.

Maar ook buiten de opleiding P&A en het kenniscentrum, heb ik mijn collega's en vrienden gevonden. Met het lectoraat Organiseren van Innovatie van de faculteit Economie en Management vormen we een kenniskring. Alle stappen van de kenniscyclus komen in de kring aan bod: kennis wordt ontsloten, gecreëerd en uitgewisseld. Als het project 'Sociale Innovatie in het MKB', waar beide lectoraten in participeren, van start gaat, zullen we ongetwijfeld ook gezamenlijk kennis gaan vastleggen in artikelen en dergelijke.

Rond het project 'Sociale Innovatie in het MKB' heeft zich het afgelopen anderhalf jaar een netwerk van publieke en private bedrijven en (overheids)instellingen gevormd dat zich met de ontwikkeling van het voorstel heeft beziggehouden. Alle mensen in dit netwerk wil ik van harte bedanken voor hun bijdrage aan het tot stand komen van het voorstel.

Dat wij veel contacten hebben met verschillende decentrale en centrale stafdiensten P&O van de HU, mag geen verwondering wekken. Ik hoop dat ons lectoraat in de komende jaren een belangrijke kennisfunctie kan hebben voor de ontwikkeling van het P&O-beleid op de hogeschool.

Een kennisnetwerk buiten de HU, waar ik heel blij mee ben is het 'Platform van HRM-lectoren van hogescholen in Nederland'. In de korte tijd dat het platform bestaat, zijn al verschillende initiatieven genomen om gezamenlijk onderzoek te verrichten. Inmiddels participeren dertien lectoren in het netwerk en wat opvalt, is de opmerkelijk grote collegialiteit. Als alles goed gaat, start binnenkort vanuit het platform het onderzoek 'Professionalisering van HBO docenten: een HR vraagstuk' waar ik het al over gehad heb. Het zou uniek zijn als deze multi-cliëntstudy een succes werd.

Drie mensen wil ik tot slot apart noemen om dat ik met hen een bijzondere samenwerking heb opgebouwd. Dat is ten eerste Jan Thijs, directeur van het Instituut voor Arbeid & Organisatie van de faculteit en nog veel meer. Hij stond aan mijn wieg als lector binnen de HU. We zien elkaar, buiten allerlei vergaderingen om, niet veel, maar als we eens in de zoveel tijd afspreken, maken we een wandeling door de mooie omgeving van de Uithof en bespreken we in alle rust alle grote en kleine kwesties van het werk op deze faculteit. Dat doet goed. Ten tweede is dat Jan Welmers die ik de afgelopen twee jaren heb leren kennen als een enthousiasmerende en 'begeesterde' directeur van de faculteit. We hebben veel discussies, zijn het vaak niet met elkaar eens, maar na elk gesprek heb ik weer iets om over na te denken. De inhoud van deze openbare les was ongetwijfeld anders geweest wanneer die discussies er niet waren geweest. Tenslotte Rob Gründemann, mijn duo-lector. Ons duoschap is ons als een gearrangeerd huwelijk overkomen. Dat had slecht kunnen aflopen, maar dat is niet gebeurd. Integendeel. Onze samenwerking is zó hecht dat zelfs in officiële HU-bladen zijn naam onder mijn portret staat en mijn naam onder het zijne . Als allerlaatste dank ik Erica, niet omdat ze mij met rust gelaten heeft, maar omdat ze de beste kritische lezer is geweest die je je maar kunt voorstellen.

