

Lectorale rede

Onrustige medewerkers

Human Capital in onzekere tijden

dr. Stephan Corporaal

Lector Human Capital
Hogeschool Saxion
TechYourFuture

Lectorale rede



Onrustige medewerkers

Human Capital in onzekere tijden

Inhoud

	Waarschuwing vooraf	4
1	Ode aan onrust	6
2	Mijn onrustige avontuur	10
	Een speelbal van drift en blinde stuwkracht	11
	Rusteloze wezens	14
	Zenuwachtig	17
3	Mens, technologie en onrust	19
	Dwalend	20
	Behaaglijk	26
	Therapeutisch	31
4	Ons lectoraat	34
	Groene afwasborstels	35
	Geïnstitutionaliseerde gezapigheid	37
	Quick Fixes	42
	Een broedplaats van human capital instrumenten	43
	Mens, arbeid & technologie: ons nieuwe lectoraat	57
	Een nieuwe, nieuwsgierige Twentse lector	60
5	Dank!	63
	Literatuur	68

A portrait of Stephan Corporaal, a middle-aged man with a receding hairline, smiling at the camera. He is wearing a blue blazer over a light blue button-down shirt. The background is a blurred, light-colored wall.

Waarschuwing vooraf

Ik gun het iedereen: genieten van die gevraagde en ongevraagde oefening in behendigheid en lenigheid. Het is zó nodig voor ons acrobatisch werkend bestaan.

Deze lectorale rede gaat daarom over Johan, Dirk, Anne, Yakob, blauwe Harm en directeur Frans. Ze zijn goed opgeleid, volop in de race, gewaardeerd, licht bezweet, tevreden en productief. Ondanks en dankzij al die slimme technologie.

Tegelijkertijd zijn ze een vergeten groep in ons vakgebied. Ze zouden zichzelf wel redden. Maar ondanks al die belangrijke pleidooien en initiatieven op het gebied van een leven lang ontwikkelen, zijn ze in de dagelijkse praktijk verdacht rustig met het (her)uitvinden van zichzelf en hun werk. Dat maakt hen uiterst kwetsbaar en dwalend in deze onzekere en met technologie doorspekte tijden.

Ik begin bij mijzelf. Ook ik ben niet zo'n voorbeeld medewerker die zelf de regie kan pakken in dat heruitvinden en mijzelf aanzet om continu te blijven oefenen in behendigheid en lenigheid. Want kom op: hoe doe je dat als je een vat vol tegenstrijdigheden bent en toch al zo druk bent met die oneindige to-do-lijst?

Met behulp van vele anekdotes over mij, Johan en de anderen zult u kennis maken met mijn constatering en ideeën bij de beoefening van behendigheid en lenigheid van medewerkers. Maar u bent gewaarschuwd. Ook op uw lenigheid wordt een beroep gedaan. U zult geen pasklare probleemanalyse en oplossing vinden. U zult ontdekken dat mijn visie en tegelijkertijd mijn tegenstrijdigheden zich verschuilen achter de details van de anekdotes. U zult richtingen ontdekken die aanscherping en bijsturing verdienen. En daar nodig ik u graag voor uit de komende jaren.

Eén conclusie zal ik alvast verklappen. Een tikkeltje meer onrust in het dagelijkse werk is broodnodig. We zouden het bijna vergeten: het prachtige risico en de dissonantie van ons vakmanschap.

Stephan Corporaal

Mei 2021

1. Ode aan onrust

Zagreb, 2014

*Ik trok mijn allermooiste pak aan.
De bloemenmeneer gaf mij de roodste, rode roos.
Hij stond erop om mee te gaan.
We gingen naar het stadhuis.*

*Ik ging op mijn knieën.
Ik gaf haar mijn rode roos.
Ze stond op het punt om te trouwen met Petar.*

*Ik vroeg Petar of hij er ook zo van kon genieten.
Die prachtige onvoorspelbaarheid van het leven.*

*Hij glimlachte.
Zij knuffelde de verbaasde bloemenmeneer.
Het bovenste raampje van het stadhuis ging open.*



Ik houd ervan.
Ik vecht ertegen.
Ik wacht erop.
Ik mis én vrees het.
Het blijft me achtervolgen.
Ik blijf het opzoeken.

Onrust.

U herkent het wel.

Het is niet zozeer die frequente twijfel tussen optie a en optie b.

Maar het zijn die momenten waarop indringend gestoeid wordt met ambities, handelen, capaciteiten en beperkingen. Die momenten met een traan, lach of iets te veel bier. In mijn geval bijvoorbeeld de confrontaties met mijn directeur Frans die om het halfjaar kwam aanzetten met een radicaal nieuw idee en nieuwe leerervaring. Steeds net iets te snel om het te waarderen en te laat en eigenlijk ook te goed om het te negeren. Of de knagende momenten waarop ik tegen de grenzen van mijn eigen capaciteiten aanloop sinds dit nieuwe bestaan als lector. Een bijzondere mix van slapeloosheid en euforie.

Kierkegaard beschreef het als vertwijfeling. Als iets waar iedereen doorheen moet om bij zichzelf te komen. Lijden aan vertwijfeling is niet treurig. Sterker nog: het leidt onder de juiste omstandigheden tot verheffing. Het biedt zelfkennis, vrijheid en verandering.

