



Faculteit Sociaal Agogische opleidingen / Hogeschool van Utrecht

**Voor wat en wie
het waard is...**

Prof. dr. J. Junggeburst

auteur Hans Junggeburgt

redactie Elly Dorrestein

uitgave Faculteit Sociaal Agogische opleidingen / Hogeschool van Utrecht

ontwerp www.dietwee.nl

L.S. is een reeks publicaties van HvU-lectoren

- L.S. 1.** Daar hebben we toch communicatie voor. Roelf Middel 2002
- L.S. 2.** Integraal Ontwerpen, een nieuwe verleiding voor techniek. Tim Zaal, 2000
- L.S. 3.** Product Design & Engineering, van vuistbijl tot mobieltje. Wim Poelman, 2002
- L.S. 4.** Tussen illusie en werkelijkheid. Jean Pierre Wilken, 2002
- L.S. 5.** New Education, de achterkant van het Digitale Wonderland. Tom van Weert, 2003
- L.S. 6.** Resultaten uit het verleden bieden garanties voor de toekomst. Pim Brinkman, 2003
- L.S. 7.** Ouder worden. Marieke Schurmans, Mia Duijnste, 2003
- L.S. 8.** De spin in het web. Joop de Jong, 2003
- L.S. 9.** Kleurrijke Gesprekken. Maaïke Hajer, 2003
- L.S.10.** Redelijke sociale verhoudingen, redelijk sociaal gedrag. Hans van Ewijk, 2003
- L.S.11.** Met het oog op de meester. Kees van der Wolf, 2003
- L.S.12.** Door leefstijl naar gezondheid. De mythe van het bewegen. Luc Vanhees, 2003
- L.S.13.** Betekenisvolle integratie: de ontwikkeling van een competentielandschap voor opleiders in pedagogisch perspectief. Hans Jansen, 2003
- L.S.14.** Advisering van het midden- en kleinbedrijf. Wie wil voelen zal niet luisteren. Gilbert Silvius, 2003
- L.S.15.** Voor wat en wie het waard is... Hans Junggeburgt, 2004

			Inleiding		
Impressies als methodologie		Abstracties			
				Impressies uit de samenleving	
					Expressies van een oplossings- richting
		Conclusie			
Literatuur	Film	Muziek	Curriculum Vitae	Summary	

‘a l a r g e f r

Voor welke reorganisatie werk jij?

De dood of de gladiolen

Marco Pantani (1970-2004)

Inleiding

Recentelijk – we schrijven januari 2004 - kocht ik een grote auto, voor een klein bedrag, via een op dat moment voor mij nog onbekend circuit. Om precies te zijn: een Chrysler Voyager uit 1990 met 320.000 kilometer op de kilometerteller voor de som van 1200 euro gekocht bij een particuliere verkoper die mij van alles beloofde, en het moet gezegd: die ik ook alles geloofde. Voor de goede orde, deze investering had niets te maken met mijn overstap van het bedrijfsleven naar de onderwijswereld. Neen, deze investering deden mijn vrouw en ik, omdat we recentelijk in Italië een klein vakantiehuisje hebben aangeschaft en daar een ‘oude bak’ wilden stallen. 2 Weken na aankoop van ons vervoermiddel schakelde de auto niet meer door, met als gevolg een ‘overtoorde’ motor, die zelfs bij een snelheid van 120 km (de top van de auto) in zijn ‘drie’ bleef hangen. Het transmissiesysteem, de automaat, was kapot. Ten einde raad belde ik de autoverkoper op met wie ik ondertussen noodgedwongen een goede relatie had opgebouwd. Een relatie als gevolg van frequent contact. Zo bleek de auto namelijk bij aankoop nog niet APK-gekeurd maar zou dat daarna pas worden – extra kosten € 500-, zo bleken in gebruik de achterbanden van een kleinere omvang dan de voorbanden – extra kosten € 300 - en bleek de beloofde airco er niet in te zitten, dus dat wordt zweten van de zomer. Jan, zo noemde ik hem op dat moment al, (ook al omdat die zo heet), wist de pijn feilloos te duiden: de transmissie. “Wordt dit duur?” zo was mijn vraag. Ik moest rekenen op € 2000 tot € 3000. U kunt zich mijn reactie wellicht voorstellen. ‘Breng de auto dan maar naar de schroot’. Op dat moment heb ik waarschijnlijk een toverwoord gebruikt. Jan reageerde als door een wesp gestoken. Hij bood aan om met hem

action of t

naar een kleine garage te gaan. Zo gezegd, zo gedaan. Met 80 km per uur en mijn kleine zoon op de achterbank die allerlei door het motorgeweld onverstaanbare dingen zei, reed ik achter Jan aan naar een achterafje in Almere. Ter plekke ging een hele wereld voor mij open. Frits, de garage-eigenaar, een keurige man, belde zijn contactpersoon. Binnen een uur gebeurde het volgende. Frits' vriend ging via Internet alle autoschrootlocaties in de regio af op zoek naar een transmissie. En met succes. Er werd er een gevonden voor € 800. Vele dingen die op die transmissie zaten had Frits niet nodig. Die werden gestript en ter plekke, wederom via Internet, te koop aangeboden. Dat leverde Frits € 350 op, en ik zou een transmissie krijgen voor € 400, ingebouwd en wel. Ik ging akkoord. De auto werd door Frits zelf afgeleverd, gepoetst en wel, en met een klein bloemetje.

Waarom vertel ik u dit? Zeker niet om Jan en Frits bekend te maken, al is het om belastingtechnische redenen. Ook niet om nu publiekelijk eindelijk eens een sneer te kunnen uitdelen naar mijn, voor de derde keer in vier jaar in een grotere locatie gehuisveste, voormalige BMW-dealer, waar ik drie jaar geleden via mijn toenmalige werkgever een BMW-3 met een aankoopbedrag van € 45.000 leasde, en waar ik moest bedelen voor een onderhoudsbeurt – 'komt u maar over 5 weken terug'- en waar de auto smerig en ongewassen zelf moest worden opgehaald. Vervangend vervoer of 'hoe thuis of op mijn werk te komen?' werd ik geacht zelf te regelen. De vraag alleen al...

Neen, ik vertel u dit relaas – en laten we eerlijk zijn u en ik hadden nog legio andere succesvolle of mislukte voorbeelden kunnen noemen; vanwege zijn leerwaarde.

Niet eens metaforisch bedoeld, hebben we hier te maken met wat bekend staat als het garagegevoel: de dusdanige vormgeving en het dusdanig ontwerpen van werk, in dit geval van een uitvoerende taak, dat de betrokkenen zinvol en zelfstandig kunnen werken, met zo min mogelijk tussenkomst van een manager. Het is een situatie waarbij alle partijen plotsklaps een gezicht krijgen: de automonteur, de verkoper en de klant. Een situatie waarbij abstracte relaties vervangen zijn door voornamen, waar controle is vervangen door betrokkenheid en vertrouwen, productiviteit door kwaliteit en als het dan moet: 'economy of scales' door 'economy of relations'.

