

Veel verandert, veel blijft gelijk

*Reflecties over medezeggenschap, HRM,
(sociale) innovatie en bedrijfskunde*

Prof. dr. Jan Kees Looise

Afscheidsrede Universiteit Twente 3 oktober 2014

The mechanical phase of industrial organization was followed by the organic phase...At the present time the discussion has entered a third phase....Neither (the mechanical nor organic views) is adequate, or carries us far enough.¹

(J. Drever (1929), The human factor in industrial relations)

1. Alles verandert?

De nieuwe werknemer

In 1994 verscheen het boekje *De nieuwe werknemer* van Bolweg en de Korte. Hierin wordt de opkomst gesignaleerd van een nieuw type werknemer dat autonomie, verantwoordelijkheid en uitdagend werk belangrijker zou vinden dan baanzekerheid en carrière in de klassieke zin van het woord en een meer positieve instelling ten opzichte van baanwisseling zou hebben. Dit zou goed aansluiten bij de door werkgevers gewenste flexibilisering van de arbeidsmarkt. In 2010 werd dit beeld van de Nieuwe Werknemer nog aangevuld met dat van de Werknemer 2.0:

Werknemer 2.0 heeft een levens- en werkstijl van virtueel samenwerken, communiceren, netwerken en kennisdelen... uitmuntend in het verzamelen van kennis en informatie. Anders in het verwerken ervan. Gemakkelijk te interesseren voor uitdagende projecten of functies. Maar ook zo weer weg als het werk even niet boeit (geciteerd bij Baane et al, 2010).

Prof. dr. J.C. Looise is emeritus hoogleraar van de Universiteit Twente en lid van de Redactie van het *Tijdschrift voor HRM*.

Ik ga hier vandaag niet beweren dat er in onze relatie tot werk niets is veranderd in de laatste decennia. Wel is het noodzakelijk bij de voorspelde ontwikkelingen enige relativering aan te brengen, zoals met name ook door Jacques van Hoof en collega's is aangetoond. Uit representatief onderzoek dat door hen is uitgevoerd (Van Hoof e.a., 2002) naar arbeidswensen van Nederlanders bleek het bestaan van een nieuwe werknemer empirisch moeilijk vast te stellen. Veeleer bleek sprake van het bestaan van een bont gezelschap van groepen 'nieuwe' en 'oude' werknemers. Meer traditionele en meer moderne opvattingen over werk en loopbaan bleken hand in hand te gaan, zeker bij de omvangrijke groepen met een opleiding op MBO-niveau (40% van de beroepsbevolking). Helemaal lastig bleek het koppelen van de nieuwe werknemer aan een bepaalde generatie: de verschillen binnen een generatie zijn vaak groter dan tussen generaties (Looise e.a., 2012).

Vernieuwingsdrang

In de Bedrijfskunde en/of Managementwetenschap spelen begrippen als nieuw, verandering, transitie, innovatief, e.d. vaak een centrale rol. En daarbij denk ik dan niet in de eerste plaats aan de bekende 'management fads en fashions' – zoals business process redesign, lean production, de lerende organisatie, etc. – waarover al vaker kritisch is geschreven (onder meer Abrahamson, 1996; Ramsey, 1996; Jacques, 1996; Kieser, 1997). Maar vooral aan de *fads* en *fashions* in ons eigen wetenschappelijke werk. *Novelty*, nieuwheid, staat vaak centraal bij de presentatie en beoordeling van ons eigen werk en dat van onze collega's. En zoals uit voorgaande blijkt, ontkomt ook ons deelgebied de sociale bedrijfskunde of het Human Resource Management (HRM) daar niet aan. Ik zou haast zeggen, integendeel. Zomaar wat voorbeelden van recente onderzoeks- en publicatiethema's op ons eigen vakgebied:

- Nieuwe organisatievormen
- Nieuwe vormen van samenwerking
- Nieuwe vormen van leiderschap
- Innovatief HRM
- Transformatie van de HR-functie
- Nieuwe arbeidsrelaties
- Nieuwe loopbaanpatronen

Blijkbaar is er een sterke behoefte om de onderwerpen waarmee we ons bezighouden voortdurend als nieuw en veranderend voor te stellen. En, om maar gelijk misverstanden te voorkomen, ik heb me daar zelf ook diverse malen aan bezondigd. Je moet immers wel als je de belangstelling van anderen wilt wekken, onderzoeksgeld wilt binnenhalen, je paper gepubliceerd wilt krijgen, e.d. En in sommige gevallen – zeker als je nog jong bent – geloof je ook werkelijk dat je met nieuwe ontwikkelingen te maken hebt. En soms is dat natuurlijk

ook zo. Als je bijvoorbeeld kijkt naar de inzet van flexibele arbeid en naar de toepassing van e-HRM kunnen we in beide gevallen een aanzienlijke toename constateren. Bij andere van de genoemde voorbeelden, zoals de voorspelde nieuwe organisatievormen, nieuwe vormen van samenwerking en leiderschap, is dat echter in veel mindere mate het geval. Er verandert dus wel degelijk iets, maar vaak ook veel minder en ook veel minder fundamenteel dan aanvankelijk is verwacht en voorspeld.

De vraag waarop ik me in deze rede wil richten is dan ook: is er echt sprake van verandering/vernieuwing of blijven veel zaken misschien toch gelijk? En als er wel iets verandert, gaat het dan niet vooral om de vorm of de buitenkant en veel minder om de inhoud of de kern van een verschijnsel?

Toen ik zelf al enige tijd met deze vragen bezig was, stuitte ik op een artikel van Jeffrey Pfeffer in de *Academy of Management Perspectives* (2013) waarin hij eveneens op dit thema ingaat, zij het wat pregnanter dan ik het heb geformuleerd. Enkele citaten:

The emphasis on new and different organizational arrangements and new theory often reflects wishful thinking that has beset organizational scholars for a long time (p. 271).

By telling ourselves and others stories that aren't true but instead contain a lot of wishful thinking and self-preservation, and by fostering a persistent confusion between what is and what should be or what we would like to be, we do harm to our students who enter organizational situations they are unprepared to cope with. As a consequence, a higher than expected or desirable proportion of graduates and for that matter executives derail and lose their jobs. We also adversely affect the development of our science. The changes in the world of work organizations that so many advocate have to begin with a deep scientific understanding of both the current circumstances and why they are as they are (p. 277-278).

The changes in the world of management and work organizations that so many advocate have to begin with a deep scientific understanding of both the current circumstances and why they are as they are. One cannot change the world proceeding from inaccurate theories or data (p. 278).

Afgezien van de dramatiek in Pfeffers formuleringen gaat het bij hem ook om dezelfde vragen als ik eerder heb geformuleerd, namelijk het onderscheiden van 'echt' en 'onecht' nieuw opdat we tot een juiste diagnose van de situatie kunnen komen. Ik heb echter ook gemerkt dat dat in de praktijk minder gemakkelijk is dan het lijkt en ook minder gemakkelijk dan Pfeffer suggereert. Veelal kunnen we pas achteraf met meer zekerheid vaststellen wat 'echt' en wat 'onecht'

nieuw was en zelfs dan is het nog niet altijd duidelijk. Deze afscheidsrede kan dan ook niet meer dan een eerste aanzet in deze richting zijn. Een aanzet waarbij ik nadrukkelijk ook mijn eigen werk insluit. Ik doe dat door me toe te spitsen op de onderwerpen waar ik me de afgelopen ruim 40 jaar het meest mee heb beziggehouden, namelijk medezeggenschap, human resource management (HRM) en (sociale) innovatie. Ruwweg kun je zeggen dat de eerste twintig jaar van deze periode vooral in het teken hebben gestaan van onderzoek en andere activiteiten op het gebied van de medezeggenschap (in brede zin²) en de laatste twintig jaar meer in het teken hebben gestaan van onderzoek en activiteiten op het gebied van HRM en (sociale) innovatie.³ Ik rond mijn verhaal af met een aantal opmerkingen over ons vakgebied, de bedrijfskunde en ten slotte met een dankwoord.

2. Medezeggenschap

AH-erlebnis

Dit voorjaar ontving ik een email van de secretaris van de centrale ondernemingsraad (COR) van Ahold met de vraag of ik betrokken wilde worden bij een onderzoek naar participatie van medewerkers binnen een aantal onderdelen van Ahold. Die vraag betekende in meerdere opzichten een ah(AH)-erlebnis. In de eerste plaats omdat ikzelf in begin van deze eeuw betrokken was bij de ontwikkeling van 'strategische medezeggenschap' bij Ahold. Het idee daarbij was dat de COR en de ondernemingsraden zich meer op strategische issues zouden richten en de zogeheten operationele medezeggenschap via vormen van directe participatie zou worden geregeld. Met het eerste hebben we toen flinke stappen gezet, maar of er van het laatste iets was terechtgekomen, had ik vanwege beëindiging van mijn bemoeienis met het project niet meer kunnen waarnemen. Blijkbaar niet voldoende, want het nieuwe project is erop gericht om die directe participatie een nieuwe impuls te geven.