BIJLAGEN

CURRICULUM VITAE 65

LITERATUURLIJST 66

/ CURRICULUM VITAE

Ben Fruytier (1950) werd in Rotterdam geboren. Hij doorliep het gymnasium beta op het Thomas à Kempiscollege in Arnhem. In 1978 voltooide hij cum laude zijn studie Sociologie van Arbeid en Bedrijf aan de Katholieke Universiteit Nijmegen waar hij tevens in 1994 promoveerde. Hij was lange tijd werkzaam als onderzoeker en adviseur bij het onderzoekinstituut IVA, beleids-onderzoek en advies gelieerd aan de Universiteit van Tilburg. Tussen 1990 en 1995 was hij gedetacheerd bij het Ministerie van OCW om leiding te geven aan het project 'Human Resource Management in (semi-)overheidsonderzoekinstellingen'. Vanaf 2000 is Ben Fruytier voor drie dagen per week als universitair hoofddocent verbonden aan de faculteit der Management-wetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen en tevens vrijgevestigd adviseur en onderzoeker. Zijn onderwijs-, onderzoek- en adviesactiviteiten op het terrein van organisatieanalyse en -ontwerp, kennismanagement en personeelsmanagement concentreren zich vooral op organisaties voor professionals zoals universiteiten, R&D-laboratoria van grote bedrijven, (academische) ziekenhuizen en grote (semi-)publieke onderzoekinstellingen.

Sinds 1 januari 2007 is Fruytier voor 2,5 dagen per week lector Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties binnen de faculteit Maatschappij en Recht van de Hogeschool Utrecht.

/ LITERATUURLIJST

Achterbergh, J. (2008), Reactie op "Social responsibility and organizational structure. A research program". Nijmegen Radboud Universiteit. (interne notitie)

Achterbergh, J. & D. Vriens (2008), Organizations: Social Systems conducting experience. (te verschijnen)

Arend, A.J.G. van der (2001), Literatuurstudie met betrekking tot een definiëring van het begrip "individuele professionalisering van de verpleegkunde". Notitie ten behoeve van de Nieuwe Unie '91. Maastricht: Nieuwe Unie '91.

Ark, B. (2006), Recent Productivity Developments in the European Union in comparative Perspective – with a focus on the Netherlands. In: Arbeidsproductiviteit en arbeidsmarktdynamiek OSA-publicatie A217, maart 2006 pp. 25-38.

Ashby, W. R. (1958), Requisite variety and its implications for the control of complex systems. In: George J. Klir (ed.) (1991), Facets of systems science.

AWVN Sociale Innovatie (2005).
<http://www.awvn.nl/smartsite.shtml?id=662>

AWVN (2004), Sociale Innovatie Negen bouwstenen (geplaatst 19-11-2004).

Baisier, L.(2007), Informatiedossier Organisatievernieuwing in de praktijk. Voorbeelden uit Finland, Nederland, Ierland, Duitsland en België. Brussel, SERV - STV Innovatie & Arbeid, 2007 WD/2007/5147/201 pp 71-74.

Beer, P. de (2008), "Grotere participatie is geen panacee. In: Socialisme & Democratie 7/8 65.

Beer, S. (1972), *Brain of the Firm* The Penguin Press, London.

Beetstra, G. & T. van Aken (2008), *Niet Vinken, maar Vonken*. Een notitie over het toekomstig P&O-beleid van de FMR. Faculteit Maatschappij en Recht, Hogeschool Utrecht.

Bekker, S., M. Kerkhofs, A. Román, J. Schippers, M. de Voogd-Hamelink en T. Wilthagen (2008), *Tendrapport Aanbod van arbeid 2007 OSA* publicatie A234.

Berlin, I. (1958), *Two concepts of liberty*, Oxford: Clarendon Press.

Biemans, P., B. Fruytier, M. Meerman & T. Korver (2008), *De professionalisering van HBO docenten: een vraagstuk van Personeel- en Organisatiebeleid*. Basisnotitie t.b.v. Colleges van Bestuur in het HBO.

Bolwijn, P. & T. Kumpe (1998), *Marktgericht ondernemen*. Management van continuïteit en vernieuwing. Assen: Van Gorcum (vierde, geheel herziene druk).

Bordewijk, P. (2008), *Niet iedereen maakt kans op de arbeidsmarkt*. In: Sociaal Bestek 13-04-2008.