Ik vertel het u omdat het gaat over mensen. Mensen in hun diverse rollen en posities. De mens als werknemer, als werkgever, als klant, als professional, als manager, als collega. Mensen met verschillende verwachtingen en perspectieven ten opzichte van elkaar en zeker ook ten opzichte van werk. Mensen ook met verschillende invullingen van en verwachtingen over de te leveren of geleverde *prestatie* of over productiviteit. Waar de een gaat voor snelheid, oordeelt de ander over de prijs, een ander wellicht kijkt naar de hoeveelheid, de kwaliteit of professionaliteit van het geleverde. Kortom, *productiviteit als waarde!*

Productiviteit, zo hoop ik aan te tonen, die binnen onze moderne samenleving niet alleen en bovenal (en eigenlijk paradoxaal genoeg) mensenwerk is, maar die op grond van die gewijzigde verhoudingen beoordeelt dient te worden vanuit een breed, integraal, *maatschappelijk* perspectief. Daarbij dient er voor gewaakt te worden dat de bestaande eenzijdige opvatting(en) over productiviteit niet wordt vervangen door een geheel andere eenzijdige visie. De uitdaging voor het management ligt feitelijk

the woman

hierin besloten. De manager dient de verschillende waarden die schuilgaan achter het begrip productiviteit in balans te brengen en te houden (*'balanced value management'*).

Ik vertel het u, ook omdat het gaat om de bijdrage die het vak Personeel en Arbeid / HRM kan leveren aan die 'maatschappelijke productiviteitsdiscussie'. Het feit dat het HRM-denken zijn oorsprong heeft in het midden van de jaren '80 van de vorige eeuw, toen ook de nieuwe samenleving begon te ontstaan, en momenteel nog steeds zoekt naar een eigen identiteit, kan moeilijk als toevallig worden afgedaan. Het gaat kortom over het object van mijn professie.

Impressies als methodologie

Je hoort wel eens verhalen. Verhalen op microniveau. Impressies. Mensenverhalen. Op een verjaardagsfeest, op een borrel, via via. Ik zeg nog net niet (en bewust): bij de kapper. Onderzoeksmethodologisch heeft het te maken met de wijze waarop u en ik kennis 'maken', tot kennis komen. De een hanteert de methodiek van de 'abstractie' en zoekt via een helikopter de weg naar de alledaagse praktijk (*deductie*), de ander start bij de alledaagse praktijk, bij de individuele gevallen en redeneert gaandeweg naar een groter, het alledaagse praktijkgeval overstijgende geheel (*inductie*).

Inductie wordt wetenschapstheoretisch altijd wat sceptisch benaderd. Ik proef dat bij mijzelf ook wel een beetje. Er hangt een zweem van amateurisme en dilettantisme omheen. Ik hoorde in dit verband recent zelfs spreken over de zogenaamde 'feminisering van de wetenschap', daarmee doelend op het feit dat kennisvergaring meer en meer de inductieve en in de logica van die spreker 'dus de foute kant' opgaat. Met dit laatste zal wel de kapper bedoeld zijn, zo schat ik in. De andere kant van wetenschapsbeoefening (*deductie*) mag zich echter ook verheugen op constante kritiek. Waardenvrijheid en afstand staan voor velen gelijk aan wereldvreemd, niet betrokken, geen gevoel, te rationeel. 'Morsdood onder de gordel' zo luidt de vrije vertaling van een recent verschenen wetenschapstheoretische verhandeling. In tegenstelling tot het kiezen voor een 'saai', exact en verantwoord leven pleit de auteur voor een betrokken, gepassioneerd, intellectueel avontuurlijk leven, en roept hij op - hoe kan het ook anders dan in het Italiaans -, tot een *vivere pericolosamente*. Een aanrader voor professoren en lectoren.

ntake care

Voor de waarheidsvinding is bovenstaande discussie, om de uitdrukking maar te hanteren een 'louter academische'. Zolang de kennisopbouw maar beantwoordt aan de strenge (fundamentele en toegepaste) wetenschapstheoretische eisen van verifieerbaarheid en controleerbaarheid, is iedere vorm van 'kennisstart' verdedigbaar. Onderstaande impressionele aanpak dus ook.

Abstracties

Gesprek in mijn kantine

Nadat wij beiden in 1998 na uren in de kantine gezeten te hebben bezorgd uit elkaar gingen toen zich opnieuw een klant bij onze organisatie had aangediend, ventileerde mijn baas Fred de haast klassieke uitspraak: 'Hans, niet het hebben van klanten maar van afdoende personeel is het probleem'. In 2003 zaten we weer bij elkaar, in diezelfde kantine. Fred inmiddels berucht en geroemd om zijn oneliners –wat dacht u van: 'de beurs heeft altijd gelijk' – had er weer een. Geconfronteerd met een winstwaarschuwing kon hij maar een (Pavlovianse) verklaring bedenken. 'Hans, we hebben te veel personeel'. Heel zachtjes probeerde ik nog wat tegengas te geven. 'Kan het niet zijn dat we ons personeel verkeerd hebben ingezet'? De tijd klok gaf het sein om weer aan de slag te gaan.

De goede luisteraar zal het niet zijn ontgaan. Het taalgebruik van het management is weer volledig omgeslagen. Werd een aantal jaren geleden nog gesproken over 'the war for talent' en was vinden en binden (retainment) van personeel de belangrijkste taakstelling voor de HRM-manager van een organisatie, het nieuwe management-buzzword is *productiviteit* en het sturen erop.

De vraag dringt zich dan al vrij snel bij mij op, wellicht ook vanuit mijn natuurlijke rol als criticaster van het management, hoeveel van de prestaties uit het verleden de directe resultante waren van goed management en welke van die prestaties, om het maar plat en ordinair te zeggen, eigenlijk gewoon 'pure mazzel' waren. Klinkt u

e of the ck

dit laatste wellicht een beetje te negatief in de oren – dit geldt zeker voor de managers onder u die na jarenlang dienstverband momenteel in een ontslagprocedure zitten bij hun organisatie en zich beroepen op hun gerealiseerde successen uit de jaren negentig-, een dergelijke benadering kan ook helpen. Veel management dat momenteel in een ontslagprocedure zit (lifo), zou zich kunnen beroepen op de omstandigheden die niet mee zitten, en aangeven dat ze er feitelijk niet veel aan kunnen doen.

Hoe het ook zei, Paars, om maar met een kleur en met economische politiek te beginnen, is achteraf sociaal-economisch een kleur van geluk en toeval gebleken. Alles wat economisch politiek goed kon gaan, ging goed in de beginperiode onder paars. *Beuriskoersen* stegen in de beginperiode onstuimig. De winsten die met opties en aandelen werden behaald (in België spreekt men in dit verband van 'bibbergeld'), dreven de binnenlandse consumptie tot grote hoogten. Bedrijven *investeerden* enorm veel. In die periode was het voor bedrijven een makkie geld binnen te halen. Als zij een grote investering wilden doen, gaven ze gewoon nieuwe aandelen uit, die grote aftrek vonden. Waar omzetten haperden haalden bedrijven hun geld uit investeringen bij andere beursgenoteerde bedrijven. De *overheid* deed een forse duit in het zakje door miljarden aan lastenverlichting door te voeren, mogelijk gemaakt door forse afnemende uitgaven onder meer door de zeer lage werkloosheid. De zeer lage *eurokoers* maakte de Nederlandse producten op de internationale markt relatief goedkoop. Treffend duiden sommige macro-economen deze tijd aan met 'boom-or-bust'-economie, daarmee aangevend dat de economische politiek uit die jaren haar successen (en dus ook eventueel falen) uitsluitend te danken had

aan de (gelukzalige) situatie op de financiële markten. De luchtbel is begin jaren 2000 gebarsten. De 'bust' deed zijn intrede. Aandelenkoersen kelderden, huizenprijzen daalden (relatief) en de euro begon flink in waarde te stijgen.