Maar ook een ah-erlebnis omdat het me herinnerde aan de discussies die we begin jaren '70 al hadden rond de zogeheten Veldexperimenten met Industriële Democratie. Die werden daar toen uitgevoerd onder leiding van professor Henk van Zuthem (later hoogleraar Sociaal Management aan de Universiteit Twente) en drs. Arnold Walravens (later hoogleraar Organisationsociologie aan de TU Delft). Ik had het grote geluk om in de periode 1970-1972 als student-assistent bij dit project betrokken te worden, waardoor ook de basis is gelegd voor mijn liefde voor zowel de medezeggenschap als het onderzoek en de universiteit. De experimenten bestonden eruit dat we bij twee bedrijven, namelijk de blikfabriek Thomassen & Drijver Verblifa in Oss en het textielbedrijf Swagemakers-Bogaerts in Tilburg, nieuwe vormen van medezeggenschap probeerden in te voeren en vervolgens te monitoren wat daarvan

de effecten waren. Het accent lag daarbij enerzijds op de versterking van de rol van de ondernemingsraad in de relatie met directie en raad van commissarissen en anderzijds op meer directe participatie van alle medewerkers. Later zijn soortgelijke experimenten ook nog op grotere schaal uitgevoerd vanuit de Commissie Ontwikkeling Bedrijven (COB) van de Sociaal Economische Raad.

Roep om verandering

Als je dan nu de vraag van Ahold hoort, zou een eerste reactie kunnen zijn dat er op medezeggenschapsgebied in de afgelopen 40 jaar wel heel weinig is veranderd. Het gaat nog steeds om de OR, directe participatie en hun onderlinge relatie. Dat is voor sommigen ook een reden om te pleiten voor drastische veranderingen op dit gebied. Regelmatig hoor je uitspraken dat medezeggenschap en participatie begrippen uit de oude doos zijn en dat vakbonden en ondernemingsraden in hun huidige vorm achterhaalde instituten zijn. De laatste tijd verschijnen ook weer in toenemende mate voorstellen voor 'alternatieve medezeggenschap'. De OR kan dan bijvoorbeeld wel vervangen worden door een 'Raad van Meedenkers' (zoals bij Ormit) of een 'Raad van Medezeggenschap' (zoals bij Zienn). In zo'n raad kan iedere medewerker een onderwerp aandragen waarover hij of zij een dialoog met collega's wil aangaan. Ook het management kan een onderwerp agenderen. En vervolgens kan met alle medewerkers over het betreffende punt worden gesproken. Op het eerste gehoor klinkt dat ook modern en sympathiek, maar de vraag is natuurlijk welke bevoegdheden zo'n raad heeft en wat er gebeurt als het er werkelijk om gaat spannen, zoals in het geval van overname, sluiting of reorganisatie. Gaan de medewerkers daarover dan ook onderling en met het management in dialoog?

In de loop van de tijd zijn er al heel wat van dit soort voorstellen voor medezeggenschapsvernieuwingen gepasseerd en de meeste ervan zijn ook weer verdwenen. In een studie met als titel 'De OR van de toekomst, de toekomst van de OR' (1996) voorspelde ikzelf met enkele collega's nog een flinke verandering in de medezeggenschap. Dit vloeiende voort uit het ontstaan van nieuwe organisatievormen, zoals die destijds door onze collega Piet Bolwijn werden voorspeld: na het tijdperk van de efficiënte organisatie en de kwaliteitsorganisatie was het nu tijd voor de flexibele organisatie en de innovatieve organisatie (Bolwijn & Kumpe, 1991). Daar pasten vanzelfsprekend ook andere medezeggenschapsvormen bij, zoals bijvoorbeeld de geleidelijke en gedeeltelijke vervanging van indirecte door directe participatie. Met dat verhaal ben ik vaak de boer op geweest, maar als ik nu terugkijk, is er niet veel van overgebleven. Ondernemingsraden zijn nog steeds verreweg de meest dominante vorm van medezeggenschap in ons land en ondanks verschillende pogingen daartoe functioneren directe vormen van participatie

vrijwel nergens complementair daaraan, laat staan als een alternatief daarvoor. Zie in dit verband ook de dissertatie van Michiel Drucker uit 2003, *Over organisatieverandering en medezeggenschap*. Op dit punt lijkt er dus weer veel gelijk te zijn gebleven.

Stand van zaken

Dat is ook het beeld dat uit onderzoek naar voren komt. Zelf ben ik in de perioden 1985-1988 en 1997-1999 in de gelegenheid geweest om uitgebreid onderzoek te doen naar de positie en het functioneren van ondernemingsraden in ons land. Daaruit viel een duidelijke versterking van die rol van de OR waar te nemen, een ontwikkeling die wel wordt aangeduid als de verschuiving van een 'afhankelijke OR' uit de jaren '50 en '60, via de 'zelfstandige OR' in de jaren '80 naar een 'volwassen OR' in de jaren '90. Het gaat dan om volwassenheid in de zin van de plaats van de OR in de organisatie en de mogelijkheid om zelfstandig beleid te bepalen en evt. deskundigen te raadplegen en daarmee ook volwassen tegenspel te leveren aan de bestuurder. Of dat ook in individuele gevallen lukt, hangt natuurlijk sterk af van de kwaliteit van de OR en OR-leden zelf en van de bereidheid van de bestuurder om 'het spel mee te spelen'. De laatste tijd zijn er regelmatig signalen die zouden wijzen op een verzwakking van de positie van de OR in de vorm van teruglopende dekkingsgraad, verminderde belangstelling bij medewerkers, gebrek aan kandidaten voor het lidmaatschap. Als oorzaak van deze ontwikkeling wordt dan gewezen op zaken als de voortgaande flexibilisering van arbeid en organisatie, de internationalisering, de individualisering, etc.

Al met al lijkt er echter weinig reden om aan te nemen dat sprake is van een fundamentele verschuiving in de medezeggenschap. Er is in ons land geen recent representatief onderzoek naar directe participatie in organisaties voorhanden. Tot begin jaren '90 was wel sprake van regelmatig onderzoek op dit punt, met name door de Loontechnische Dienst van het Ministerie van Sociale Zaken. De European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions heeft in 1995 een onderzoek naar directe participatie uitgevoerd en eind jaren '90 ben ik nog betrokken geweest bij een onderzoek naar werkoverleg in woningcorporaties (Looise, De Jong & Thunnissen, 1998). Uit al deze onderzoeken komt een tamelijk rooskleurig beeld naar voren als het gaat om directe participatie in Nederland, zeker in vergelijking met andere Europese landen. Dat beeld heeft echter met name betrekking op een vorm van directe participatie, namelijk het geregelde werkoverleg. Ik heb echter de indruk dat de laatste jaren binnen veel organisaties juist deze geregelde werkoverlegvormen vervangen zijn door meer informele overleggen en door wat ook wel genoemd wordt 'individueel overleg'. Los van de vraag of je dit positief – als voorbeeld van toegenomen emanicipatie of negatief – als belemmering voor

minder goed ontwikkelde medewerkers – wilt duiden, het betekent in ieder geval dat de kans op vervanging van de OR door deze vorm van participatie vrijwel nihil is, hooguit is het een aanvulling op de rol van de OR.

You're still the same?

Het is dus lastig om aan te geven wat er precies verandert en wat er gelijk blijft. Mijn neiging is om te stellen dat verschijningsvormen wellicht veranderen – zij het in het geval van de medezeggenschap (en de arbeidsverhoudingen in het algemeen) minder snel dan wel wordt aangenomen – maar dat veel van de onderliggende oorzaken gelijkblijven. In zijn eerder genoemde publicatie stelt Jeffrey Pfeffer (2013) dat we niet moeten blijven steken in het typeren van organisatiekenmerken en verschijningsvormen als nieuw, maar dieper moeten graven naar fundamentele ‘unchanging’ sociale en organisatorische dynamieken. Als voorbeelden van dergelijke dynamieken noemt hij het belang van hiërarchie in systemen waaronder ook organisaties, bestaande percepties van competenties, de neiging tot zelf-verheffing bij mensen, wij-versus-zij mechanismen, de wens om bij de winners te behoren en het gebruik van achteraf-rationalisaties. Volgens hem zorgen dergelijke dynamieken ervoor dat bijvoorbeeld verhoudingen in organisaties minder veranderen dan we geneigd zijn te denken. Om die reden heeft zijn publicatie dan ook als titel: *“You're still the same: why theories of power hold over time and across contexts”*.

Overigens wordt Pfeffer in hetzelfde nummer van AMP op zijn beurt bekritiseerd door Hugh Willmott (2013) die vindt dat ook Pfeffer nog niet diep genoeg graaft. Volgens hem kun je, als het om macht in en rond organisaties gaat, niet blijven steken in de door Pfeffer genoemde dynamieken, maar moet je het ook hebben over fundamentele oorzaken van machtsongelijkheid zoals kapitalisme, kolonialisme, racisme, sexismen en agisme. Volgens Willmott sluiten veel ‘nieuw-denkers’ hun ogen voor de hardnekkigheid van deze problemen en zijn veel te naïef en optimistisch over de oplossing daarvan.