Ik gun dat iedereen. Juist degenen die dat niet uit zichzelf opzoeken. We leven in onzekere tijden. Het leven, en werk in het bijzonder, is daarmee - in termen van Sloterdijk - een acrobatische prestatie. En dat vereist lenigheid en oefening.

Enige onrust ondersteunt daarin, maar wordt voor velen van ons onderdrukt met routine. Vandaag zal ik daarom een pleidooi houden voor het aanjagen van meer onrust in deze toch al onrustige tijden. Zo dialectisch als het begrip onrust is, doe ik dat op de eerste plaats op een uiterst voorzichtige manier. Zonder goede dosering leidt onrust tot chaos en is het - in termen van Kierkegaard - geen medicijn maar een ziekte.

Maar op de tweede plaats adresseer ik het ook met onvoorzichtige intentie. Twee uitdagingen op het gebied van Human Capital zijn namelijk dusdanig groot dat de typerende voorzichtigheid van onze hr-professie niet langer volstaat. Het zijn uitdagingen die ons allen persoonlijk raken.

De eerste hangt samen ons werktempo. Ongetwijfeld bent u nog veel drukker dan ik. Wellicht heeft u zelfs last van enige werkdruk of zelfs stress. Ik heb slecht nieuws. Mijn en ook uw productiviteit zal flink moeten stijgen de komende jaren. We zullen harder en slimmer moeten werken dan ooit.

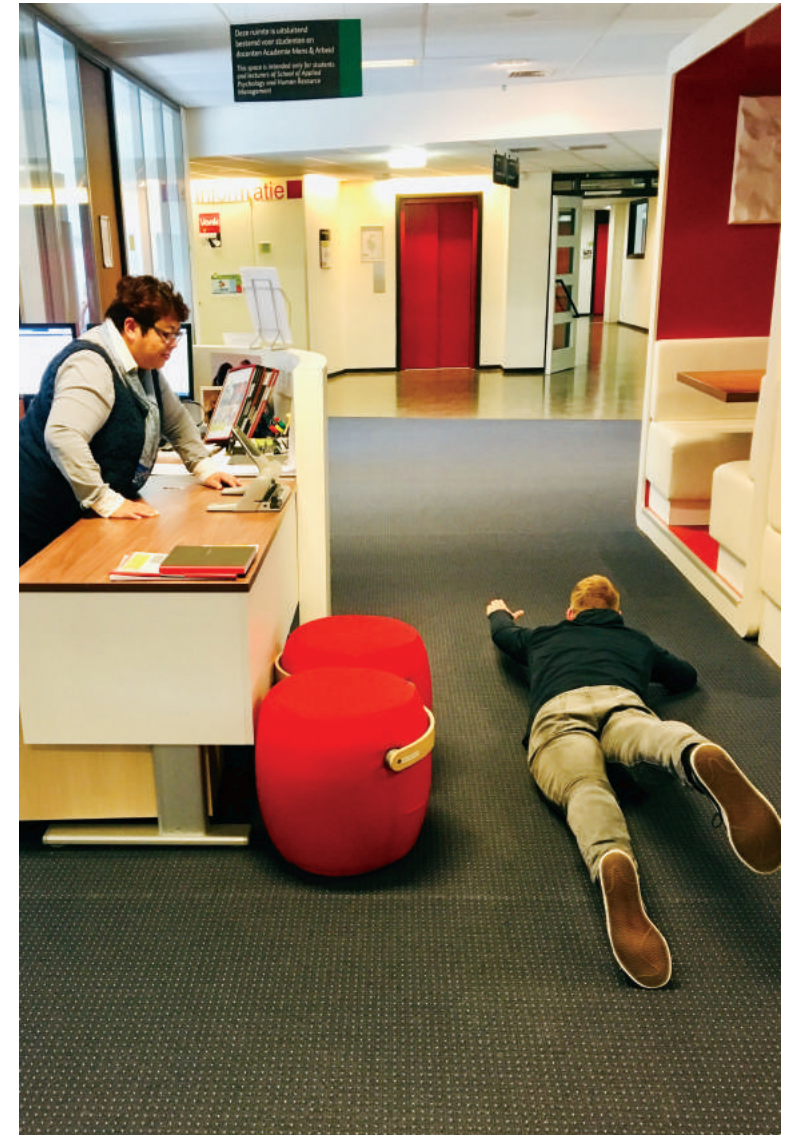
De tweede grote uitdaging hangt samen met onze lust voor verandering. U heeft vast de vele pleidooien gehoord dat we een leven lang moeten leren, zodat we ons kunnen aanpassen aan nieuwe bedrijfsmodellen, technologieën en meer. Er loert daar een zekere reactiviteit en passiviteit. Dat volstaat niet meer in deze onzekere tijden.

Waar het werkelijk om gaat is iets wat Welten ooit beschreef in termen van slimme doelraketten. Medewerkers die in staat zijn volledig van koers te veranderen en precies op het juiste moment kunnen vergeten wat ze aanvankelijk hadden geleerd en gewaardeerd. Maar tegelijkertijd ook weer niet te eigenwijs en te inventief zijn om te gaan dwalen. "An hard lopen he-j nich völ, iej mot op tied van hoes goan", zoals we dat in Twente zeggen.