Onder de zeer gunstige macro-economische omstandigheden van de midden jaren negentig werden ondernemingen geacht, *managers* voorop, zich verder te ontwikkelen. Tijd en behoefte om kritisch naar bedrijfsprocessen, producten en de prestaties van de werknemers achter de bedrijfsprocessen te kijken was er niet of nauwelijks in die jaren. Productiviteit was voor het management in de jaren negentig geen kwestie. *ICT* werd ingezet voor het introduceren van nieuwe producten en distributiekkanalen, zeker niet om op meer effectieve wijze het bedrijfsproces te organiseren. Dat was ook moeilijk omdat *protocollisering en standaardisering* van het primaire proces ('u zult..., je moet') in deze jaren van overvloed als vloekwoorden golden, zeker binnen de dienstverlening waar 'plezier en fun' als sturingsmodellen leken te zijn geïntroduceerd. Achteraf zou pas blijken dat het overgrote deel van de bedrijven het operationele proces niet optimaal had (en heeft) georganiseerd. Processen bleken onvoldoende gestandaardiseerd, waardoor eventuele ICT-toepassingen zich op moerassige ondergrond bevonden. Bij dit alles kwam de situatie op de *arbeidsmarkt*. De succesvolle economische omstandigheden zorgden allereerst in de jaren negentig voor een dramatische daling van de werkloosheid. Het feit dat vrouwen bovendien in deze jaren hun positie op de arbeidsmarkt gingen opeisen, gaf, los van economische groei zelf, een verdergaande swing gaf aan de economie in de vorm van een verregaande verdienstelijking van de samenleving. Vele, van oudsher door deze vrouwen verrichtte diensten, moesten nu door de publieke sector of de markt aangeboden worden.

n children of

... 'a large fraction of the women take care of the children of women who 'work in the public sector to take care of the parents of the women who are looking after their children'.

Nieuwe diensten en activiteiten, zeker in de consumptiegevoelige dienstensector, kwamen achter elkaar op de markt. Vinden en binden van personeel werd een strategische uitdaging van jewelste, een 'hit'. Het leek wel of in die tijd alle creativiteit ging zitten in het bedenken van nog meer tot de verbeelding sprekende bindingsstrategieën. Een nieuwe term deed zijn intrede: 'labourtainment'. Werk moest en zou leuk zijn. Individuele zingeving van en in het werk wordt in die jaren verwisseld met entertainment en (per definitie) leuk!

Wat dacht u van het volgende aanbod: een vierdaagse 'clochardtrip' door Parijs. De clochard spelen – katonnen doos en muziekinstrument voor de broodnodige verdienen onder de arm – gebeurt in een groep en onder begeleiding. Elke ochtend staat een clochard-ontbijtje klaar, en elke avond wordt besloten met een copieus diner en overnachting in een luxe hotel. Kosten € 3500 pp.

Waren de gouden jaren voor het personeel aangebroken, het HRM-beleid getuigde in alle opzichten van haar operationeel en conjunctureel bepaald gehalte. De krapte op de arbeidsmarkt joeg de lonen omhoog. Wat uit het oog werd verloren was dat de loonontwikkeling meer werd gedreven door de krappe arbeidsmarkt (extern) dan door een hogere (interne) productiviteit bij de betreffende werknemer. Maar inderdaad, 'knappe jongen' die in die tijd anders had weten te handelen.

En dan geraken we vanaf 2000 weer in een crisis. Met het terugvallen van de conjunctuur wordt de vraag weer relevant hoe ondernemingen op *productiviteit* kunnen sturen. En inderdaad, heel veel dingen zijn extern van aard en zijn als zodanig moeilijk en soms onmogelijk door een manager en/of onderneming te sturen of te veranderen. Externaliteiten 'zetten' voor een deel het productiviteitsdebat. De 'Usual Suspects als excuus-Truus' zo zou ik een door mij te maken film over het management anno 2003 als titel meegeven. Maar geheel ongelijk heeft het management natuurlijk niet. Laten we eens luisteren naar wat managers (met en over ons) in de kantine bespreken:

Het in de jaren negentig door de kabinetten-Kok gevoerde beleid van 'werk-werk-werk', heeft geleid tot een overspannen arbeidsmarkt. Een overspannen arbeidsmarkt is fnuikend voor (mijn) productiviteit. Mensen worden in dienst genomen die minder productief (opleidingsniveau, leeftijd) zijn dan de vorige lichting. Tevens weerhoudt deze goedkope arbeid mij om te investeren in (in aanvang) dure arbeidsbesparende of –vervangende technologieën.

Inderdaad is er een relatie tussen de mate van arbeidsparticipatie en productiviteit en die blijkt van dien aard dat hoe hoger het aantal participanten, hoe lager de productiviteit. Maar er is ook een andere kant. De onderbelichte schaduwzijde van het zo vaak geroemde productieve Finse en Belgische arbeidsmarktmodel vormt het gegeven dat de arbeidsparticipatie in deze landen beduidend lager is dan in Nederland. Alleen de productiefsten (vaak hoog opgeleiden) werken. En daarenboven: zijn wij in Nederland niet een diensteconomie in plaats van kenniseconomie

women wkh

en gedijen wij als economie derhalve niet bij veel participanten (gemaksdiensten, etc.)? Even nog terugkomend op de vooronderstelde relatie tussen bedrijfsproductiviteit en werkgelegenheid. Is het nog steeds zo dat een productief bedrijfsleven meer banen creëert of lijkt het er maar op dat productiviteit en werkgelegenheid in een kenniseconomie als de VS en Finland steeds minder correleren?

Onze dienstverleningseconomie is naar zijn aard veel arbeidsintensiever ('hightouch') dan de oude kapitaalintensieve industriële economie ('high-tech'). Daar komt bij dat vele bedrijven in onze economie MKB bedrijven zijn. Is voor de laatste groep het verhogen van de productiviteit middels technologische innovaties (product- en procesinnovaties) te kostbaar, is zijn algemeenheid geldt dat binnen de diensteneconomie de mogelijkheden om productiviteitsverhoging te realiseren middels technologische innovaties, beperkt is.

Inderdaad zijn de mogelijkheden op het vlak van technologische innovaties binnen de dienstverleningseconomie beperkt(er). Maar dat ontslaat het management niet van de plicht primaire processen te standaardiseren en waar mogelijk te 'digitaliseren'. Computers op de werkvloer zitten de arbeidsproductiviteit vaker in de weg dan dat ze die bevorderen op grond technische mankementen en het feit dat werknemers niet weten hoe ze te gebruiken. ICT kan daarenboven wel degelijk een rol spelen in het proces van productiviteitsverbetering in de zin dat het niet-technologische innovaties (andere organisatie- en managementmodellen), om maar in jargon te blijven, 'enabelt', mogelijk maakt.

We hebben onze arbeid veel te duur gemaakt. Mede als gevolg van de hoge salarissen die wij betalen in combinatie met de geringe marges, staan de bedrijfsresultaten onder druk.