Ik denk dat in beide benaderingen een kern van waarheid zit en dat beide elkaar ook niet uitsluiten. Pfeffer formuleert zijn kritiek vooral vanuit een sociaal-psychologisch en evolutionair perspectief, terwijl Willmott dit doet vanuit een zogeheten *Critical Management* (maatschappijkritisch) perspectief.

Beide perspectieven zijn ook zinnig in relatie tot medezeggenschap. Zo is het van belang te erkennen dat er altijd machtsverschil en machtsge(mis)bruik zal zijn in en om organisaties als gevolg van de door Pfeffer ge-noemde sociale en organisatorische dynamieken, maar ook als gevolg van de door Willmott genoemde meer fundamentele

factoren. Medezeggenschap kan bijdragen aan spreiding van macht, het creëren van alternatieve toegangen tot de macht, het corrigeren van machtsmisbruik e.d. en blijft alleen daarom al noodzakelijk. Ik kan me dan ook uitstekend vinden in het volgende citaat van Budd & Zagelmeyer, 2006:

Employee participation is frequently seen as a private issue for organizations and their employees. But employee participation involves much more than employee contributions to business decision-making and ultimately shape the psychological and economic well-being of individuals, the physical and emotional health of a community's families, and the quality of a country's democracy.

Toekomstig onderzoek

Tegen die achtergrond pleit ik ook voor meer onderzoek op het gebied van medezeggenschap. Het lijkt er helaas op dat de belangstelling voor onderzoek naar medezeggenschap de laatste decennia in Nederland en Europa wat is weggezakt. Dit in tegenstelling tot de Angelsaksische wereld, waar de laatste jaren juist veel publicaties over 'employee voice' verschijnen. Op de laatste Academy of Management-meeting deze zomer in Philadelphia werd in dit verband zelfs over een 'tsunami' aan employee voice-publicaties gesproken.⁴ Ik denk dat er ook in de EU en in ons land reden is voor een hernieuwde belangstelling voor medezeggenschapsonderzoek.

Als concrete voorbeelden van zulk onderzoek denk ik in de eerste plaats aan onderzoek naar de gesignaleerde knelpunten rond het functioneren van ondernemingsraden, zoals het gebrek aan interesse bij jongeren en vrouwen voor het OR-lidmaatschap, te grote afstand tussen OR en achterban, gebrekkige vertegenwoordiging van flexwerkers, de positie van de OR en personeelsvertegenwoordiging (PVT) in kleine bedrijven, etc. In de Stichting Onderzoek Medezeggenschap (SOMz) willen we daar ook actief aan bijdragen, o.m. door het organiseren van onderzoekersbijeenkomsten over medezeggenschap, het meedenken over nieuw onderzoek, het adviseren van de overheid en de SER-commissie Bevordering Medezeggenschap. Daarnaast is het van belang (opnieuw) onderzoek te doen naar informele vormen van medezeggenschap. Ik wil dat samen met collega Nienhueser van de universiteit Duisburg-Essen gaan doen in internationaal vergelijkend perspectief. En ten slotte wil ik me de komende tijd verder bezighouden met het onderzoek naar e-participatie of e-voice in organisaties dat ik samen met studenten en collega's aan de Universiteit Twente ben gestart.

3. Human Resource Management

Ontwikkeling HRM

Begin jaren '90 werden binnen onze bedrijfskundefaculteit de tot dan toe bestaande leerstoelen Bedrijfssociologie en Arbeids- en Organisationspsychologie samengevoegd tot de vakgroep Human Resource Management (HRM). In 1992 werd ik gevraagd als vakgroepvoorzitter en in 1995 volgde mijn aanstelling als hoogleraar HRM. Over het gebruik van dat 'Amerikaanse' begrip HRM was in die tijd nog wel enige discussie: moest niet gekozen worden worden voor het meer traditioneel Nederlandse Personeelbeleid of Sociaal Beleid? En verschoof het accent daarmee niet teveel naar het managementperspectief in plaats van het beschouwende en vooral ook op werknemers gerichte bedrijfssociologieperspectief? Overigens waren wij niet de enige die met deze vragen worstelden, want in die tijd zag je aan de ene na de andere universiteit leerstoelen en vakgroepen HRM ontstaan, veelal ook bemand door organisatiesociologen en -psychologen. De omvorming naar HRM had ook duidelijke voordelen. Het leidde tot een helderdere positionering en profilering van het vakgebied binnen de Bedrijfskunde en bood daarmee meer duidelijkheid voor zowel studenten als bedrijven. Het sloot ook aan bij de algehele verhangung van bordjes die in die tijd bij afdelingen P&O in bedrijven gaande was. In dat opzicht was het een opwindende uitdaging om met zo'n 'nieuw' vakgebied van start te gaan.

We werden daarbij zeer geholpen door de vorming van het Dutch HRM Network, het netwerk van 'HRM'-hoogleraren van de verschillende Nederlandse universiteiten dat op initiatief van Jaap Pauwe in 1998 is gevormd. Dit netwerk bestaat nog steeds en bestaat thans uit 10 HRM-hoogleraren van vrijwel alle Nederlandse en twee Vlaamse universiteiten. Onder meer door het organiseren van tweemaaljaarlijkse internationale conferenties (afgelopen jaar de 8e in Leuven), uitwisseling van opleidingsprogramma's en het organiseren van AIO-cursussen heeft het netwerk een belangrijke bijdrage geleverd aan de nationale en internationale positionering en erkenning van het Nederlandse HRM-onderwijs en -onderzoek. HRM heeft als academisch vakgebied de laatste decennia een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Binnen de Academy of Management is HRM een van de meest actieve divisies en veel van de publicaties in de diverse AOM-journals hebben betrekking op HRM-onderwerpen. Door de sterke empirische oriëntatie lijkt er op dit gebied wellicht ook minder sprake van 'wishful thinking' dan in andere deeldisciplines.⁵

Nuttigheidsdenken centraal?

De snelle academische opmars van HRM heeft echter ook zijn keerzijde. Ik heb er zelf al eens op gewezen dat wij toch voornamelijk praktijk-professionals (namelijk a.s. HR-managers) opleiden en me afgevraagd

of we dan niet te ver doorschieten in de academisering en daarmee de praktijkoriëntatie verwaarlozen (Looise, 2007). Ik kom daar verderop nog op terug. Verder is het accent wel erg sterk op het – vanuit de VS geïnitieerde – nuttigheidsdenken komen te liggen. In een bijdrage aan de afscheidsbundel voor collega Willem de Nijs, die over dit thema ging, hebben Nicole Torka en ik (2013) geprobeerd om de tekortkomingen van het HRM-onderzoek op dit punt op een rijtje te zetten:⁶

- Het vrijwel volledig ontbreken van mens als betrokken deelnemer in de HRM-literatuur: het gaat over (het management) van de mens, maar vrijwel altijd zonder diens eigen betrokkenheid daarbij.
- Een sterk unitaire en economische benadering met vrijwel altijd accent op de opbrengsten voor de organisatie ('HRM en performance') en veel minder aandacht voor zogeheten werknemersuitkomsten zoals individueel welzijn en voor maatschappelijke effecten.
- Vooral gericht op hoger opgeleide medewerkers, zoals experts, consultants, universiteitsmedewerkers, en veel minder op lager opgeleiden, productiemedewerkers, flexwerkers, migranten, etc.
- Weinig aandacht voor de maatschappelijke oorzaken en effecten zoals bijvoorbeeld de gevolgen van het HR-beleid voor de volksgezondheid, de gezondheid na de pensionering, gezinseffecten, etc.

Kortom, er is met het HRM-onderzoek veel bereikt, maar er valt ook nog heel wat te verbeteren.

De mens als 'object'?

Bij de voorbereiding van deze rede heb ik de oude boeken van mijn voorganger en leermeester Van Zuthem weer eens uit de kast gepakt. De titels alleen al zijn veelzeggend: *Managementsociologie en arbeiderssociologie* (oratie VU, 1963), *Inleiding in de economische sociologie. Mensen en machten in het economische leven* (1965), *Personeelbeleid. Actie of reactie?* (1971), *Arbeid en arbeidsbeleid in de onderneming. Een kritische analyse van de doelstellingen van het moderne personeelsbeleid* (1972), *De ruimte voor het sociale beleid* (oratie Universiteit Twente, 1976) en *Hoezo, verantwoordelijk* (afscheidsrede Universiteit Twente, 1990). Als ik Van Zuthem's oordeel over het huidige HRM(-onderzoek) zou vragen, is de uitkomst voorspelbaar: er is niets veranderd. HRM is nog altijd aanpassingsbeleid en geen veranderingsbeleid. Een citaat uit zijn afscheidsrede uit 1990:

Hier ligt dan ook de kern van mijn kritiek op het sociaal beleid. Mensen worden gedefinieerd als inpasbare objecten. Dit laatste doet zich met name voor binnen de jongste stroming in het personeelsmanagement: de human resource management. Voor de zoveelste keer in de geschiedenis van dit vak wordt luidruchtig geproclameerd dat mensen een zeer belangrijke, zo niet de belangrijkste factor zijn die het succes van het bedrijf bepalen. Mensen zijn

een bron van energie en creativiteit, aan te wenden voor een optimale realisatie van gegeven bedrijfsdoelen. Let wel, een factor en gegeven bedrijfsdoelen. Mensen blijven ook binnen deze stroming objecten, hoezeer men ook een beroep doet op gemeenschappelijke waarden. De vraag waartoe mensen zijn geroepen en wat zij vinden van de bedrijfsdoelen, van economische groei, van ver-technologisering en ver-organisering van onze samenleving, is niet aan de orde. Aan de orde is de bestaande orde.