Bovenberg, L. & T. Wilthagen (2008), *On the road to flexicurity: Dutch proposals for a pathway towards better transition security and higher labour market mobility*. Tilburg University.

Brink, G. van den, T. Jansen & D. Pessers (2005), *Beroepszeer, waarom Nederland niet goed werkt*. Boom Meppel.

Buijink, C. (2008), *De toekomst in eigen hand*. In: Economische Statistische Berichten. Januari 2008.

Commissie fundamentele herbezinning WSW (2008), *Werken naar vermogen*. Oktober 2008.

Commissie Arbeidsparticipatie (2008), *Naar een toekomst die werkt*. Advies Commissie Arbeidsparticipatie 16 juni 2008 (Commissie Bakker).

Dankbaar, B. (2008), De toekomst van de arbeid. In: Socialisme & Democratie 7-8 2008: 28-35.

Dankbaar, B., B. Fruytier & K. ten Have (2008), Drie generaties sociale innovatie. In: N. van Gestel, J.G.J.M. Benders, & W. de Nijs (Eds.), Arbeidsbestel en werknemersparticipatie: Liber Amicorum voor Fred Huijgen Den Haag: Boom.

Dekker, R. en A. Kleinknecht (2008), Flexibel werk schaadt groei arbeidsproductiviteit. In: Economische Statistische Berichten 18 april 2008.

Delden, P.J. (1993) Professionalisering als organisatiestrategie. In: M&O, 1993/3 pp187-199.

Dorenbosch, L. (2005), Driebaans Innovatie in het HRM. De onderbroken streep tussen sturen op productiviteit, flexibiliteit en legitimiteit. In: Jubileum congres Output 7 oktober 2005 Innovatief HRM: de sleutel tot de toekomst! Wie durft?: 7-14.

Drucker, P. (1988). The Coming of the New Organization. In: Harvard Business Review, (January-February): 45-53.

Jagersma P.J., M. Dubbeldam, e.a. (2007), De passie van de professional. De Besturing van veranderingsprocessen. Van Gorcum.

Engbersen G., E. Snel & J. de Boom (2007), De adoptie van wijken. Een evaluatie van 'Nieuwe Coalities voor de Wijk' Rotterdam: Erasmus Universiteit/ RISBO Contractresearch BV mei 2007.

European University Association (2008), European Universities charter on lifelong learning. ISBN: 9789078997009.

Evers, G. & T. Wilthagen (2006), Inleiding: arbeidsproductiviteit en arbeidsmarktdynamiek. In: Evers, G. & T. Wilthagen (red.)(2006), Arbeidsproductiviteit en arbeidsmarktdynamiek OSA-publicatie A217, maart 2006: 7-23.

Folia.nl (2008), 'Nieuwe noodzaak' voor internationalisering.
<http://www.folia.nl/nieuws/nieuwe-noodzaak-voor-internationalisering-331.html> geplaatst op 22-08-2008 12:4.

Fromm, E. (1994), *Escape from Freedom*. Henry Holt & Company, New York.

Fruytier, B. (1997), Ervaringen met Human Resource Management in wetenschapsorganisaties en wat dat voor universitaire onderwijsorganisaties zou kunnen betekenen. In: *Onderwijsmanagement en curriculumontwikkeling*. Verslag van de werkconferentie 31 januari 1996. Universiteit Utrecht, IVLOS.

Fruytier, B. (1998), *Werknemersmacht in de arbeidsorganisatie: voorwaarde voor het poldermodel*. OSA Publicatie A 164.

Fruytier, B. & V. Timmerhuis (1995), *Mensen in onderzoek*. Het mobiliseren van Human Resources in wetenschapsorganisaties. Van Gorcum, Assen.