Inderdaad zijn de salarissen van de werknemers de laatste decennia gestegen. Deels is dit een (haast natuurwetmatig) gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt. Met het oplopen van de werkloosheid is te voorzien dat wellicht een gedeelte van de pijn (vanuit managersperspectief) weggenomen zal worden. Maar nieuwe pijn ligt (dan) in het verschiet. Een te forse daling van de salarissen kan tot gevolg hebben dat de consumptiegevoelige dienstverlening een forse deuk oploopt. Het is goed te bedenken dat de hogere salarissen ook het autonome resultaat zijn van het feit dat de werknemers steeds hoger zijn opgeleid. De verhouding hogeschoolden (HBO, academisch) en laaggeschoolden verschoof de afgelopen jaren van 1 op 10 naar 1 op 3! Als het (HR)management zich al wat mag aantrekken van de beloningsdiscussie, dan ligt deze bovenal in haar eigen rol in benoemingen. Zijn hoogopgeleiden echt nodig in call-centers? Waarom wordt de afgelopen jaren bijna iedereen manager? Het aantal managers steeg in Nederland de afgelopen jaren met 75%, rond naar en totaal van rond de 3% van de beroepsbevolking, terwijl iedereen het heeft over (de noodzaak van) zelfmanagement.

Het probleem in Nederland is dat de huidige generatie niet kan kiezen en in het verleden foutieve keuzes heeft gemaakt. Zo hebben wij hier de economische groei uit de jaren negentig vooral opgenomen in vrije tijd. We zijn collectief minder gaan werken, vrouwen voorop. In de Verenigde Staten werd de economische groei opgenomen in consumptie! We (ze)

no work in

moeten gewoon weer langer gaan werken en allerlei wetten als 'Arbeid en Zorg' en 'Flex en Zekerheid' dienen te worden afgeschaft. Jongeren weten ook niet meer wat ze willen. Ze willen werken, op vakantie, kinderen... Succes aan de top is alleen te behalen door een eenzijdige fixatie op werk. Ze mogen niet alleen blij zijn dat ze hier werken, ze moeten ook gewoon weer harder gaan werken.

Deze tafel, u zult het wel al vermoedt hebben, zat inmiddels stevig aan de borrel. Ik wilde nog reageren, maar ik moest (en wilde) weg, mijn zoon van de crèche halen. Ik riep hun wel nog wat na. Iets in de trant van 'jullie strategische keuzen met betrekking tot productiviteit worden te veel vanuit de oude economie gemaakt, het goederen-denken. De ontwikkeling van een strategie in de dienstensector vereist een andere aanpak dan bij een boterfabrikant of een shampoooer. Jullie konden vroeger wellicht tegen mensen zeggen 'je moet harder werken' en zette vervolgens de lopende band harder. Maar als je nu tegen je mensen roept 'je moet intelligenter zijn/worden', zul jij als manager daar wel iets voor moeten doen, het moeten faciliteren'.

Oh ja, ik riep nog iets, ik citeerde Arie de Geus, de man die zij, het management, in alle managementboeken en -cursussen laten of ontmoetten: *'Where as the management curriculum has no place for human beings, the workplace is full of them'*. En ik zag plotsklaps het beeld van de schildpad, voor mij symbool van de 'unbearable', ondraaglijke traagheid van het management. Maar niet alleen traag, de schildpad bewoog zich ook nog de verkeerde kant op. Als 'Rider in the Storm'

bleek de schildpad een spookrijder, gedrag, rationaliteit en waarden vertonend en verkondigend, die hij niet (altijd) terug zag bij zijn eigen mensen. En ik las de kop van mijn krant. Nederland telde in 2003 nog nooit zoveel eerstejaarsstudenten geneeskunde: 2850. Daarvan blijken er 70% vrouw. De overgrote meerderheid van deze vrouwen geeft nu al aan straks in deeltijd te willen gaan werken...

the public

Impressies uit de samenleving

Er is een samenleving ontstaan waarin structureel gezien betaalde arbeid nog steeds (en eigenlijk steeds meer) de sleutel is tot volwaardige arbeidsparticipatie, maar waarin het als vorm van tijdsbesteding ook steeds meer concurrentie ondervindt van activiteiten uit andere levensdomeinen en in de waardering van mensen steeds minder vanzelfsprekend op de eerste plaats komt. Een samenleving waarin dus een belangrijke vorm van spanning is ingebouwd tussen de institutionele ordening van het arbeidsbestel en de ambities, behoeften en belangen die mensen ontlenen aan andere levensdomeinen dan de betaalde arbeid

De *maatschappelijke context van werk* was tot een jaar of twintig geleden weinig problematisch voor organisaties. De beroepsbevolking bestond grotendeels uit blanke, mannelijke, voltijdwerkende kostwinners. De participatie van vrouwen in werk in Nederland was, met uitzondering van de gezondheidszorg en het onderwijs, over de hele linie laag. Deeltijdwerk en tweeverdienerschap kwamen weinig voor. De vergaande individualisering, de toename van de participatie van vrouwen in het werk, het toegenomen deeltijdwerk en de toename van tweeverdienerschap hebben de arbeidswensen van werknemers sterk doen veranderen. Als zodanig is deze constatering niet nieuw. Loopbaanadviseurs en –begeleiders hameren in dit verband al sinds jaar en dag op het belang van *zingeving* in werk. Het concept *bezielde loopbaan* heeft mij daarbij altijd het meest aangesproken. We kregen ook wel wat signalen uit de markt:

- *Shifting Down* doopten Amerikanen het verschijnsel dat nogal wat jonge professionals een goed betaalde baan in het bedrijfsleven opgaven voor een idealistische organisatie. 'Ik kon geen voldoening halen uit de stijgende lijn in een winstgrafiek. Ook niet als die daalt', zo zal wel zijn werd opgetekend in de bedrijfskantine ergens in Silicon Valley.
- Ik kwam zelf ook wel wat signalen tegen dat organisatie(missie) en mens geen absolute twee-eenheid meer vormden. Zo las ik over de politieagent in Deventer die als gevolg van een overdosis aan XTC overleed. Minder wrang, maar toch ook wel apart het volgende. Aan de borrel na een congres bij de FNV spreek ik een man, die fel gekant was tegen het feit dat een beursgenoteerde organisatie met massaontslagen dreigde. Tijdens het congres had hij zijn onvrede in alle toonaarden te kennen gegeven en het hele strijdrepertoire ten tonele gevoerd. Nu, aan de borrel, verried hij mij in dit zelfde bedrijf te beleggen en in die rol was hij eigenlijk wel blij met het voorgenomen ontslagbesluit.
- *Terzijde wordt terzake* zo weet De Baak ons al enige tijd op overtuigende wijze uit de doeken te doen. Niet het officiële (de arbeidsorganisatie) is van belang maar het ogenschijnlijk bijkomstige.

Onze zoon Duuk heeft zich mede door zijn crècheleidsters Gaby en Sytske ontwikkeld tot, laat ik het neutraal stellen: kleuter. Alle kinderen op zijn afdeling lopen met beide leidsters weg. Het zijn ook nog eens boezemvriendinnen van elkaar, dus de sfeer zat er altijd goed in. De laatste tijd was Gaby vaak ziek. Oké, ze was zwanger geraakt, maar toch. Duuk speelde ook veel minder buiten. Op een avond riep hij: ik vind het niet meer leuk op de crèche. De dag daaropvolgend lag er een brief

c sector to

van Gaby in ons postbakje. Nu zij te kennen had gegeven na haar zwangerschap voor 3 dagen terug te willen komen, noopten planningstechnische redenen de directie ertoe dat ze naar een andere afdeling zou moeten gaan. Deze beslissing was onherroepelijk. Ze kon het ons niet zelf vertellen, want ze was wederom ziek. Sytske was kwaad. De ouders ziedend.