Hoewel dit oordeel natuurlijk een kern van waarheid bevat, heb ik het zelf altijd te hard en te verpletterend gevonden. Je kunt immers niet veel meer goed doen, tenzij je de economische orde verandert. We hebben het hier echter niet over economische sociologie, maar over personeelsbeleid of HRM gericht op het management van mensen in (en om) organisaties. Wel vind ik het van belang om – in lijn met Van Zuthem – de relatie tussen HRM en medezeggenschap te blijven benadrukken. Medewerkers moeten mede richting kunnen geven aan het HR-beleid en de uitvoering daarvan en omgekeerd moet in het HR-beleid voldoende aandacht en ruimte zijn voor de medezeggenschap van medewerkers (Looise, Wigboldus & Torck, 2008; Looise, 2013)

Ik denk ook dat Nederlandse (en Vlaamse) organisaties er over het algemeen redelijk in slagen een meer ‘inclusieve’ vorm van HRM toe te passen. En ik stel vast dat in ons onderwijs en onderzoek – meer dan bijvoorbeeld in de Angelsaksische landen – aandacht is voor het welzijn van medewerkers en de maatschappelijke oorzaken en effecten van het HR-beleid (zij het in publicaties wellicht wat minder). In het Dutch HRM Network hebben we hierover ook wel discussies gehad, bijvoorbeeld in relatie tot de ontwikkelingen rond prestatiebeloning. Er was ook wel bereidheid om ons daarover publiekelijk kritisch uit te laten, maar we twijfelden aan het effect van zo’n uiting (nog afgezien van de vraag of we er wel gehoor voor zouden vinden). Achteraf gezien denk ik dat we daarin toch te bescheiden zijn (geweest) en dat we ons als discipline meer en duidelijker ten aanzien van dit soort thema’s zouden moeten manifesteren. We lijden op dit punt aan hetzelfde euvel als de HRM-ers in het bedrijfsleven en publieke organisaties. Ook zij verrichten hun werk veelal in stilte. Over het algemeen wordt hun inbreng en deskundigheid binnen organisaties zeer gewaardeerd (mede door onze opleidingen), maar ze manifesteren zich te weinig publiekelijk met duidelijke eigen standpunten op basis van hun specifieke deskundigheid.

Twents onderzoek

In ons eigen HRM-onderzoek in Twente hebben we geprobeerd om enerzijds specifiek ‘Twentse accenten’ binnen het brede veld van HRM te zoeken en anderzijds ook oog te blijven houden voor de individuele en maatschappelijke effecten. In eerste instantie lag het accent daarbij

vooral op 'HRM-innovatie', bijvoorbeeld in de vorm van 'autonome taakgroepen', later verbreed tot organisatieverandering. Dit mondde onder meer uit in de proefschriften van Jan de Leede, Janka Stoker, Rob Land, Andre Nijhof en Michiel Drucker. Daarnaast was er ook veel aandacht voor de thema's flexibele arbeid (proefschriften Adrienne Steenbakkers en Nicole Torka) en loopbanen en employability (proefschriften Marinka Glasbergen, Beate van der Heijden en Pim Paffen, alle drie begeleid door collega Boerlijst). Vanaf 2000 is het accent van het onderzoek geleidelijk verschoven naar de relatie van HRM met (IT-)technologie (proefschriften Diana Limburg, Huub Ruel, Tanya Bondarouk) en met innovatie (proefschriften Anna Bos-Nehles, Jeroen Meijerink, André Veenendaal). De laatste jaren ligt in ons onderzoek een sterke focus op E-HRM; je kunt zelfs stellen dat we op dit gebied leidend zijn. Verder gaan we door met ons onderzoek op het gebied van HRM, technologie en innovatie. Recent is een NWO-subsidie voor 3 PhD-projecten verworven op het gebied van 'employee driven innovation'. Ik ben er zeer trots op dat we op deze manier – en onder leiding van mijn opvolger Tanya Bondarouk – de oude lijn van onze leerstoel kunnen voortzetten en vernieuwen.

Human resource based research?

Een van de oorzaken van de eenzijdigheid van het HRM-onderzoek ligt in de toepassing van vrijwel steeds dezelfde onderzoeksmethode, namelijk het kwantitatief data based onderzoek. Centraal hierin staat het analyseren van empirische data (meestal verzameld met behulp van vragenlijsten) aan de hand van onderzoeksvragen of hypothesen op basis van zeer beperkte theorievorming. Het gevolg van deze aanpak is veel herhaling en fragmentatie op basis van erg eenzijdige gegevens. In zijn bijdrage aan de eerder genoemde afscheidsbundel voor collega De Nijs, pleit Piet Verschuren (2013) dan ook voor wat hij noemt 'human resource based research'. Dat wil zeggen 'participatief onderzoek' dat ook gebruik maakt van andere capaciteiten van de menselijke geest, zoals mental stores en mental skills.⁷ Het karakter van het HRM-onderzoek zou flink veranderen als we wat meer van deze alternatieve methoden zouden toepassen. In ons onderzoek aan de Universiteit Twente heeft het accent altijd wat minder op kwantitatief onderzoek gelegen en wat meer op kwalitatief onderzoek of op de combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Daarbij is ook gebruik gemaakt van technieken om de bredere context en de medewerkerskant van bepaalde onderwerpen meer in beeld te brengen, zoals bijvoorbeeld via participerende analyse, etnografisch onderzoek vanuit werknemersperspectief en discours analyse.

4. (Sociale) innovatie

Oratie 1996

De overgang van bedrijfssociologie naar HRM verliep voor mij via ‘sociale innovatie’. Blijkbaar was de rechtstreekse stap naar HRM te groot en had ik de tussenstap van sociale innovatie nodig. April 1996 hield ik mijn oratie onder de titel: *Sociale innovatie moet, maar hoe?* Ik zal nu niet nader op de inhoud ingaan; voor degenen die nog geïnteresseerd zijn, heb ik nog wel enkele boekjes beschikbaar. Maar ik zou het lezen ervan niet meer aanbevelen. Als ik er zelf nog wel eens in kijk denk ik: hoe is het mogelijk dat ik dat destijds zo beperkt heb aangepakt. Ik kan me nu ook beter de reactie van collega Fred Huijgen uit Nijmegen voorstellen toen hij me met de oratie feliciteerde: “wat is er nu eigenlijk nieuw aan die sociale innovatie, het zijn toch eigenlijk oude thema’s als kwaliteit van de arbeid, zelfsturende teams en medezeggenschap in een nieuw jasje”. Achteraf gezien denk ik dat hij daarmee wel voor een flink deel gelijk had. Van belang was echter wel dat op dat moment een nieuw thema werd benoemd en geagendeerd dat in de jaren daarna in toenemende mate aan belang zou winnen. Overigens moet ik er direct bij vertellen dat ik dit thema zelf niet had bedacht, maar had overgenomen van collega Piet Bolwijn, die het op zijn beurt weer had van Peter Drucker.

Bij beiden was sociale innovatie erg vaag en abstract gebleven; vandaar dat ik probeerde het meer concreet handen en voeten te geven. Enerzijds door de relatie te leggen met technische en economische innovatie (in de zogeheten innovatiedriehoek), maar anderzijds ook door erop te wijzen dat sociale innovatie niet beperkt blijft tot het organisatieniveau, maar zich ook uitstrekt naar andere niveaus, zoals het teamniveau en het individuele niveau, maar ook verschillende maatschappelijke niveaus zoals het bedrijfstak-, het regionale, het nationale en zelfs het internationale niveau. En dat het van belang is voor het benadrukken van de samenhang tussen die niveaus. Dat punt van de samenhang tussen disciplines en niveaus is iets dat me nog altijd erg aanspreekt. Ik denk dat we in de (sociale) wetenschap teveel de neiging hebben ons volledig op één niveau en één activiteit te focussen, zonder ons bewust te zijn van invloeden van en op andere niveaus. We zijn bijvoorbeeld druk met het bestuderen van onderwerpen als medewerkers-engagement en nieuwe vormen van leiderschap in bepaalde organisaties, zonder ons daarbij bewust te zijn van de soms ingrijpende en tegenstrijdige ontwikkelingen die zich vanuit de omgeving van die organisaties voordoen. Denk bijvoorbeeld aan onderzoek bij productiebedrijven net voor de hele uitbestedingsrevolutie of bij banken net voor de bankencrisis. Het gebruik van sociale innovatie maakt het mogelijk meer vanuit samenhangen te denken en daarmee tot een meer integrale analyse en aanpak te komen.