Ons werk wordt intensiever en we krijgen er steeds minder grip op. Vandaag presenteer ik u daarom hoe we deze grote human-capital-uitdagingen met ons gloednieuwe lectoraat gaan adresseren met mijn voorliefde voor onrust. En dat ga ik doen met een onrustig drieluik. Als eerste een kijkje in mijn bestaan. Hoe ik gevraagd en ongevraagd werd verrast met onrust en hoe dat mij gevormd heeft.

Op de tweede plaats mijn visie op human capital en mijn pleidooi voor het opsteken van wat meer onrust met en in ons vakgebied. Ik maak daarbij ook gebruik van de nodige anekdotes vanuit ons onrustige Twentse textielverleden. Degenen die mij al wat langer kennen, weten dat dit inclusief een kritische oproep aan mijn hr(d) vakgenoten zal zijn. Op de derde plaats presenteer ik een toekomstagenda waarmee ik laat zien hoe ons lectoraat samen met u aan de slag wil met de grote human capital-uitdagingen.

An hard lopen he-j nich völ,
iej mot op tied van hoes goan



2. Mijn onrustige avontuur

Tien jaar terug: mijn openbare sollicitatie bij de Academie
Mens & Arbeid (AMA) via Facebook

1 september 2010

Ik krijg van directeur Frans drie keer per week de opmerking dat ik meer tijd voor mijzelf moet nemen. Ik heb dat nooit goed begrepen. Voor de start van mijn baan als docent-onderzoeker voelde ik mij vooral verplicht om met vrienden te praten over zaken als voetbal en auto's. Ik heb daar geen verstand van, laat staan interesse in. Nu breng ik de meeste avonden door met bedrijven, studenten en collega's. We bediscussiëren dan de dingen waar ik wel interesse in heb: hrm, arbeid en techniekfilosofie.

Bij voorkeur doe ik dat buiten het schoolgebouw. Ik kan mij nog goed het 'international psychological diner' herinneren, waarvoor ik vijftientig studenten en directeuren uit twintig landen had uitgenodigd in mijn kleine appartement. De opdracht was om elkaar te bevragen over elkaars on vervulbare verlangens van het werkzame leven. De comparatie tussen de Duitse metaalindustrie directeur Stan en de Chinese student Lu greep iedereen zo aan, dat we om 01.30 uur 's nachts nog bezig waren.

De afgelopen jaren heb ik ontzettend genoten van de ruimte die ik van Saxion kreeg om klaslokalen te verlaten. Ik word nog regelmatig door studenten herinnerd aan de avond waarop ik hen een leeg blaadje had gegeven. De opdracht was om zelf een onderwijsprogramma samen te stellen en de vooraf door mij toegekende studiepunten terug te verdienen.

Ze hadden net een college van accountancy docent Horsthuis gehad over 'vertrouwen is goed, controle is beter' en waren totaal verward. Vooral die student uit Amsterdam. Daar is het gebruikelijk om met een docent in een collegezaal te zitten. Liefst zo ver mogelijk van hem vandaan, vertelde hij. Dankzij de ruimte die ik kreeg van Saxion heb ik mijn passie gevonden. Ik zoek een mogelijkheid waar ik zeven dagen in de week met anderen kan leren, experimenteren, vallen en opstaan en resultaat kan opleveren. Ik zie op dit moment daarvoor de meeste kansen bij de Academie Mens & Arbeid.

Ik wacht het antwoord van AMA-directeur Caroline op deze sollicitatie niet af. Vanaf morgen ga ik er werken. Aan de slag met de bedrijven, studenten en collega's. Eens zien of ik opgemerkt word...

2.1 Een speelbal van drift en blinde stuwkracht

10 januari 2010. Nooit eerder was ik zo overtuigd en zelfverzekerd.
Ik heb er geen enkele behoefte aan, bleef ik herhalen tegen mijn directeur.
Mijn grenzen zijn bereikt!

Op 10 september 2014 ben ik dan toch getrouwd.
Met de wetenschap. Ik kreeg er zelfs een PhD-titel mee. Wel gepromoveerd, wel schrijver van academische artikelen, maar altijd een beetje te eigenwijs en te praktijkgericht voor standaard universitair onderzoek en juist iets te nieuwsgierig voor een beroep als consultant. Niet voor niets bleef ik altijd smoorverliefd op het hbo.

Vrijwel alle lagen van het onderwijssysteem heb ik ervaren. Vmbo tot en met wo, en vele losse snippets. Het liefst zou ik weer opnieuw beginnen.

Intellectueel viel ik niet op. Droeveige scores op meerkeuzetoetsen bleven mij structureel achtervolgen. In vrijwel elk antwoord zag ik een kans én een risico. Op een meer dan gemiddelde nieuwsgierigheid kon men mij pas in de laatste fase van het hbo betrappen, toen ik een eigen keuzemodule mocht ontwerpen.

Ik was - in termen van Schopenhauer - een speelbal van drift, blinde stuwkracht en van krachten die elk begrip te buiten gaan. Met een continue stroom van kille onbevagenheid nam ik deel aan onderwijsmodules. Verbaal was ik nauwelijks actief. In mijn gedachten was ik vooral bezig met het vinden van een reactie op een vraag die eergisteren was gesteld. Stuwkracht ontstond vooral door toevallige passanten. Ik vond het lastig om zelf iets te vinden, te kiezen of te doen.