Het is de verandering van de maatschappelijke context van werk in combinatie met de veranderde sociaal-economische verhoudingen die ertoe aanleiding geeft dat vraagstukken van zingeving en commitment ook het productiviteitsvraagstuk (zijn gaan) beïnvloeden. Wij zijn namelijk definitief in *de nieuwe economie* terechtgekomen, een economie waarbij *dienstverlening* de spil van onze economie vormt, klanten nadrukkelijk(er) aanwezig zijn en waarbij van het veelal *hoger opgeleide* en gemêleerde werknemersbestand, kennis en creativiteit wordt verlangd.

De organisatie in de industriële samenleving kenmerkte zich door standaardisatie. Mensen werden bijeengebracht in grote organisaties om massaproducten te maken. Op Tayloriaanse wijze geschoeid bracht dit organisaties voort waarin mensen functies vervulden en het verlengstuk waren van machines en later, in de administratieve bureaucratieën 'bakje-in-bakje-uit-werk' deden. Dit werken kenmerkte zich door een korte inleentijd, een lage complexiteit en een lage dynamiek. Er moest een functie vervuld worden en in de industriële organisatie waren functies smal en specialistisch. Of een individu meer talenten had dan voor de functie noodzakelijk waren, was voor de werkgever niet interessant. Medewerkers waren productieverantwoordelijk. Klanten speelden geen rol van betekenis. Ze mochten alle kleuren van de T-Ford

kopen, vermits zwart. De industriële periode kenmerkte zich kortom door een economische productie die mechanisch in plaats van 'humaan' georganiseerd was. Menselijke activiteit onderscheidde zich nauwelijks van wat ook door machines kon worden gedaan. In industriële organisatiecontexten werd vooral het *energetische* in plaats van het kennis- en creativiteitsintensieve van menselijke activiteit aangesproken. Productiviteit was ook een energetisch vraagstuk...

Hoe anders is dit alles in de nieuwe economie waar dienstverlening de kern van het werken en organiseren is geworden. Bij dienstverlenende organisaties is het werken vaak vraaggestuurd, gericht op de klant en erg dynamisch van aard. Het gaat er in de dienstverlening om hoe de individuele medewerker met de klant interacteert. Hoe klantgericht en creatief de medewerker is. Ondernemingszin, creativiteit, deskundigheid en het gevoel 'ertoe te doen' worden voor steeds grotere groepen belangrijk. Dit gegeven van een toenemend belang van de individuele menselijke factor in de arbeid, betekent nogal wat voor organisaties en instellingen. Ze zijn in de nieuwe economie voor hen presteren afhankelijker van hun medewerker dan in de industriële economie. Technologie heeft mensen niet overbodig gemaakt, maar verplaatst het belang van de gewenste eigenschappen. Toen het werk vooral plaats vond in de primaire sector, de landbouw, ging het vooral om de inzet van fysieke kracht. In de industriële economie stonden 'handen en vaardigheden' centraal. In de dienstverlening gaat het om 'klantgerichtheid, creativiteit en denkracht'. Veelzeggend is dat met de verandering in de gewenste eigenschappen ook het type contract tussen werkgever en werknemer verandert. Was dat in de vroege landbouwfase nog een lijfeigenencontract, tijdens de industriële fase een economisch

Contract take care

contract, de laatste decennia ontwikkelt de contractvorm zich tot een *psychologisch contract*. In een dergelijk contract is de ruilrelatie en gezagsrelatie tussen organisatie en individu vooral gebaseerd op *betrokkenheid*. In die relatie komen de veranderingen in de maatschappelijke context van werk keihard terug. Deze context is niet meer een gegeven, maar is van invloed op hoe en onder welke condities *individuen* willen (en kunnen) werken, op straffe van

Over individuen gesproken. Drie maanden geleden moest ik wegens een oogontsteking naar het ziekenhuis. Een ziekenhuis in Blaricum, ingevoerd in de nieuwste ideeën over focused factory – de zorg net zo perfect (operational excellent) organiseren als Toyota de productie van auto's – en DBC-financieringen (DiagnoseBehandel-Combinaties). Zittend in de wachtkamer was ik er eigenlijk wel blij mee. Iedere patiënt krijgt maximaal 10 minuten en de resultante was, jawel.. ik werd exact op de afgesproken tijd bij de specialist- Roderick- binnengeroepen. De specialist zelf bleek niet echt in mij geïnteresseerd, het ziektebeeld was voor hem 'all day practice'. Ik zelf had nog allerlei vragen, maar de tijd was om. De volgende patiënt (met dezelfde kwaal) lachte mij met zijn ene oog vriendelijk en tevreden toe

Het zijn momenten als deze waarop ik mij (alweer) realiseer dat, net zoals bij 'de waarheid', het begrip productiviteit of 'prestatie van de organisatie' wel erg perspectivistisch en derhalve relatief is. Het wordt bepaald door je positie ten opzichte van en rol binnen die organisatie. Op een dergelijk moment zet ik mijn perspectief op dat van de *arbeidsmarktsocioloog* die de verschillende waarden die de Fritsen, Jannen, Fredden, Rodericks en Gaby en Sytzkes van deze wereld nastreven,

probeert en denkt te begrijpen en (wat bij de een moeilijker valt dan bij de ander), te legitimeren. Een dergelijk perspectief beoordeelt en analyseert organisaties op hun intenties en doelstellingen die zij vertegenwoordigen, meer dan op hun structuur (social organisation').

Fred is de personificatie van de (traditionele) bestuurder. Als manager van een profit-organisatie is hij bovenal gericht op efficiency en winst maken. Hij is ervan overtuigd dat hij de keuzes van zijn klanten kan maken, plannen, organiseren, leiden en beoordelen. Klanten worden gezien vanuit een generieke optiek. Iedereen heeft dezelfde behoefte (snelheid of lage prijs) of iedereen krijgt dezelfde behandeling of dienst. Wanneer medewerkers veel klanten helpen is dat een uiting van productiviteit.

Ik had lang niets meer van Fred vernomen, tot dat hij me laatst belde. Hij vertelde dat hij was aangesteld als directeur van een grote thuiszorginstelling. Hij had de commissie kunnen overtuigen van zijn verhaal over efficiency, zijn opvatting dat de (marginale) kosten afnemen naarmate de omvang en schaal van de productie toenemen. Toen ze dat niet begrepen had hij zijn bekende onliner (of ik die nog kende?) vertaalt op de thuiszorg: 'het duizendste vel briefpapier is goedkoper, dan het eerste, dus...'. Het was wel ook nog wennen gaf hij ruiterlijk toe. Binnen de publieke sector bleek niet 'veel' maar 'gelijk' produceren het adagium. Zorgvuldigheid, voorspelbaarheid en rechtsgelijkheid vormen de belangrijkste waarden, op straffe van claims van zich onzorgvuldig behandeld voelende klanten. Zorgvuldigheid ten behoeve van gelijke behandeling mocht leiden tot traagheid. Dat was hij niet gewend. Maar hij zou het wel snel veranderen...