Verandering als doel?

Ondanks deze pogingen blijft sociale innovatie een breed en vaag – en daarmee ook moeilijk te onderzoeken – fenomeen. Als marketingbegrip werkt(e) het wellicht goed, maar wetenschappelijk en analytisch is het moeilijk te hanteren. In de eerste plaats was er de discussie over de vraag of sociale innovatie als input- of als outputvariabele moet worden gezien of als allebei. In de praktijk kwam het accent al snel eenzijdig op de inputkant te liggen, terwijl de outputkant min of meer open werd gelaten (meer innovatie). In 2005 kwam het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (in oprichting) met een zestal thema's (determinanten) van sociale innovatie, waarvan drie op organisatieniveau: flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken. En drie op maatschappelijk niveau: lerende kennisallianties, institutionele voorwaarden, monitoren sociale innovatie in Nederland (Volberda e.a., 2005). Hoewel dit op het eerste gezicht een concretisering was, bleek het in de praktijk om heel veel verschillende zaken te gaan, zoals kwaliteit en gezondheid, benutten creativiteit, flexibilisering werkproces, roosterflexibiliteit, nieuwe arbeidsrelaties, het nieuwe werken, nieuwe CAO's, etc. Kortom, een breed scala aan determinanten, waarvan de betekenis niet altijd heel duidelijk was.⁸

Vernieuwing leek soms meer doel op zich dan gerichte interventies met het oog op het bereiken van bepaalde resultaten. Wat betreft de 'output-kant' werd alleen iets gezegd over monitoring en evaluatie van sociale innovatie in de vorm van productiviteitsgroei en concurrentieverbetering in diverse sectoren, maar niets over effecten op organisatie- of medewerkersniveau. Door Volberda is herhaaldelijk beweerd dat sociale innovatie 77% van het innovatiesucces van bedrijven bepaalt. Niet duidelijk is echter hoe dat innovatiesucces wordt gemeten en hoe hard de relatie met bepaalde toepassingen van sociale innovatie is. Wel kan worden vastgesteld dat diverse malen innovatieprijzen zijn uitgereikt aan bedrijven of organisaties die in de jaren daarop in grote problemen verkeerden. In feite eenzelfde verschijnsel als destijds bij de excellente bedrijven van Peters & Waterman (1982), dus ook op dit punt weinig verandering. Wellicht is dit mede een reden geweest om de subsidie voor het NCSI in 2012 stop te zetten waardoor ook de activiteiten van dit centrum moesten worden beëindigd.

Competenties voor innovatie

Zelf heb ik er al in 2007 op gewezen dat de activiteiten op het gebied van sociale innovatie meer zouden kunnen profiteren van het onderzoek op het gebied van HRM, met name dat op het gebied van high performance en high commitment work practices met het oog op het bereiken van bepaalde medewerkersuitkomsten (Looise & Nijhof, 2007). Helaas is hier niet op ingegaan.

Voor ons in Twente is dit mede een reden geweest ons eigen onderzoeksproject naar sociale innovatie te starten onder de titel 'Competenties voor Innovatie'. In dit project dat in de periode 2006-2012 door de leerstoelen HRM, Innovatiemanagement en Innovatief Ondernemerschap van de Universiteit Twente is uitgevoerd bij achttien MKB-bedrijven in Oost-Nederland, hebben we geprobeerd om middels langjarige samenwerking systematisch na te gaan welke HRM-, organisatie- en ondernemerschapsinterventies (aangeduid als resp. personele, intern en extern organisatorische competenties) bij de betrokken bedrijven noodzakelijk waren teneinde bepaalde innovatie-uitkomsten te bereiken en hoe die het beste konden worden ingevoerd en toegepast. Bij een aantal van de deelnemende bedrijven konden hiermee positieve resultaten worden behaald – met name op het punt van inzicht in de eigen innovatiepositie, het innovatiebewustzijn in het bedrijf, concrete aanpak van innovatie en de samenwerking met andere bedrijven in de keten – maar helaas werden de eindresultaten sterk verstoord door de opkomst van de economische crisis (Hofman & Van Velzen, 2012).

Sociale innovatie en maatschappelijke verandering

De gang van zaken rond sociale innovatie is bij uitstek typerend voor ons thema wel/geen verandering. Het begrip sociale innovatie zelf ademt in alles onze wens en drang tot verandering: verandering is goed, alleen moeten we nog even nagaan hoe we dat het beste aanpakken (sociale innovatie moet, maar hoe?). We hebben inmiddels innovaties gezien in allerlei sectoren: het bedrijfsleven, het MKB, de overheid, het onderwijs, de zorg, de politie, etc. Het blijft dus niet beperkt tot management maar strekt zich nadrukkelijk ook uit naar de publieke sector (zie ook ons eigen Innovation and Governance onderzoekinstituut, IGS). Die drang (dwang) tot vernieuwing is natuurlijk niet uniek voor ons land. Innovatie is een thema dat internationaal sterk in de belangstelling staat. Maar in ons land lijkt er toch wel sprake van een extra gehechtheid aan 'nieuw' en 'vernieuwing'. Vooral als het om plannen gaat, want in de uitvoering laten we het nog wel eens afweten. Blijkbaar heeft vernieuwing bij ons sterk de connotatie van 'beter'.

De vraag is echter of dat ook altijd zo uitpakt. Vernieuwing betekent vaak ook: afbraak van het bestaande (onder verwijzing naar Schumpeter's 'creative destruction'). Maar die destructie kan ook afbraak zijn van bestaande goede zaken. Dan wordt 'das Neue das Böse' (Nietzsche) in plaats van het betere. Ik denk ook dat als het gaat om innovatie van management en governance we eerder in termen van incrementele (geleidelijke) innovatie moeten denken dan in termen van radicale innovatie. Managen en besturen zijn uiterst complexe processen, die voortdurend aangepast en verbeterd moeten worden en die zich slecht lenen voor al te radicale veranderingen. Tegen die achtergrond is het wellicht ook maar gelukkig

dat we minder goed zijn in de realisatie van plannen, want daardoor blijven sommige goede zaken toch nog wat langer behouden. Misschien is het goed om alvorens woorden als vernieuwing en innovatie in de mond te nemen, eerst nog eens kritisch na te denken over de waarde van het bestaande en over de nadelen van grootscheepse veranderingen en dan wellicht te volstaan met beperkte, maar wel effectieve aanpassingen. Of met een tweetal citaten van Jacques (1996):

The complexity of societies and their institutions gives them a great deal of inertia; they change slowly. At any point in time, almost everything is unchangeable.

...the main purpose of inquiry is to identify the little that which be changed, to assess the limits of the possible and to anticipate the consequences of various actions.

5. Bedrijfskunde

Start in Nederland

Toen ik halverwege de jaren '70 bij de Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Vakcentrales werkte, kwam ons op een gegeven moment ter ore dat de Technische Hogeschool Delft en de Economische Hogeschool Rotterdam bezig waren met de oprichting van een interfacultaire opleiding 'Bedrijfskunde'. Binnen de vakbeweging gaf dit enige commotie, niet in de laatste plaats omdat ook oud NVV-voorzitter Harry ter Heide daarbij betrokken bleek te zijn. Voorop stond echter de vrees en verontwaardiging dat er een aparte universitaire opleiding voor managers zou komen, waardoor de werkgevers nog beter voorbereid op het strijdtoneel zouden verschijnen en het voor de vakbeweging nog moeilijker zou worden om goed tegenwicht te bieden. Arie Groeneveld had wat dat betreft zijn oordeel al klaar en spaarde daarbij ook zijn oud-collega Ter Heide niet. Het geeft aan hoe op dat moment in ons land tegen de – 'op Amerikaanse leest geschoeide' – bedrijfskunde werd aangekeken: paste dat wel bij onze specifiek Nederlandse poldercultuur?

Overigens, als iemand mij toen verteld had dat ik zelf later ook naar 'die vijand' zou overlopen en het daar ook nog meer dan dertig jaar zou volhouden, had ik hem zeker voor gek verklaard. De vraag is hoe dat dan wel gebeurd is. Kwam dat door een verandering bij mij of bleek de Bedrijfskunde achteraf toch beter te passen bij de Nederlandse verhoudingen dan vooraf gedacht? Het zal van allebei wat zijn geweest. In ieder geval heeft de bedrijfskunde zich in ons land sindsdien snel ontwikkeld.