Fruytier B. & H. Noten (2005), Over de balans tussen vrijheid en gelijkheid. In: Han Noten e.a. (red.) *De Wet van Wederkerigheid*. Voorstudie voor de PvdA-notitie over modernisering
Verzorgingsstaat: 21-29.

Fruytier, B. & R. Gründemann (2007), *Productiviteit en Arbeidsparticipatie: Sociale Innovatie als Arbeidsvraagstuk*. Voorstel voor een onderzoeksprogramma van het Lectoraat "Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties" binnen het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Faculteit Maatschappij en Recht van Hogeschool Utrecht. (interne notitie)

Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley Publishing Co Reading, MA.

Genabeek, J. van, R. Gründemann & C. Wevers (red.) (2007), *De toekomst werkt : mens en bedrijf in 2020*. TNO Kwaliteit van Leven).

Geurts, J. (2008), Professionalisering als sociale innovatie - de sleutel voor beter beroepsonderwijs. In: "Kookboek Sociale Innovaties. Visies en Verhalen" Greenfield groep, Den Bosch oktober, 2008.

Gevers, J.K. (1990), Universiteit en Chaos. Inleiding op de studieconferentie 'Organisatiecultuur en chaos, 23 april 1990. Nederlands Studie Centrum.

Geyter, Y de (2007), Individuele emancipatie als antwoord op het integratievraagstuk <http://www.openvld-lila.be/index.php?ID=28242> geplaatst op 25-08-2007

Gründemann, R. (2008), Arbeidsparticipatie in Nederland: de personeelsvoorziening met stip op de agenda van management en HR. Beschikbaarheid en inzetbaarheid van personeel steeds belangrijker voor bedrijven. Hogeschool Utrecht Openbare les.

Gründemann, R. A .Goudswaard & G. van Sloten. Goed werkgeverschap. Thema: Zaltbommel: 2005.

Haegens, K. (2008), Liever lui dan moe: Participatie- versus Kenniseconomie. In: De Groene Amsterdam 1-9-2008.

Hogeschool Utrecht, Faculteit Maatschappij en Recht (2007), Strategisch plan 2007-2011 Lectoraat Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties januari 2007 herziene versie.

Jehoel-Gijsbers, G. (red.) (2007), Beter aan het werk. Trendrapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en werkhervatting. Den Haag SCP-publicatie 2007/22).

Karasek, R.A. (1979), 'Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign'. In: Administrative Science Quarterly 24, pp.285-308.

Kenniscentrum Sociale Innovatie Hogeschool Utrecht (2008), Basisnotitie Kenniscentrum Sociale Innovatie 2008, Faculteit Maatschappij en Recht, Hogeschool Utrecht.

Klundert, T. van de & T. van Schaik (2008), Groei en welvaart in Europa en de Verenigde Staten. In: ESB 93 19 september 2008 564-567.

Koning, S. de (2005) De school als lerende organisatie. Een thesissen naar knelpunten in de organisatiestructuur die het lerend vermogen van docententeams belemmeren bij Landstede Beroepsopleidingen Economie. Radbouduniversiteit Nijmegen.

Leijnse, F. (2005), Hooggeleerde domheid en andere gebreken. Over kennisproductie in de polder. Openbare les Hogeschool Utrecht augustus 2005.

Leijnse, F. e.a. (2006), Centrum Sociale Innovatie. Flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken.

Leijnse, F., J. Hulst & L. Vroomans (2006), Passie en Precisie. Over de veranderende functie van de hogescholen. In: THEMA, Tijdschrift voor Hoger Onderwijs en Management, jaargang 2006, nummer 5, en jaargang 2007, nummer 1.

Logt, T. van de (2007), Van efficiëntie naar innovatie: een onderzoek naar de aansluiting van het NCSI-programma op de sociaal-economische ontwikkelingen van begin 21e eeuw. Nijmegen: Bedrijfswetenschappen.

Looise, J. & A. Nijhof (2007), Sociale innovatie. In: Personeelsbeleid, 1/32-37.