e of the pa

- Frits en Jan vertegenwoordigen de ultieme gerichtheid op de klant, het consumptisme, dat veelal kenmerkend is voor het MKB-bedrijf. De individuele klant is in alle opzichten koning. Dienstbaarheid is een echo van wat de klant wil. Goed helpen, productief zijn, is voor hen de individuele klant zo tevreden mogelijk stellen. Fred zou deze benadering etiketteren als klantgezwicht in plaats van klantgericht, en als bureaucraat wijzen op de gevaren van een claimcultuur en rechtsongelijkheid. Hij zou er ook op wijzen dat je met een dergelijke (individuele) aanpak nooit op schaalvergroting kunnen koersen en dus nooit echt zal kunnen groeien.
- Roderick vertegenwoordigt de (echte) professional. Hij stelt kennis en kwaliteit boven snelheid, hoeveelheid en klantgerichtheid. Kennis is niet alleen een voorwaarde voor professionalisme; het is een waarde in zichzelf. De professional wil zijn vak steeds beter beheersen. Daartoe wil hij steeds blijven leren en die kennis ook uitwisselen en verspreiden, om daarmee bij te dragen aan de collectief beschikbare kennis die de beroepsuitoefening verdiept en verbetert. Hij oriënteert zich meer op vakgenoten dan op de organisatie waar hij deel van uitmaakt. De professional ervaart productiecijfers en klanttevredenheid als een miskenning van zijn roeping, namelijk het dienen van een hoger doel: gezondheid, kennis, welzijn of welk hoger doel dan ook. Frits en Jan zullen deze benadering als snobistisch en arrogant afdoen.
- Gaby en Sytze vertegenwoordigen de medewerkers van een organisatie die deze organisatie naast de daaruit voortvloeiende economische opbrengsten, bovenal beoordelen op haar sociale aspecten, op de sociale contacten, het plezier met

elkaar tijdens en in het werk. Sociaal kapitaal verwijst naar die aspecten van sociale organisatie, zoals vertrouwen, normen en netwerken, die de kwaliteit van de organisatie kunnen vergroten. 'Kunnen', zo hoor ik Fred al roepen, maar niet per definitie 'hoeven'. Sociaal kapitaal kan binden ('binding') en daarmee een soort trots creëren die afstraalt op de kwaliteit van hun dienstverlening. Werknemers identificeren zich dan met hun klanten, voelen zich verantwoordelijk voor hen. Het is mij echter ook wel vaker opgevallen dat nieuwe medewerkers en collega-vaders en moeders die niet zo 'in het pulletje vielen' het heel moeilijk hadden om tot dit clubje worden toegelaten. Ze werden gevraagd zich te onderwerpen aan een letterlijk adembenemende 'theemutsencultuur', bewijs voor het feit dat sociaal kapitaal ook een schaduwzijde heeft. Het kan het openstaan voor andere meningen en normen verhinderen ('blinding') en is daarmee tevens potentieel contraproductief.

Zoveel mensen, zoveel waarden. Zoveel logica's, zoveel gemaakte realiteiten. We zien ze elke dag, maar blijven gevangen in ons eigen (korte termijn) perspectief

Over eenzijdig managementisme:

- Eenzijdig inzetten op 'werk, werk en nog eens werk' zal op termijn alleen maar eindigen in een debat over veiligheidsbeleving. Woonwijken staan overdag leeg – iedereen werkt – en vrijwilligers zijn er niet meer (Raad voor Maatschappelijk Ondernemen).
- Binnen het publieke domein (onderwijs, gezondheidszorg, veiligheid) overheersen zowel in de bejegening van medewerkers als van cliënten, noties van bedrijfsma-

parents of t

tigheid, efficiency en verantwoording die met het bedrijfsleven verbonden zijn. Daardoor dreigt het publieke domein een 'abstracte' samenleving te worden, waarin de grootschaligheid van productie medewerkers en klanten tot nummers reduceert, weinig oog bestaat voor individuele verschillen en burgers extern worden afgerekend op meetbare producties. Dit leidt ertoe dat er vervreemding optreedt bij medewerkers en cliënten van deze instellingen (Raad voor Maatschappelijk Ondernemen).

- 'De bestuurders die 'geld maken' centraal zijn gaan stellen, hadden kunnen weten dat de relatie klant-bank veel intiemer is dan de cijfers uitdrukken. De meeste klanten willen zo nu en dan persoonlijk contact met hun bank, advies vragen of een beetje praten over financiën. Zo'n relatie kent vele irrationele momenten. Zelfs tarieven blijken dan erg flexibel, veel meer dan bedrijfseconomen vooronderstellen. Door de relatie met de klant als volstrekt rationeel te benaderen, wordt de aandacht veel te veel afgeleid van de andere elementen die de loyaliteit van de klant bepalen. Uiteindelijk verwateren relatie en profijtelijkheid. Er zijn grenzen aan het negeren van de betekenis die de omgeving geeft' (Van Dinten).

Over eenzijdig consumentisme:

- 'Mondige burgers zijn ook brutaler, eisender, agressiever. Ze hebben er lak aan dat iemands tijd op is, ze praten gewoon door of bellen nog een keer terug. Steeds vaker komt het tot schelden en soms tot slaan. De afgelopen decennia hebben verwijten over paternalisme van professionals geleid tot een indamming van hun zeggenschap. De mondigheid van de burger is ten koste gegaan van de mondigheid en de professionaliteit van de professional' (Tonkens).

Over eenzijdig professionalisme:

- En intussen verlaat de seniorconsultant van het grote adviesbureau van wie ik dacht dat hij de klus zou gaan doen - ik vond hem competent en leuk, kortom ik gunde hem de opdracht -, mijn organisatie. Vanaf maandag stuurt hij mij twee juniorconsultant voor de uitvoering, opdat deze 'het vak kunnen gaan leren'...
- Op de Beurs van Berlage vierden de gezamenlijke reclamebureaus van Nederland hun jaarlijkse feest ter ere van de uitreiking van het leukste en meest efficiënte reclamespotje. Klanten zijn hierbij niet uitgenodigd.

Over eenzijdig sociaal kapitaal:

- Ik was er wel trots op als manager van een vestiging een goede sfeer gecreëerd te hebben. Mijn intercedenten waren trots voor de organisatie te werken. Het swingde, de vonken sprongen eraf. Toen ging ik met een van mijn intercedenten naar een grote prospect, een potentiële klant. 'U mag blij zijn dat we komen' zei mijn intercedent, 'we zijn de grootste en de beste'...

he woman

Expressies van een oplossingsrichting

Het zal u zeker niet zijn ontgaan, het gaat hier over productiviteit en de mogelijkheden en onmogelijkheden tot een beïnvloeding ervan. *Waar* is dat de institutionele vormgeving van de arbeidsmarkt, zoals tot uitdrukking komt in de instrumenteel aandoende modellendiscussie zoals de keuze voor het Finse, het Nederlandse, het Silicon Vally of het Singaporese model, de potentiële productiviteit van de werknemers al voor een deel 'zet', bepaalt als u wilt. Kwaliteit, richting, hoogte en soort van de opleiding worden door die institutionele vormgeving (mede) beïnvloed. Het blijft mij in dit verband verbazen dat zo weinig menselijkheid in die discussie zit. Recentelijk gooit Richard Florida het wat betreft deze discussie over een wel heel andere boeg. In zijn boek 'The Rise of the Creative Class' introduceert hij een *bohemian-index* met (schrik niet) 'hoeren, homo's en kunstenaars' als *indicatoren*. Hij beoordeelt landen en steden op hun openheid en tolerantiegraad. Creatieve talenten willen in een open en tolerante samenleving wonen en trekken derhalve de (nieuwe en vernieuwende) bedrijven aan. De kenniswerker vestigt zich graag in een multiculturele en gediversifieerde omgeving. Hij vindt zijn geluk in postmateriële waarden als zelfontplooiing, vrijheid en een stimulerende omgeving. Florida houdt in dit verband een betoog dat Nederland geen nieuw Innovatieplatform moet optuigen, maar het tolerante en vrije klimaat van o.a. de stad Amsterdam verder moet uitbreiden. *Voor wat het waard is*, maar het betreft de discussie over de vormgeving van de arbeidsmarkt eindelijk een bijdrage op het niveau van diegenen die het aangaat: mensen, in plaats van instituties!