Kort na de start van de Interfaculteit Delft-Rotterdam (later overgenomen door Rotterdam), volgden al de (technische) bedrijfskundeopleidingen

in Eindhoven, Twente, Groningen en Nijmegen, nog weer later gevolgd door Amsterdam (UvA en VU), Maastricht en Tilburg. Het aantal ingeschreven studenten groeide explosief van 588 studenten algemene bedrijfskunde en 856 studenten technische bedrijfskunde (!) in het studiejaar 1979/1980 tot 5053 studenten algemene bedrijfskunde en 2966 studenten technische bedrijfskunde in het studiejaar 1992/1993 (Van Baalen, 1995).⁹ En inmiddels is Bedrijfskunde al decennia lang één van de grootste universitaire opleidingen.

Karakter Nederlandse Bedrijfskunde

De Bedrijfskunde als universitaire opleiding is in ons land gemodelleerd naar de Amerikaanse business schools, zij het dat er ook specifiek Nederlandse wortels zijn (vanuit de handel en de techniek) en dat men zich vanaf het begin ook scherp bewust is geweest van de academische kritiek op de business schools. Overigens had die kritiek in de VS in de jaren 1960 ook al tot de nodige aanpassingen van de curricula van deze business schools geleid.¹⁰ Elementen in deze zogeheten *new look-benadering* waren (Van Baalen, 1995):

- Versterking van het general education (liberal education) karakter van de vooropleidingen met het oog op maatschappelijke en sociale verantwoordelijkheid van leidinggevenden.
- Versterking accent op general manager als strateeg en communicator tussen verschillende deeldisciplines.
- Versterking accent op besluitvormingstheorie en wetenschappelijk onderbouwing daarvan (operations research).
- Introductie en toepassing van de systeembenadering als theoretisch fundament.
- Inbreng van een gedragswetenschappelijk benadering in de ‘theory of the firm’.

Deze elementen spelen nog altijd een grote rol in de Amerikaanse en Nederlandse bedrijfskundeopleidingen, zij het dat het accent geleidelijk naar de managementdisciplines is verschoven. Hierdoor is het general management aspect verzwakt. Ook is de laatste decennia sprake van een sterke ‘academisering’ van management-opleidingen en – zoals ik al eerder bij de academisering van HRM heb aangegeven – is het de vraag of ze daarmee niet te ver van de praktijk zijn komen te staan. In de literatuur over managementopleidingen (Whitley, 1988; Van Baalen & Karsten, 2004) wordt in dit verband wel gesproken over de *balancing act* tussen wetenschap en praktijk die kenmerkend is voor ‘hybride missie’ van professional schools zoals de business of management schools. We moeten er wel op letten die balans te behouden. Ten slotte lijkt in de geschetste ontwikkeling van de bedrijfskunde als universitaire managementopleiding ook de aandacht voor morele aspecten van het manage-

ment gaandeweg te zijn verdwenen. Bedrijfsethiek kent in de meeste bedrijfskundeopleidingen – waaronder die in Twente – een kormmervol bestaan. En waar het wel als vak voorkomt heeft het toch meer weg van een ‘vernisje’ dan van een fundamenteel en integraal aandachtspunt bij alle studieonderdelen.

Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente

Toen ik in 1982 aan de Universiteit Twente kwam werken was net een begin gemaakt met een volledige opleiding Technische Bedrijfskunde. In de jaren daarvoor bestond alleen de zogeheten kop-opleiding Technische Bedrijfskunde, een tweejarige doctoraalopleidingen die door studenten met een technisch baccalaureaat kon worden gevolgd. De volledige Technische Bedrijfskunde-opleiding heeft een aantal jaren zeer succesvol gedraaid. De mix van technische stromen (toegeleverd door de technische faculteiten) en voldoende ruimte voor managementvakken leidde tot een ideale combinatie van techniek en management en tot een uniek ‘Twents’ bedrijfskundeprofiel. Helaas moest als gevolg van externe ontwikkelingen (aanscherping CROHO-profielen, onderscheid 4- en 5-jarige opleidingen, invoering bachelor-master stelsel) aan deze unieke combinatie een einde worden gemaakt en kennen we sindsdien aan de Universiteit Twente zowel een Algemene Bedrijfskunde-opleiding (nu International Business Administration geheten) als een Technische Bedrijfskundeopleiding (met als master Industrial Engineering & Management). Daarbij moet International Business Administration concurreren met de grote Bedrijfskunde-opleidingen van de algemene universiteiten die over het algemeen ook gekoppeld zijn aan economische faculteiten en leidt Technische Bedrijfskunde – ondanks het bestaan van vergelijkbare opleidingen in Eindhoven, Delft en Groningen – onder een geringe bekendheid. Daarnaast is als gevolg van de scheiding van opleidingen ook een uiteengroeien en versplintering van managementdisciplines aan de Universiteit Twente opgetreden. Gelukkig zijn recent initiatieven genomen om hierin verandering te brengen.

In mijn visie is er aan de Universiteit Twente behoefte aan een *business school Management & Technology* waarin de verschillende managementopleidingen en -disciplines – al dan niet virtueel – worden gebundeld. De kern van die business school zou gevormd moeten worden door de bestaande brede bachelor-opleidingen International Business Administration en Technische Bedrijfskunde waarbij de International Business Administration mijns inziens nog wat duidelijker in een technologische context zou moeten worden geprofileerd. Vanuit die brede bachelors is vervolgens doorstroom mogelijk naar specialistische gamma en bèta managementmasters en naar de brede masteropleidin-

gen International Business Administration en Industrial Engineering and Management. Die laatste zijn m.i. met name ook geschikt voor instroom vanuit andere gamma en bèta bachelors. Als specialistische gamma managementmasters denk ik dan aan deels bestaande en deels nieuwe masters(specialisaties) zoals Innovation & Entrepreneurship, HRM & Technology en Supply Chain Management en als specialistische bèta managementmasters(specialisaties) aan Production & Logistic Management, Information Technology & Management, Health Care Technology & Management, Construction Management & Engineering, etc. Wat betreft de koers van de business school denk ik dat we er aan de Universiteit Twente tot nu toe redelijk in geslaagd zijn de balans tussen verwetenschappelijking en praktijkgerichtheid te bewaren. Die balans moeten we zeker behouden en ook als bewuste keuze uitdragen naar alle relevante stakeholders.

Omgang met nieuw in Bedrijfskunde

Zoals in het begin is aangegeven, is het streven naar nieuw en vernieuwing met name ook een kenmerk van managementonderzoek en -onderwijs. Pfeffer (2013) is hard in zijn oordeel over gemakzuchtig gebruik van 'nieuw' in management- en organisatieonderzoek en -opleidingen. Hoewel ik het in grote lijnen wel met hem eens ben, vind ik ook dat hij toch wel een beetje te streng is. In de eerste plaats is het in ons vakgebied vaak moeilijk in te schatten wat werkelijk nieuw is en wat er grotendeels gelijk blijft. Zoals uit mijn voorbeelden van medezeggenschap, HRM en (sociale) innovatie is gebleken, is vaak sprake van een mix van oud en nieuw. En wat noem je oud en nieuw? De OR is in zijn verschijningsvorm oud, maar heeft inmiddels een aanzienlijke vernieuwing ondergaan. In de manier van organiseren en van werken hebben zich de afgelopen decennia ook ingrijpende veranderingen voorgedaan – al zijn die aan de buitenkant wellicht minder zichtbaar. Daarentegen hebben die niet tot de voorspelde verandering in vormen samenwerken, leiderschap en medezeggenschap geleid. En ook de aandacht voor sociale innovatie heeft zich niet echt doorgezet.

Wat we wel zouden kunnen doen is wat meer vasthouden aan oude en bruikbaar gebleken theorieën, zoals ook Pfeffer voorstelt. Dat voorkomt dat de veranderende werkelijkheid ook met voortdurend veranderende meetinstrumenten te lijf wordt gegaan. Want dat schiet natuurlijk niet op. In plaats daarvan zouden we moeten proberen om bestaande theorie en meetinstrumenten verder uit te werken en te verfijnen. Dat is natuurlijk minder 'sexy' dan het presenteren van nieuwe theorie en nieuwe instrumenten, maar als die theorie en instrumenten in wezen helemaal niet nieuw zijn, moeten we dat ook gewoon durven te zeggen. Overigens blinkt ons vakgebied natuurlijk niet uit in eigen theorie.