Marketresponse (2008), Vergrijzingmonitor 2008.
http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate_Site/Publicaties/Vergrijzingsmonitor_2008.pdf

Martens, W. (2008), Social responsibility and organizational structure. A research program Nijmegen Radboud Universiteit (interne notitie).

Melkert, A.P.W. (1996), Toespraak op het congres 'Van Verzorgingsstaat naar Verzekeringsstaat' van het Erasmus Forum op 19 december 1996 te Rotterdam. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Nr. 96/246.

Mertens F.J H. De docent als drager van de HBO-identiteit, Rede gehouden bij de opening van het hogeschooljaar, Hogeschool Haarlem, 1999.

Ministerie van Economische Zaken (2008), Industriebrief 2008 Min. Van EZ.

Mintzberg, H. (1979), The structuring of organisations, Prentice Hall, New York.

Nieuwenhuizen, E. & N. Bochhah (2003), Wegens succes afgeschaft. Beleid in- en doorstroom etnische minderheden: geen wettelijke verplichting meer. In: Zebra Magazine 4 / december 2003.

NRC Handelsblad (2008), Gemeenten willen bedrijvigheid weer in de wijk. NRC 19-8-2008: 12.

OECD (2007), Thematic Review of Tertiary Education. The Netherlands: 50.

Onderwijsraad (2007), Leraarschap is eigenaarschap. Advies uitgebracht aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Nr. 20070211/891, september 2007.

Blankemeijer, R. e.a. (2008), Prinsjesdag Kabinetsplannen 2009. Kluwer Alphen aan den Rijn.

Raffe, D. (2000), 'Home International' Comparisons of Post-16 Education and Training. In Centre for Educational Sociology, CES Briefings May 2008/18.

Roest, B. van de (2008), De totstandkoming en de inhoud van het programma 2008 van het Nederlands Centrum voor Sociale innovatie. Concept-afstudeerthesis Radboud Universiteit Nijmegen.

Román A. & J. Schippers (2008), Inzet van lager opgeleiden op de Nederlandse arbeidsmarkt: werkgevers aan zet OSA, OSA-publicatie A233, ISBN 978-90-6566-213-8.

Schulze Buschoff, K. & P. Protsch (2007), Auf dem Weg zur Flexicurity. In: WZB-Mitteilungen 117/2007 pp 31-35.

Schijndel, B. (2008), Onderzoeksvoorstel "Teamkwaliteit en Onderwijskwaliteit in de FMR" Kenniscentrum Sociale Innovatie, Hogeschool Utrecht.

Simon, H. A. (1947), Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. New York: Macmillan.

Sitter, L.U. de (1981), Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren. Productieorganisatie en arbeidsorganisatie op de tweede sprong'. Kluwer, Deventer.

Sitter, L.U. de (1993), Synergetische produceren. Van Gorcum Assen.

Slooten, G. van & J. van der Wolk, Goed voorbeeld doet goed volgen. De baten van goed werkgeverschap en goed werknemerschap. In: De Gids voor Personeelsmanagement jrg. 86 nr. 6 – 2007.

Stafdienst P&O Hogeschool Utrecht (2008), HRM-beleid in het kader van Koers 2012. Hogeschool Utrecht.

Stichting Waterland (2006), Het sociaal kapitalistisch manifest. Stichting Waterland.

Storm, S. & R. Naastepad (2008), Wat de Commissie-Bakker moet weten. In: ESB 93 2 mei 2008.

Taskforce Innovatie Regio Utrecht (penvoerder), Hogeschool Utrecht, Syntens en TNO (2008), Mens + Kennis = Ondernemen². Sociale Innovatie in het MKB. Projectplan. Hogeschool Utrecht.

Terpstra, D. (2007), Toespraak Terpstra. In: Hogeschool Bericht 302/9-2007 pp 2-5.