Ik lokte dus geen enkele reden uit om in mij te investeren. Maar, ondanks al die verhalen over het zogenaamd verwaarloosde Nederlands onderwijssysteem, heeft men flink en volhardend in mij geïnvesteerd. Keer op keer.

Wat heb ik baat gehad bij het beroepsonderwijs. En wat heeft het mij gevormd. De leraar Aardrijkskunde met die schijnbaar onzinnige rijtjes van hoofdsteden, die mij aanzette om een stap buiten Twente te zetten en een ontdekkingstocht te starten door inmiddels meer dan zestig landen. De leraar Techniek, die mij de schone kunst van het figuurzagen nooit heeft kunnen bijbrengen, maar wel heeft laten ervaren wat passie, risico en vakmanschap zijn. De docent Accountancy, die mij tientallen listige extracomptabele trucjes bijbracht die ik nog steeds elke dag gebruik om ons onderzoeksbudget te vergroten.

Studieloopbaanbegeleiders en gepersonaliseerd onderwijs waren in de laatste twee jaar van mijn hbo-opleiding in opkomst. Met mentor Kees sprak ik elk kwartaal verplicht over mijn ambities, leerdoelen en - dat was vrij nieuw in die tijd – het persoonlijk ontwikkelingsplan. Ik zag zijn opluchting als ik voor de derde keer vertelde dat ik eigenlijk niet zo goed wist wat ik wilde. Altijd had hij een enthousiast verhaal achter de hand over zijn vak. Na vijf keer dezelfde uitleg over de theorie van Modigliani en Miller, ben ik zelf die boeken ingedoken. Om hem te verrassen met wat kritische vragen en opmerkingen.

Dat sloeg aan. We hebben het nooit meer over het persoonlijk ontwikkelingsplan gehad. Wel wist ik alles van de volgelingen en critici van Modigliani en Miller. Door al dat enthousiasme was ik volledig vergeten om te bespreken welke stage ik zou willen lopen tijdens mijn hbo-opleiding. Gelukkig had Kees ook daarvoor een oplossing: “waarom kom je hier niet onderwijzen?”.

Die uitdaging ging ik graag aan. Alleen al omdat het onderwijsreglement niet in een stage als leraar voorzag en dit een helse strijd zou worden met examencommissies. Ik werd er strijdlustig van.

En zo begon mijn loopbaan vijftien jaar geleden op Hogeschool Saxion, als student-assistent. Precies twee dagen nadat ik begon, ging mijn mentor Kees met pensioen en werden alle Modigliani en Miller boeken per direct verbannen uit de opleiding. Daar stond ik dan vertwijfeld, met mijn specialistische kennis. In die tijd leerde ik Kierkegaard waarderen. Weten dat je voor een opdracht gesteld bent, dat je het erop moet wagen. Niet alleen iets aan de weet komen, maar iets doen. Maar daarbij nooit de kunst van het twijfelen uit het oog verliezen. Het probleem is alleen: twijfel is ook lethargisch. “Twijfel verhindert handelen, stelt uit, schuift alles op de lange baan. Twijfel gaat nooit voorop in demonstraties, stemt nooit uit overtuiging, bestormt nooit de status quo.” (Wijnberg, 2014).

Door een gelukkige samenloop van omstandigheden kreeg ik op mijn allereerste werkdag ooit, de onmogelijke en onrustige opdracht om een nieuw onderwijsblok voor vierhonderd studenten te maken. Helemaal uit het niets. Door de tijdsdruk en een uit de hand gelopen beroep op vaardigheden die ik nog niet had of zelfs kende, leerde ik snel verbanden te leggen. In de lokale krant ging het dagelijks over een mogelijke doorstart van Luchthaven Twente. Ik besloot dat thema te kiezen als middelpunt van het door mij op te leveren onderwijsblok. Een week lang heb ik alle politieke partijen van Nederland afgebeeld of zij een bijdrage wilden leveren aan het onderwijs daaromheen. Ik besloot het meest luxe hotel van Enschede af te huren en 400 studenten zich in pak te laten melden voor de kick-off van het onderwijsblok. Met die listige extracomptabele trucjes, was dat allemaal uit de boeken van Saxion te houden.

Al vrij snel werd duidelijk dat alle politieke partijen meededen. Een nieuwsgierige collega kreeg er lucht van en samen regelden we een bestuurslid van een grote Nederlandse bank om het onderwijs te adopteren in de vorm van gastcolleges en hulp bij onderwijsontwikkeling en uitvoering. En – zo beloofde de directeur – hij zou er ook via de werkgeversvereniging voor zorgen dat vele andere organisaties zich aansloten en mij meehielpen. Die toezegging bleek totaal uit de hand te lopen; vele bedrijven meldden zich. Het beloofde een onderwijsblok vol met praktijkonderwijs te worden, direct uit de praktijk. Alles had ik tot precies het juiste moment verzwegen voor de academiedirecteur. Toen al realiseerde ik me dat je op en top geauditeerde en geoliede processen op de juiste momenten moet doorbreken met andersdenken.