En daarmee kom ik op een tweede conclusie ten aanzien van de managementwetenschappen. Er zal mijns inziens meer gezocht moeten worden naar 'eigen' theorie. Dus niet allerlei deeltheorieën geleend uit andere disciplines zoals de psychologie, de economie, de sociologie, etc., maar echte theorie op het gebied van het management en bestuur (governance) van bedrijven en organisaties. Zulke theorie kan m.i. niet los worden gezien van theorie op het gebied van maatschappelijke en publieke governance. Het is eigenlijk verbijsterend te moeten constateren dat in de managementliteratuur vrijwel geen echte aandacht wordt geschonken aan de relatie met de bredere maatschappelijke en publieke context. Elementen daarvan worden hooguit meegenomen in strategisch management benaderingen en in een thema als maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar ook hier bestaat geen integrale benadering of visie ten aanzien van de afstemming tussen publiek bestuur en privaat management. Wij doen net of het volledig gescheiden werelden zijn of we passen zonder meer onze managementbenaderingen toe op organisaties in de publieke sector, zonder ons echter af te vragen wat de precieze rol en betekenis van deze typen organisaties is en hoe ze zich tot elkaar verhouden. En vervolgens zijn we verbaasd als er ontsporingen optreden bij (semi-)overheidsorganisaties als woningcorporaties, zorginstellingen, e.d. maar ook bij zogeheten private organisaties als banken en financiële instellingen.

Ik denk dat er een groot reveil nodig is van het 'bestuurlijke- en management denken', liefst op een integrale wijze en dat in relatie tot technologische, economische en sociale ontwikkelingen. We worden op elk van die gebieden met enorme uitdagingen geconfronteerd waar we bestuurlijke en organisatorische antwoorden op moeten vinden. Ik zou graag zien dat de bestuurlijke- en managementwetenschappen gezamenlijk die uitdaging aangaan in zowel onderzoek als onderwijs. Aan de Universiteit Twente zijn we daarvoor goed toegerust, in het bijzonder in relatie tot technologische ontwikkelingen. Met alle respect voor filosofen die ons vandaag de dag leren dat technologie behoort tot de 'menselijke conditie' (dat geloof ik ook wel) en dat we onze ethiek daar ook op moeten afstemmen, daarmee is nog geen antwoord gegeven op de vraag hoe we bestuurlijk en organisatorisch concreet met die techniek moeten omgaan. Daar ligt mijns inziens dan ook een grote opgave voor management en bestuur binnen de Universiteit Twente.

6. Ten slotte

Toen ik bijna 32 jaar geleden bij de Universiteit Twente in dienst trad, had ik natuurlijk niet kunnen bevroeden dat het voor zo'n lange periode zou zijn. Eerlijk gezegd viel het me in het begin ook flink tegen en heb ik nog wel plannen gemaakt om toch maar weer elders te gaan werken. Maar gaandeweg is dat gezakt en raakte ik verslingerd aan die 'club'. Ik heb in al die jaren met heel veel mensen heel plezierig samengewerkt en contact gehad. Het gaat te ver om ze allemaal persoonlijk te bedanken voor hun collegialiteit en vriendschap. Ik wil echter toch wel een aantal groepen en enkele personen met name noemen:

De collega's van de faculteit en universiteit en dan bedoel ik niet alleen collega wetenschappers maar ook het zogeheten ondersteunende personeel. Ik heb het altijd opvallend gevonden hoe collegiaal en servicegericht velen daarvan zich altijd hebben opgesteld. Daardoor heb ik me vanaf het begin zeer thuis gevoeld. Door de vele reorganisaties van de afgelopen jaren is het soms lastig om te bepalen wie nu precies je naaste collega's zijn, maar dat had ook het voordeel dat je kon kiezen voor degenen waarmee je je het meest verwant voelt.

De collega's nationaal en internationaal, zoals van het Dutch HRM-Network, de redactie van *Tijdschrift voor HRM*, de Stichting Onderzoek Medezeggenschap. Ik heb me bij jullie altijd zeer thuis gevoeld en ik denk ook dat we in de loop der jaren veel en goed werk hebben verricht. Ga daar mee door. In een aantal gevallen hoop ik daar ook nog enige tijd bij betrokken te kunnen zijn. Datzelfde geldt voor de contacten internationaal. Ik ben verheugd dat collega Nienhueser hier ook aanwezig is en dat we inmiddels afspraken hebben gemaakt om onze samenwerking verder voort te zetten.

De contacten bij de bedrijven en andere organisaties, met name hier in Twente, maar ook elders in het land. Ik ben in de loop der jaren ook bij een aantal organisaties bestuurlijk betrokken geweest, bijvoorbeeld als lid van de raad van commissarissen of raad van toezicht. Een bijzondere variant daarbij was (is) het voorzitterschap van de stichting aandelenbeheer bij VDR Bouwbedrijf en bij Advies & Ingenieursbureau Tauw. Ik vind het zeer plezierig dat een aantal medebestuurleden hier vanmiddag aanwezig wilden zijn.

De inleiders van vanmiddag. Ik dank hen alle drie hartelijk voor hun bereidheid om hier vanmiddag iets te zeggen. Rienk Goodijk was nog promovendus in de leerstoel Sociaal Management toen ik op de Universiteit Twente kwam. Sindsdien hebben we altijd goede contacten onderhouden, zij het vaak op een laag pitje (vooral op buitenlandse con-

gressen). Rienk, ik bewonder je om je standvastigheid en in de manier van omgaan met onderwerpen als medezeggenschap en governance. Hetzelfde geldt voor Jaap Paauwe in zijn omgang met HRM en vooral zijn succesvolle inspanningen om van HRM een erkende academische discipline te maken. Jaap, je hebt voor onze discipline en daarmee ook voor mij veel betekend. En ten slotte Annemieke Nijhof, oud-studente van de Universiteit Twente en van mij als docent bij TSM-business school. Annemieke, het was destijds al duidelijk dat je veel in je mars had. Dat is inmiddels ook wel gebleken in je indrukwekkende loopbaan. Ik vind het mooi dat je nu aan het roer bij Tauw bent komen te staan en ik ben er zeker van dat je er in zult slagen Tauw verder in de vaart der volkeren op te stuwen.

De (oud)collega's van de vakgroep/leerstoel HRM, waaronder ook de promovendi en de secretaresses. Het zijn er in die ruim dertig jaar teveel geweest om allemaal persoonlijk te bedanken. Het verheugt me zeer een aantal oud-collega's vandaag ook hier te zien en ik hoop ze nog wat uitgebreider te kunnen spreken. Ik wil me nu beperken tot de huidige collega's van de vakgroep HRM: Tanya, Jan, Marie-Christine, Anna, Jeroen, Ida, Dustin – en de nieuwe collega's Sjoerd, Milana, Jorrit en Maarten. Dank voor jullie samenwerking – en Tanya, Jan en Marie-Christine ook voor jullie bereidheid deze dag te helpen organiseren – ik hoop nog regelmatig in jullie gezelschap te kunnen vertoeven.

Vrienden en familie, die mijn o zo drukke en belangrijke werkzaamheden altijd met de nodige relativering en scepsis hebben bekeken en me daarmee het zo noodzakelijke tegenwicht hebben geboden. Veel dank daarvoor.

Ik heb gezegd.

Literatuur

- Abrahamson, E. (1996), Management fashion, *Academy of Management Review*, 21, 254-285.
- Baalen, Peter J. van (1995), *Management en Hoger Onderwijs. De geschiedenis van het academische management-onderwijs in Nederland*, Dissertatie Erasmus Universiteit, Rotterdam.
- Baalen, Peter van, and Luchien Karsten (2004), The social shaping of the early Dutch management schools. Professions and the power of abstraction, *ERIM Report Series Research in Management*. Rotterdam.
- Baane, R., Houtkamp, P. en M. Knotter (2010), *Het nieuwe werken ontrafeld. Over bricks, bites and behavior*, Assen: Van Gorcum.