Op microniveau, de *organisatie*, geldt in wezen hetzelfde. De aard en vormgeving van HRM – werving en selectie, opleiding, competentie management, management development - speelt daarbij de rol die de institutionele vormgeving van de arbeidsmarkt op macroniveau speelt. Human Resources Management heeft buiten de doelstelling van het leveren van bijdragen aan het primaire organisatieproces (*performance*), te maken met de verwachtingen van de medewerker (*de context van werk*). Deze wil als resultaat van zijn inspanning economische opbrengsten, sociale contacten, plezier in zijn werk, persoonlijke ontwikkeling en een blijvende gezondheid. Bovendien wil de medewerker in het geheel een zekere zingeving ontdekken.

*Laatst nog gehoord bij de kapper: 'Bij welke reorganisatie werk jij?'.
En deze: 'Ik laat deze reorganisatie aan mij voorbij gaan'.*

HRM richt zich terecht maar teveel op het bijdragen aan het primaire organisatieproces, tot de realisatie van de 'harde' prestaties: arbeid of productiviteit. Met het tamboereren op de instrumentele, op Angelsaksische leest geschoeide 'people, processes, technology'-rap, verliest HRM de 'zachte' kant van het werk (motivatie, zingeving) uit het oog. HRM lijkt te vergeten dat productiviteit ook uit de werknemers zelf moet komen, werknemers die ook nog eens van elkaar verschillen en als individu gedurende hun leven allerlei stadia van motivatie doormaken. Human Resource Management dient ook een stuk *Human Being Management* te worden: van 'proces' over 'people' naar het 'individu'. One-size-fits-all oplossingen passen niet langer in een tijd met een geheel andere maatschappelijke context.

who are

Maar zelfs deze constatering vormt slechts één kant van de productiviteitsdiscussie. Letterlijk en figuurlijk. Het gaat dan uitsluitend over de interne prestaties van de organisatie. De traditioneel op de interne prestaties van de organisatie gerichte personele activiteiten, dienen zich ook te richten op de externe prestaties van de organisatie. Productiviteit is in een maatschappelijke omgeving waarin klanten, werknemers en (soms tijdelijk aan de organisatie verbonden) professionals die organisatie vormen, slechts één van de mogelijke indicatoren van het goed presteren van de organisatie. De mate waarin klanten tevreden zijn met de geleverde dienst (klantsatisfactie), professionals de geleverde dienst of product ervaren als een verrijking van hun kunnen (professionaliteit) en werknemers zich kunnen identificeren met hun klanten (identiteit) bepaalt de bijdrage van die organisatie aan de maatschappelijke productiviteit.

De oplossingsrichting met betrekking tot het maatschappelijke productiviteitsvraagstuk ligt dichterbij dan vaak voorondersteld. In dit verband geldt de organisatie zelf als lakmoesproef. Als u zich als organisatie bezint op uw strategische uitdagingen voor de komende jaren, doet u dat dan ook voor uw belangrijkste klanten? Toetst u als organisatie wel eens of de eigen medewerkers de geleverde dienst of product zelf als klant zouden afnemen: 'Eat your own duck'?

Conclusie

Human Development en haar bijdrage aan maatschappelijke productiviteit staat steeds meer in de belangstelling. Zeker op macroniveau. Wat dat betreft vallen twee rapporten op, deels op grond van hun provocatieve, deels op grond van hun innovatieve benadering.

The Arab Human Development Report relateert de achterstand van de Arabische wereld vooral aan het gebrek aan vrijheid en kennisontwikkeling in plaats van aan de Islam. Ik citeer: "Wij verlaten het banale idee dat economische opbouw het antwoord is op alle kwalen, een houding waarmee de regimes de behoefte van hun bevolkingen aan vrijheid en gelijke rechten proberen te neutraliseren; dat komt allemaal later wel, zeggen ze. Wij zeggen: vergeet het maar. Het gaat in de eerste plaats om het investeren in kennis, in mensen, om vrijheid en om gelijke rechten voor vrouwen. Niet pas op de laatste plaats als de economie eenmaal draait. Sterker nog, de economie zal dan nooit gaan draaien".

De Internationale Arbeidsmarktorganisatie (ILO) van de Verenigde Naties brengt recentelijk een spraakmakend rapport uit over kinderarbeid. Ik citeer wederom: "Het uitbannen van kinderarbeid levert de wereldeconomie tot 2020 ruim 21 procent extra groei op. De financiële voordelen van scholing en lagere ziektekosten wegen ruimschoots op tegen de onderwijskosten en gemiste inkomsten uit arbeid".

Looking aft

Ook op het niveau van de organisatie, op microniveau, is de noodzaak van Human Development evident en als zodanig niet nieuw. Ik ben alleen niet overtuigd van het bestaande HRM-beleid en van het (eerder op schaalvergroting en/of fiscale motieven geënte) organisatiebeleid: *“Hoe een bedrijf is georganiseerd wordt steeds meer ingegeven door wat fiscaal voordelig is, in plaats van wat het beste past bij het doel van de organisatie en bij de mensen die er werken en de klanten die er komen”*.

Naarmate arbeid steeds meer door kennis wordt gestuurd, komt ze ook dichterbij de individuele persoon te staan. Dat lijken we soms wel eens te vergeten. Ze wordt in toenemende mate deel van het zelf, en dus ook van de persoonlijke identiteit. De toenemende humanisering van arbeid vraagt om een HRM-beleid en een organisatiecontext waarbij het individu zich met organisatie, collega's, klanten en product kan identificeren. *Heteronome of abstracte organisaties*, organisaties waarbinnen medewerkers en burgers tot nummers zijn gereduceerd en waar weinig oog bestaat voor individuele verschillen, moeten plaatsmaken voor organisatiestructuren waarbij het individu zich weer (zelf)verantwoordelijk voelt. De toekomst is aan persoonlijke, tribaal geïnspireerde organisaties, waar managers leiders zullen zijn en werknemers en managers maatschappelijke betrokkenheid tonen. Beelden als die van egocentrische chefs die door snelle carrièrestappen verantwoordelijkheid voor medewerker en klant ontlopen, van collega's die zonder overleg een vrije dag nemen of hun telefoon doorschakelen naar een ander zonder het vooraf te melden, vergaderzalen die na gebruik onopgeruimd blijven en het beeld van een door niemand bijgevuld leeg kopieerapparaat, worden te vaak afgedaan als niet behorend tot productiviteit.