We hadden op onze academie destijds een type directeur dat het best te vergelijken is met Perkamentus. Hij was vaker voorin het klaslokaal te vinden dan in zijn directiekamer. Het was een type dat we als groepjes studenten altijd al zonder afspraak bezochten voor wijze raad. Zelfs voor eerstejaars was het ondenkbaar dat hij geen tijd en gelegenheid had voor advies. En iedereen wist: zijn wil is wet. Dus altijd lekker duidelijk. Directeur Frans genoot zichtbaar van mijn overval met het nieuws dat ik hem over tien dagen uitnodigde in het conferentiecentrum voor de opening van mijn nieuw gemaakte onderwijsblok met alle politieke partijen en bedrijven. “Wat heb je van mij nodig?”. Alles is al geregeld zo vertelde ik aarzelend. Het enige wat ik van je nodig heb is de openingstoespraak. “Wacht maar, zei hij...”

Tijdens die eerste échte onderwijservaring in dat luxe conferentiecentrum struikelde ik bijna over mijn eigen beperkingen. Het was één en al onrust. Ik kreeg telefoontjes van boze collega's die zich onvoldoende gehoord voelden bij de voorbereidingen van het onderwijs. Ik werd overvallen door persinterviews met diverse verslaggevers van radiostations en lokale media die lucht hadden gekregen van de aanwezigheid van de politieke partijen. Ik kreeg kritische vragen van de examencommissie over de nauwe verwevenheid van bedrijfsleven en onderwijs. Achteraf hoorde ik van een manager dat de academie ter verantwoording was geroepen: waarom lieten we ons in met een gewaagd politiek vraagstuk en ook nog eens met politieke partijen?

Directeur Frans heeft mij nooit ter verantwoording geroepen. Sterker nog, ik zag dat hij voorzien had dat dit allemaal zou gebeuren én dat ik mijn jeugdige naïviteit en onbevangenheid alleen zelf onder controle kon krijgen. Hij stond achter mij op die momenten waarop ik ontdekte dat ik tekortkomingen had. Hij moedigde mij aan om risico's te nemen, en mijzelf te omringen met mensen die mij niet bevestigden. En alsof dat nog niet genoeg was bood hij mij een vast arbeidscontract aan plus een verplichting tot continue ontwikkeling en reëlsheid. En op het moment dat ik zeker wist, 10 januari 2010, dat ik uitgeleerd was, drong hij aan om door te pakken met een promotie. Zelfs toen ik dacht dat ik absoluut niet wilde. Hij

nam er geen genoeg mee, toen ik twintig keer vertelde dat het niet bij mij paste. En - ik weet het nog goed – op de momenten waarop ik dreigde in te storten, hoefde ik geen moeite te doen om hem om hulp te vragen, maar liep hij vanzelfsprekend in de weg. Hij zorgde zelfs voor een opvolger voordat hij met pensioen ging. Gelukkig maar. Ik gun iedereen gedurende de hele loopbaan een directeur als Frans.

15 jaar later kan ik er nog steeds van genieten. Goed beroepsonderwijs en onderzoek. Actualiteit naar binnen halen. Een bijdrage leveren aan regionale vraagstukken, hoe onmogelijk die ook lijken. Mensen daarmee ontwikkelen en ook overvallen. Mijzelf inclusief.

En wat een geluk dat ik nog elke week wordt overvallen met onrust door mensen als directeur Frans en mentor Kees. Ik voel me voor de opgave gesteld om dat door te geven. Wat een geluk dat ik werk bij een kennisinstelling met meer dan 30.000 studenten en collega's die ook aan het ontwikkelen zijn. En wat een geluk dat ik binnen die kennisinstelling mag werken als onruststoker.

2.2 Rusteloze wezens

Ik ben geen model-leerling. En ik ben zeker niet zo'n voorbeeld medewerker die in staat is zelf de regie te pakken over zijn eigen ontwikkeling, zoals je volgens de vele pleidooien voor een leven lang ontwikkelen hoort te zijn. Want kom op: hoe doe je dat als je een vat vol tegenstrijdigheden bent en je je toch al te pletter werkt om die to-do-lijst af te werken?

Uiteraard heb ik het wel geprobeerd. Ergens voor staan. Prioriteiten stellen. Ik startte een confronterende, lange zoektocht naar mijzelf. Ik heb de beste coaches gehad en de diepste gesprekken gevoerd over mijn waarden en overtuigingen. Ik leerde om open te staan voor gevoelens en genoeg te nemen met het heden. Maar frappant genoeg leerde ik juist tijdens de kloosterbezoeken bij de Benedictijnen in Vaals dat je terugtrekken in een spirituele oase, waar je even weer op adem kunt komen, enkel symptoombestrijding is. Sloterdijk beschreef het als een georganiseerd tochtje door de woestijn om uit de comfortzone te komen om vervolgens daarna weer de waterval van het leven in te duiken.