- Bolwijn, P.T. en T. Kumpe (1991), Marktgericht ondernemen. *Management van continuïteit en vernieuwing*, Assen: Van Gorcum.
- Hofman, Erwin en Martijn van Velzen (2012, red.), *De Twente Innovatie Methode*. Uitgave Universiteit Twente, Enschede.
- Kieser, A. (1997), Rhetoric and myth in management fashion, *Organization*, 4(2), 49-74.
- Jacques, R. (1996), *Manufacturing the Employee. Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries*, London: Sage Publications.
- Leijnse, F. et al (2006), *Centrum voor Social Innovatie. Flexibel organiseren. Dynamisch managen. Slimmer werken*. Den Haag: Erasmus, TNO/UvA.
- Looise, J.C. (1996), *Sociale innovatie moet, maar hoe?* Inaugurele rede Universiteit Twente, Enschede.
- Looise, Jan Kees, Jan de Leede en Mark van Beusekom (1996), *De ondernemingsraad van de toekomst – de toekomst van de ondernemingsraad*. Serie Wetenschappelijk publikaties Nationaal Vakbondsmuseum, Amsterdam.
- Looise, Jan Kees en André Nijhof (2007), Sociale innovatie in Nederland: methodieken om de rol van medewerkers in innovatie te versterken, *Personeelbeleid*, 2007(1).
- Looise (2007), Hoe wetenschappelijk moet de HR-masteropleiding zijn?, *Tijdschrift voor HRM*, 2007(3), 81-83.
- Looise, Jan Kees, Jan Ekke Wigboldus en Nicole Torcka (2008), HRM, participatie en organisatie-prestaties. Op zoek naar een geïntegreerd model, *Tijdschrift voor HRM*, 2008(3), 32-52.
- Looise, Jan Kees en Nicole Torcka (2013), Bij u, over u, zonder u? De ontbrekende mens in HRM. In: Roel Schouten, Joost Becker & Erik Poutsma (red), *HRM, het nuttigheidsdenken voorbij? Een Liber Amicorum voor Willem de Nijs*, Den Haag, Boom/Lemma.
- Looise, Jan Kees (2013), HRM en OR hebben elkaar nodig?, *Zeggenschap*, 24(4), 36-38.
- Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (2007), *Samen groeien door Sociale Innovatie*, NCSI, Rotterdam.
- Oeij, Peter; Dhont, Steven; Kraan Karolus; Vergeer Robert and Pot, Frank (2012), Workplace innovation and its relations with organisational performance and employee commitment, *Lifelong Learning in Europe*, 2012(4).
- O'Connor, Ellen S. (1999), The politics of management thought: a case study of the Harvard Business School and the Human Relations School, *Academy of Management Review*, 24(1), 117-131.
- Peters, T. & Waterman, R.H. (1982), *In search for excellence*, HarperCollins Business Essentials.
- Pfeffer, J. (2013), You're still the same: why theories of power hold over time and across contexts, *The Academy of Management Perspective*, 27(4), 269-280.
- Ramsey, H. (1996), Managing sceptically: a critique of organizational fashion, In: S. Clegg & G. Palmer (ed), *The politics of management knowledge*, 155-172, London: Sage.
- Tillie, J. (2014), Kwaliteit is publiceren in een Engelstalig tijdschrift dat bijna niemand leest, NRC Weekend, *NRC Handelsblad*, 5 en 6 april 2014.

- Verbeek, Peter-Paul (2009), *Filosofie van mens en techniek*. Oratie Universiteit Twente, Enschede, 15 oktober 2009.
- Verschuren, Piet J.M. (2013), Human resource based research, In: Roel Schouten, Joost Becker & Erik Poutsma (red), *HRM, het nuttigheidsdenken voorbij? Een Liber Amicorum voor Willem de Nijs*, Den Haag, Boom/Lemma.
- Volberda, Henk, Fietje Vaas, Jelle Visser en Frans Leijnse (2005), *Maatschappelijk Top Instituut Sociale Innovatie. Naar productiviteitsgroei en versterking van de Nederlandse concurrentiepositie*. Rotterdam, 2005.
- Wilmott, H. (2013), Reflections on the darker side of conventional power analytics, *The Academy of Management Perspective*, 27(4), 281-286.
- Whitley, R. (1988), The Management Sciences and Managerial Skills, *Organization Studies*, 9(1), 47-68.
- Zuthem, H.J. van (1990), *Hoezo verantwoordelijk?* Tekst van het afscheidscollege, gehouden aan de Universiteit Twente, op vrijdag 2 maart 1990.

Noten

- 1 Citaat afkomstig uit R. Jacques (1996).
- 2 Ik gebruik het begrip 'medezeggenschap' omdat ik denk dat dat het meest typerend is voor mijn werk in die periode – waarin ik me veel met ondernemingsraden heb beziggehouden en waarin ik meerdere malen als 'medezeggenschapsprofessor' ben aangeduid – maar het omvat nadrukkelijk ook mijn betrokkenheid bij andere vormen van werknemersparticipatie en bij arbeidsverhoudingen op nationaal en internationaal niveau.
- 3 Overigens ben ik sinds kort weer terug in 'de medezeggenschap', onder meer als voorzitter van de raad van advies van de Stichting Onderzoek Medezeggenschap SOMZ). En daarmee lijkt ook deze cirkel weer rond.
- 4 Overigens hebben veel van deze publicaties betrekking op typische OB-onderwerpen, zoals antecedenten en uitkomsten van (zeer beperkte) voice op individueel of team niveau.
- 5 Overigens betekent succes van HRM als academische discipline niet automatisch dat het even goed gaat met de HR-functie in organisaties. Althans als het om de positie en rol van HR-afdelingen en HR-professionals gaat. En uit het jaarlijkse onderzoek HR Trends 2013-2014' van ADP Nederland, Berenschot en Performa Uitgeverij onder meer dan 1.000 Nederlandse HR-professionals komt naar voren dat HR professionals een steeds minder belangrijke taak vervullen binnen hun organisatie. In drie jaar tijd zijn de uitvoerende, administratieve en registrerende werkzaamheden van HR toegenomen van 20% naar 34%. De adviserende, aansturende of beleidsbepalende rol is in dezelfde tijd gedaald van 80% tot 66%. Opvallend is dat HR-professionals ook bij zaken waarin hun expertise goed van pas komt, geen bepalende of sturende rol hebben, maar meer uitvoerend. Zo is de rol van HR bij reorganisaties voor slechts 27% adviserend en 8% initiërend. Daarentegen is bijna de helft (47%) van de taken bij een reorganisatie participierend en 18% uitvoerend.

- 6 Waarbij de laatste twee punten gebaseerd zijn op een grondige review van een groot aantal publicaties over HRM-onderzoek door collega Nienhueser uit Essen (2012).
- 7 Onder mental stores verstaat hij menselijk capaciteiten die 'gereed voor gebruik' zijn, zoals persoonlijke kenmerken, ervaringen uit het verleden, opinies en houdingen, waarden en levensfilosofie en kennis en visie. En onder mental skills rekent hij 'proactieve technieken voor het produceren van ideeën en kennis', zoals reflectieve skills (intuition en tacit knowledge, introspection en empathy, analytical confrontation, mental experiment, moral consideration, fantasy en creativity) en learning skills.
- 8 Overigens is het opmerkelijk dat in recente publicaties (Oeij et al, 2012, EUWIN, 2013) niet meer over sociale innovatie maar over 'workplace innovation' wordt gesproken. Daarmee zijn we inderdaad weer terug bij oude thema's als sociotechniek en zelfsturende teams. Uit de ontwikkelingen rond sociale innovatie kunnen we dus opnieuw leren dat vernieuwing minder snel gaat dan verwacht en gehoopt en dat er fundamenteel gezien soms weinig verandert.
- 9 Mooi zichtbaar is in deze cijfers dat de opleidingen technische bedrijfskunde in Eindhoven en Twente er al vroeg bij waren (in resp. 1966 en 1968) en toen ook veel studenten trokken. De opleidingen algemene bedrijfskunde werden aanvankelijk gehinderd door afbakeningsdiscussies met de bestaande opleidingen bedrijfseconomie, maar toen dat eenmaal was geregeld liepen ze hun achterstand snel in. Zie voor een interessante beschrijving en analyse van de rol van de ingenieurs- en accountantsprofessies bij de ontwikkeling van de bedrijfskunde in ons land Van Baalen & Karsten (2004).
- 10 Zeer lezenswaard is in dit verband de bijdrage van O'Connor over de incorporatie van de Human Relations School in de jaren '30 van de 20e eeuw door de Harvard Business School teneinde het wetenschappelijk karakter op te krikken. Tot 1918 beschikte de Harvard Business School bijvoorbeeld over geen enkele professor met zelfs een bachelor-degree.

Bijlage 1**Promovendi (eerste of tweede promotor)**

- M. Douma (1997), *Strategic alliances. Fit or failure.*
- J. de Leede (1997), *Innoveren van onderop. Over de bijdrage van taakgroepen aan product- en procesvernieuwing.*
- V. Paashuis (1997), *The organisation of integrated product development.*
- J. Stoker, (1998), *Leidinggeven aan zelfstandige taakgroepen.*
- A. Nijhof (1999), *Met zorg besluiten. Een studies naar morele afwegingen van leidinggevendend bij ingrijpende organisatieveranderingen.*
- R. Land (1999), *Van hiërarchie naar zelfsturing en partnership. Beter presteren door bestuurlijke innovatie: management als dienstverlening in een op zelfsturing gebaseerd besturingsstelsel.*
- H.J.M. Ruël (2001), *The non-technical side of office technology. Managing the clarity of spirit and the appropriation of office technology.*
- D.O. Limburg (2002), *Making telework reality. A method for the introduction of a new way of working in an organisation.*
- M. Drucker (2003), *Organisatievernieuwing en medezeggenschap. De effecten van decentralisatie op de verhouding tussen ondernemingsraad en directe participatie.*
- N. Torcka (2003), *Flexibel maar toch betrokken. De samenhang tussen de contractrelatie en werknemersbetrokkenheid.*
- T.V. Bondarouk (2004), *Using group learning to enhance the implementation of information technology. The results of discourse analysis.*
- A.C. Bos-Nehles (2010), *The line makes the difference: line managers as effective HR partners.*
- J.E. Wigboldus (2011), *Bron van meerwaarde. De economische effecten van ondernemingsraden.*
- D. Pumajera (2012), *Groupware requirements evolution patterns.*
- J. Meijerink (2013), *Beyond Shared Saving. A multilevel analysis of the perceived value of HR shared services.*