De strategische agenda voor organisaties is binnen de nieuwe economie ook en vooral een HRM-agenda:

- Hoe te groeien en toch persoonlijk en klein te blijven?
- Hoe creativiteit te verenigen met efficiency?
- Hoe zowel welvarend te zijn als sociaal acceptabel?
- Hoe zowel de eigenaren van ideeën als de eigenaren van het bedrijf te belonen?
- Hoe betrokkenheid te organiseren door afstand te creëren?

Zou mij, tot slot in dit verband gevraagd worden een *Bohemian productiviteitsindex* op het niveau van de organisatie op te stellen, met HRM en de Organisatiestructuur als de belangrijkste sturingsvariabelen en het verhogen van de maatschappelijke productiviteit als inzet, zou dat *de FUN-index* worden met Flexibiliteit, Uniciteit en Netwerk als belangrijkste indicatoren.

- *Flexibiliteit* zou dan verwijzen naar de mate waarop bij flexibilisering van tijd, plaats en van inhoud van het werk zowel vanuit organisatie- als vanuit werknemersbelang wordt gekeken. Het is een 'flexibilisering van twee kanten'.
- *Uniciteit* zou dan verwijzen naar de mate waarin HRM-maatregelen algemeen (geldend) zijn of aangepast en gemodelleerd naar het individu. Als het gaat om management-development zou moeten worden gemeten of de ontwikkeling primair de organisatie (organisational development), het personeel (personnel development) of de persoon zelf betreft (personal development). Een aanwijzing daarvoor zou het gehanteerde opleidingsbeleid (HRD-beleid) zijn. Leert iedereen

ter their c

in een bepaalde (ontwikkelings)fase hetzelfde – het aanbodmodel - of wordt een meer op individuele leest geschoeid, leerplan ontwikkeld.

- *Netwerk* zou dan verwijzen naar de mate waarop klant en werknemer aan elkaar zijn verbonden. Heeft de organisatie de klanten van de medewerker geselecteerd (abstract) of hebben werknemers hun klanten mede mogen selecteren; bepaalt uitsluitend de organisatie het presteren van de werknemer of zijn klanten ook betrokken bij die beoordeling en derhalve medebepalend voor salaris en opleidingen; bepaalt de bestaande arbeidswetgeving en -praktijk de ontslagvolgorde (lifo), of wordt de eventuele band en relatie met de klant bepalend bij dreigend ontslag.

De naam van het onderzoekscentrum dat zich in het bovenstaande zou gaan verdiepen heb ik al klaar:

Center for the Study of what used to be Productivity.

Maar goed. Het is al vaker gezegd: Voor wie en wat het waard is.....

Literatuur

- M. Schoemaker**, De metamorfose van werkgemeenschappen, Nijmegen, 2003 (inauguratie)
- R. ten Bos**, Spookrijders, een reflectie over onschuld van desorganisatie, Zaltbommel, 2003.
- M. Castells**, The Information age: Economy, society and culture, Vol 1: The rise of the network society, Malden, 2000.
- D. Cohen & L. Prusak**, In Good Company. How social capital makes organizations work, Boston, 2001.
- J. van Hoof (e.a.)**, Werken moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders. Assen, 2002.
- R. Sennett**, The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism, New York, 1998.
- The Arab Human Development Reports**, New York, 2003.
- ILO**, Labour and Human Development, New York, 2003.
- P. Jansen (e.a.)**, Prestatiemanagement van commitment: kan dat? Bedrijfskunde, 74.
- D. Nuttall**, Dead from the Waist Down, Yale University Press, 2003.
- R. Florida**, The rise of the creative class, New York, 2002.
- D. Ulrich**, Human resources Champions, Harvard, 1997.
- D. Ulrich**, What's next for HR? Harvard, 2002.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling**, Aansprekend Burgerschap, Advies 10, Den Haag, 2000.

hildren.'

B. von Mutius, Die Verwandlung der Welt, Frankfurt, 2001.
A. Zijderveld, The Institutional Imperative, Amsterdam, 2002.
E. Freidson, Professionalism. The third Logic, Chicago, 20001.
P. Himanen, The Hacker Ethics and the Spirit of the Information Age, New York, 2001.
J. Schippers, De vraag naar diversiteit, Utrecht, 2001 (inauguratie)
H. Junggeburt, You've got no mail, Amsterdam, 2002 (inauguratie)
W. van Dinten, Met gevoel voor realiteit, Delft, 2002
T. Peters, Re-Imagine, New York, 2003.
Ch. Handy, De Olifant en de Vlo, Amsterdam, 2002.
E. Tonkens, Mondige Burgers, getemde Professionals, Meppel, 2003.

Film

The trouble with Harry
You 've got mail
The usual suspects
Jour de fête (Tati)
Novecento (1900)
Modern Times
The unbearable lightness of being

Muziek

U2
The Doors
Pink Floyd
Cecilia Bartoli
Renee Fleming
The Offspring
Radioheat
Coldplay

Cosmo Hairstyling

Curriculum Vitae

Hans Junggeburt (1957) studeerde arbeidssociologie aan de Katholieke Universiteit Brabant. Hij promoveerde tot doctor in de Sociale Wetenschappen in 1989 op een proefschrift over het naoorlogse arbeidsmarkt- en personeelsbeleid in Nederland. Vanaf 1992 tot 1998 was hij werkzaam binnen Randstad Uitzendbureau als Hoofd P&O. Vanaf 1999 tot 2003 was hij als Strategic Advisor Labour Market Affairs verbonden aan de Randstad Holding. Sinds 2000 bekleedt hij de leerstoel Nieuwe Arbeidsrelaties aan de Universiteit van Amsterdam, vakgroep Economie en Econometrie.

Oktober 2002 is hij aangesteld als Lector op de leerstoel Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties in een Postindustriële bestel. Tevens is hij adviseur van Noloc, verbonden aan HRM.COM (USA), kroondocent Lemniscaat Management School, lid van het curatorium van Artra en Direction. Veelvuldig spreker en voorzitter op (in-)ternationale congressen over arbeidsmarkt en HRM.

Summary

As labour is becoming more and more knowledge controlled, it also getting closer to the individual person. We sometimes seem to forget this. To an increasing extent it is becoming a part of oneself and therefore of the personal identity.

The increasing humanization of labour asks for an HRM-policy and an organizational context in which the individual is able to identify with the organization, colleagues, customers/clients and product.

Heteronomous or abstract organizations, organizations in which the employees and civilians have been reduced to numbers and in which there is no real consideration for the individual differences, have to make way for organizational structures in which the individual feels (self) responsible again.

The future lies with personal, tribally inspired organizations in which managers will be leaders and where employees and managers can show social commitment. Images like that of: the egocentric boss who by making swift career moves avoids responsibility for employee/co-worker and customer/client; of colleagues taking the day off without consultation or who are putting their phone through to someone else without saying so beforehand, meeting rooms which are not being cleaned up after use and the image of a Xerox machine not being refilled up with paper by anyone, are all too frequently dismissed as not being part of productivity.

The strategic agenda for organizations in the new economy is first and foremost an HRM agenda.

How to expand/grow and yet remain personal and small?

How to reconcile creativity with efficiency?

How to remain prosperous and be socially acceptable?

How to reward both the owners of ideas and the owners of companies?

How to organize commitment by creating distance?

De beurs heeft altijd gelijk?