Ik ontdekte de levenskunst om te zoeken naar voortdurende verstoring – in termen van Bodar. Een soort continue strijd tegen gewenning en een oneindige zoektocht naar de witte raaf. Ik ben aardig op pad, maar voel me daardoor ook vertwijfeld en vluchtend. Leven in de moderne tijd is een grote ontdekkingstocht en hoe meer we zoeken, hoe duidelijker we beseffen dat er nog veel meer te onderzoeken valt, zoals filosoof Rosa stelt. Ik ben dwalend in mijn bestaan en mijn baan.

**Ik voel mij soms vreemd, maar nooit een vreemdeling. Ik voel een soort van permanente staat van opwinding, zenuwachtigheid en onrust.
En wat geniet ik daarvan!**

Ik heb altijd de luxe gehad dat ik werd achtervolgd door mensen als mentor Kees en directeur Frans. Zij zorgden voor verstoringen en het doorbreken van lokkende rituelen. Zij zorgden ervoor dat ik geen genoeg nam met het temmende comfort van mijn hechte, zorgzame en gelijk denkende collega's. Ik werd altijd overvallen door nieuwe mogelijkheden en ervaringen om mijn lenigheid te trainen, ook als ik daar zelf geen enkele behoefte aan had.

En ik leerde om altijd op mijn hoede te zijn. Voor gewenning. Voor overtuigende zekerheden. Bij de lokkende herhaling in vertrouwde vriendschap of collegialiteit. Ik ontdekte dat dit een uiterst zenuwslopend en tegelijkertijd ook allesbepalend geschenk is. Safranski sprak er zelfs over als de belangrijkste uitvinding van de eeuw. Het sceptische individu is de mens die weliswaar deel uitmaakt van een gemeenschap, maar die het gemeenschappelijke gebruikt om zichzelf te ontplooiën. Het is de mens die vraagtekens durft te plaatsen bij hetgeen boven hem is geplaatst, of dat nu God of koning is. En dat is geen overbodige luxe in een acrobatisch bestaan. En ook passend bij het mens zijn. Want, zoals Pascal stelde, we zijn rusteloze, verlangende wezens en weten geen raad met verveling.

Johan, Dirk, Anne, Yakob en zelfs die altijd bedachtzame blauwe Harm vertelden me dat ze die luxe niet hebben.

Allen zijn ze goed opgeleid in het middelbaar of hoger beroepsonderwijs. Allen hebben ze een vaste baan die past bij hun interesses. Allen zijn ze volop in de race naar ongreepbare idealen, maar allen met relatief veel zekerheden en perspectief. Allen voelen ze tevredenheid en zelfs vertrouwen. Allen werken in een hecht en gewaardeerd team van collega's. Allen zijn licht bezweet, ondanks of juist dankzij al die slimme technologie.

Allen constateren in de luxe van hun bestaan, een soort zwart gat. Een mengeling van passiviteit, doorslaande stabiliteit en voorspelbaarheid.

Over hen gaat deze lectorale rede. Ze zijn een vergeten soort in ons vakgebied. Ze zouden zichzelf wel redden. Maar dat is een schemerend en verblindend misverstand. Als we niet oppassen worden juist zij het grootste slachtoffer van deze onzekere tijden.

Mijn middelmatigheid

Mijn leven lang heb ik heel goed willen zijn in iets, willen uitblinken in het één of ander, me willen onderscheiden van anderen, waardering willen oogsten voor iets wat ik beter kan dan anderen.

Ik ben nu 50 en ik heb in de loop der tijd wel wat talentjes bij mezelf ontdekt, ik ben een beetje goed in dit en dat, maar verder ben ik niet gekomen en dat is niet genoeg.

Zeg niet dat ik mijn streven moet loslaten, want dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het zou immers betekenen dat ik mij moet neerleggen bij mijn middelmatigheid.

Dat is erg moeilijk.

Misschien wel net zo moeilijk als onder ogen zien waarom ik zo graag heel goed wil zijn in iets.

Accepteren?

T. van H. (50, man), Amsterdam

Ingezonden brief in de Volkskrant



2.3 Zenuwachtig

Het lukt ons maar niet.

Johan, Dirk, Anne, Yakob en zelfs die blauwe Harm.

Licht bezweet van de drukte en emotionele grieven van de baan.

Comfortabel met hun stabiele team van collega's.

Welgevallig met de zekerheid van hun baan.

Genietend van de voorspelbare afwisseling in het dagelijkse werk.

Dat bestaan rijmt niet met de vloedgolf van publicaties over grote veranderingen in arbeid. Werk wordt flexibeler, intensiever, meer technologisch en onvoorspelbaarder dan ooit (WRR, 2020; WEF, 2020; Corporaal et al., 2018). Ik zal u niet vermoeien met een herhaling van al die veranderingen; ik verwijs u graag naar de uitstekende rapporten van onder andere Borstlap en de WRR. U kunt in ieder geval van mij aannemen: al die veranderingen zijn geen vergezicht.

Je zou er zenuwachtig van worden.