Tijdens, K.G. & M. van Klaveren (2008). Flexibele Beloning In Nederland. Research, AIAS University of Amsterdam, June 2008.

Toby, S & P. van Heijst (2008), De kracht van onderzoek in de beroepspraktijk. In: Lerend Innoveren. Over de eenheid van onderwijs en onderzoek. Passie & Precisie 02. Hogeschool Utrecht

Toespraak Minister President tijdens bijeenkomst Voorzitters-overleg MKB Nederland 6 maart 2001 <http://www.minaz.nl/Actueel/Toespraken/2001/03/>.

Toonen, S. (2008), Het dominante managementdenken. Fnuikend en funest voor het hoger onderwijs. In: Science guide 06-05-2008.

Toulmin, S (1986), The Place of Reason in Ethics. Chicago: University of Chicago Press.

Verbrugge, A. & M. Verbrugge-Breeuwsma (2006), Manifest: Beter Onderwijs Nederland <http://beteronderwijsnederland.net/node/231> (ingediend 02-02-2006).

Verschuur, F. (2008), Slow Change. Versneller van sociale innovatie. Van Gorcum Assen.

Volberda, Bosch, F. van der, Jansen, J., Szczygielska, A., & Roza, M. (2007), Inspelen op globalisering. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.

Volkskrant (2007), Stop er zelf genoeg tijd in. In: De Volkskrant 13-1-2007 (B05).

Vos, R. (2007), Van verzorgen naar participeren, fopspeen of toekomstige werkelijkheid? http://www.fnvbondgenoten.nl/fnvbondgenoten/regio_noord/276788/#

Vos, J., H. Borgdorff & A. van Staa. (2007) Kennis in context. Onderzoek aan hogescholen. In: Science Guide <http://www.scienceguide.nl/pdf/KennisinContext.pdf> (geplaatst 26-10-2007)

Wanrooy, M. van (2008), Professionele organisaties 'bestaan niet' In: Holland Management Review 2008/119 pp 26-34.

Weggeman, M. (1992 , Leidinggeven aan professionals, het verzilveren van creativiteit, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.

Welmers, J. (2008), Strategie FMR Reisverslag II Faculteit Maatschappij en Recht Augustus 2008.

Windmuller, J.P. (1970), Arbeidsverhoudingen in Nederland, Het Spectrum Utrecht/Antwerpen.

Wintels, M. & R. Bormans (2007), HBO: op weg naar modern én intensief onderwijs. Van klassieke professionals naar excellente organisaties. In P. Hetteema e.a., Van wie is het onderwijs. Minister, manager of docent? Amsterdam: Uitgeverij Balans.

Wolfson, D.J. (2008), Gelijkheid in een pluriforme samenleving. Een sociaalwetenschappelijk perspectief. Voordracht KNAW 10 maart 2008.

Womack, J.P. & D.T. Jones (1996), Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Revised and Updated Simon & Schuster.

WRR (1990), Een werkend perspectief; Arbeidsparticipatie in de jaren'90. Sdu.

WRR (2006), De verzorgingsstaat herwogen. Over verzorgen, verzekeren, verheffen en verbinden. Amsterdam University Press.

WRR (2007), Investeren in werkzekerheid. Amsterdam University Press.

auteur Ben Fruytier

eindredactie Marketing & Communicatie,
Faculteit Maatschappij & Recht

opmaak Vormers

drukwerk Grafisch Bedrijf Tuijtel

lectoraat Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties

openbare les Arbeidsproductiviteit en

Arbeidsparticipatie. Samenspraak of tegenspraak?

Personeel- en organisatiebeleid als motor voor sociale
innovatie in arbeidsorganisaties, december 2008

adres Heidelberglaan 7, 3584 CS Utrecht

Postbus 85397, 3508 AJ Utrecht

telefoon 030 252 92 14

website www.socialeinnovatie.hu.nl

e-mail ksi@hu.nl