En velen worden dat ook. Denk aan de zzp'ers of starters op de arbeidsmarkt, die niet altijd opgewassen zijn tegen onzekerheid als gevolg van de gevraagde vergaande flexibiliteit. Of aan de groep medewerkers die zich van tijdelijke baan naar tijdelijke baan beweegt en vaak genoodzaakt is om meerdere van die tijdelijke banen te stapelen. Zij worden in hun bestaan diep geraakt en permanent bedreigd in hun economisch voortbestaan. Net als de groep praktijkopgeleiden. Zij vinden het niet altijd eenvoudig om mee te komen met toegenomen complexiteit en intensiviteit van werk. Dat geldt nog weer sterker voor medewerkers met een beperking. Gelukkig wordt er in ons lectorenplatform Arbeid, en hier bij Saxion door mijn collega lector Jan Willem de Graaf, veel praktijkrelevante kennis ontwikkeld om die groepen adequaat te voorzien van de juiste dosis steun en waar nodig een duwtje.

Johan en de anderen zijn veel minder zenuwachtig. Ze hebben de luxe van relatieve vastigheid in hun baan. Een schijnbare luxe. Als we niet oppassen zijn juist zij het grootste slachtoffer van al die veranderingen. Een overval ligt op de loer. Met die nieuwe machine. Die nieuwe werkwijze. Die reorganisatie. Of dat nieuwe team. U herkent het wel. Die duchtige, specialistische bankmedewerker, die toch nog onverwacht zijn kantoor zag sluiten. Die operator die plotseling, toen hij zijn werk eindelijk vrijwel blind kon doen, een totaal ander machinepark moest bedienen.

Als die overval eenmaal plaatsvindt zouden ze niet willen. Ze zouden niet kunnen. Ze zouden te veel vastgeroest zijn aan die ene werkpriktijk. Of aan dat ene ritueel waarvan niemand goed meer weet waarom het ook alweer bestond. Ze zouden niet die slimme doelrakketten zijn. Ze zouden van gewaardeerde steunpilaren als bij toverslag veranderen in het blok aan het been. Althans, zo wordt vaak geconstateerd aan de management-tafels.

Het lukt ons maar niet. Zelfs niet met de fors toegenomen aandacht voor die heftige veranderingen in arbeid. Zelfs niet met al die pleidooien voor een leven lang ontwikkelen. Het lukt ons maar niet om Johan en anderen wat meer zenuwachtig te maken voor al die veranderingen die zich voordoen in arbeid. We krijgen ze niet goed onrustig.



3. Mens, technologie en onrust

Ik werd wakker en luisterde ...

Daar ging het heen: klos-klos, klos-klos, een geklos van klompen, groot en klein, eenvormig en eentonig en toch een geklos van grootte verscheidenheid.

Daar waren vele klompen, die schoven of sleepten over de hard klinkende straat, in den sleur voortgaande klompen, waarin de lichamen zwaar hangend steunen, zonder opheffing van den grond den valen werkdag in de fabriek tegemoet slepend.

En ik dacht aan al die menschen, wel duizenden, zoo dicht bij mij loopend voorbij mijn venster, daar aanstonds hun geestdodend arbeid verrichtend in de fabriek tusschen het gestamp der machines, die van hun lichaam eischte zich te voegen naar den haaster der machines.

Fragment uit het klompenbataljon.

Troelstra, 1905 (vanuit Twente)

3.1 Dwalend

Hoe anders was dat twee eeuwen terug in het onrustige Twente.

Een groepje eenvoudig geklede mannen, elk met een kromme pijp in de mond, een blauwe linnen plunjezak en een met oude sok omwonden zeis trok van streek naar streek rond 1800. Hun werkuitrusting bestond uit pompernikkel (boerenroggebroden), een aantal hardgekookte eieren en een paar beste repen spek en rauwe ham van het in de vorige herfst geslachte varken (Mulder, 1973). De tichelwarkers, hannekemaaiers en kieperkels dwaalden van landsheer naar landsheer. En ondanks dat mogelijkheden om vooruit te komen doorgaans volledig ontbraken, dwong onder meer hun barre bestaan dat zij continu op zoek gingen naar nieuwe handel. Die plunjezak werd telkens geprepareerd voor nieuwe doeleinden, zoals galanteriehandel.

Het houten kastje dat ze meezeulden van huis tot huis, was dan gevuld met allerlei huishoudelijke artikelen. Daar bovenop zat het pak met zogeheten ellenwaren. Ze stonden in de dorpjes bekend om hun aanpassingsvermogen, al voordat dit begrip was uitgevonden.

Thuisweverijen bloeiden in de tijd. Meestal gebeurde het weven in Twente door keuterboertjes of boerenknechts, die in de wintermaanden – wanneer op het boerenerv weinig te doen was – met weven hun inkomen trachtten te vergroten. Arbeidsomstandigheden waren dus tevens huiselijke omstandigheden (Blonk, 1929; Nijhof, 2012). En ze waren weinig gezond. Autonomie werd sterk beperkt door traditie en door de uit armoe geboren noodzaak zoveel mogelijk productie te maken. Bovendien waren de textielhandelaren, de ‘fabriquers’ veeleisend en allesbepalend (Fisscher, 1986). Blonk (1929) constateerde in zijn proefschrift dat ‘het oude wevershandwerk niet alleen een karige beloning kent, doch ook om de eentonigheid niet aantrekkelijk is’. Maar er was tenminste werk. Velen hadden niet dat voorrecht. Vooral in en rondom Oldenzaal was de toestand in 1830 vrijwel onhoudbaar geworden. Scharen van bedelaars trokken er rond, zelfs rondtrekkende schoolmeesters werden erdoor getroffen. In Enschede ontstonden overbevolkte volksbuurten als ‘de Krim’ en ‘Sebastopol’ met kleine volkswoningen, een droevig gestelde hygiëne. En potloodalvers, die ventten met potloden. Hij verkocht ze eerst en probeerde ze dan terug te krijgen. Het was een bedekte vorm van bedelen. Door zich als venter voor te doen werd hij niet meteen weggestuurd als hij de mensen aanklampte (Bosch en Jagt, 1985).

In het midden van de 19e eeuw waren de grote textiel fabrieken in opkomst. ‘Onderbenutting van den arbeider en eentonigheid in den arbeid’ werd volgens Blonk groter naarmate de fabrieken de huiswevers binnen haar muren brachten en door ‘de arbeidsverdeling de taak van den arbeider een eindeloos herhaalde deelarbeid werd, die vooral bestond uit het ingrijpen, waar de machine te kort schoot’. Het waren de machines die het tempo van de arbeider bepaalden. Een jonge wevershulp in de weverij van Gerhard Jannink in Enschede: ‘Ik mag geen ogenblik in mijn oplettendheid verslappen, ik moet hier en ginds op duizenden wriemelende draden letten. Mijn ogen moeten de spoelen volgen. Dat is geen moeilijk werk, het vergt geen inspanning van de geest en evenmin lichaamskracht. Je moet alleen opletten, steeds weer opletten en geen moment toegeven om aan enige opkomende gedachte voort te spinnen. Men moet zijn hoofd leegmaken, totaal leeg, zodat er alleen plaats blijft voor de paar simpele gedachten, die voor het bedienen van de touwen nodig zijn. Want ik ‘bedien’ de getouwen, hetgeen wil zeggen dat ik doe wat zij van mij eisen: ik vul hun domme werkkracht aan met mijn in machinaal beweging verstarde denken.’ (Nijhof, 2003).

Maar – zo constateerde een aantal andere auteurs – de fabrikanten zorgden relatief goed voor hun mensen. In Twente ontstond één van de eerste bedrijfsscholen en er werd relatief goed betaald in vergelijking met andere fabrikanten. De banden met collega’s in de fabriek en soms zelfs met de werkplaatsleiders waren ‘Twents gemoedelijk’ (Van Nimwegen, 2018; Sjies et al., 2020).

Met de invoering van het ‘scientific management’ veranderden de werkomstandigheden echter drastisch (Van Waarden, 2004). ‘Ekonomien’ – zoals arbeidsanalisten in de Twentse fabrieken genoemd werden – klokten de werkzaamheden, analyseerden deze en gaven de arbeiders vervolgens gedetailleerde instructies voor hoe ze hun werk het beste konden organiseren. Zij hadden twee hoofdtaken. De eerste was het opsporen van fouten in de werkorganisatie en van verkeerde of overbodige handelingen. De tweede was het bepalen van grondtijden per handeling, als basis voor de vaststelling van de tarieven. Om zoveel mogelijk overbodige handelingen uit te schakelen, werd de taakstelling zo simpel en uniform mogelijk gemaakt. Alle kennis van de arbeid en het arbeidsproces werd via de arbeidsanalyse in handen van de leiding gelegd. Bovendien legitimeerde de wetenschappelijke tijdmeting de tarieven en moest zij deze arbeiders overtuigen van de juistheid van de productienormen en de tarieven. Een automatenwever bij Blijdenstein: “Ik mag het werk niet zelf inkleden, zoals ik wil. Dat wordt allemaal voorgeschreven vanuit het kantoor.” (Van Waarden, 2004).

Het werk werd steeds onrustiger door die sluwe ekonomen, zo blijkt uit de memoires van een oudere wever (Van Waarden, 2004): “Toen ik jong was ging de tijd langzaam voorbij. Er wordt intenser gewerkt in een kortere arbeidsdag. Toen de werkdag 11 uur was, was het ook gemoedelijker. Je kon nog eens praten over kippen of duiven. Er werden ook wel eens duiven verloot op de weverij. Na de verloting liet men ze soms los en dan vlogen ze door heel de weverij heen en wij erachter aan. Je zette de machines dan rustig stil. Dat is er nu niet meer bij door de wetenschappelijke tarieven, waar maar een bepaalde speling in zit.”.

Arbeiders werden aan hun machine geketend door strenge reglementen in de fabriek. Op straffe van boete werd verboden zich met iets anders dan het werk te bemoeien. Zelfs de paar sneden roggebrood moesten tussen het werk door worden opgegeten.

“De machine stopzetten is tijdsverlies. De productie mag geen ogenblik onderbroken worden”. Nijhof (2003) constateert dat het is gebeurd dat een werkman om een as gekneld raakt, tussen de muur wordt rond gewrongen, net zolang tot zijn kleren van het lijf zijn gerukt en hij met ontvelde borstkas en op meerdere plaatsen gebroken arm naar beneden valt. De machine wordt niet gestopt. De lappen van zijn kleren blijven rondraaien tot 12 uur. Dan worden deze verwijderd. Stopzetten is tijdsverlies. Het diende immers ook negens toe, die kerel is er immers van af!

Sjies et al., (2020) constateerden ‘Er waren boetes op te laat komen, voor afval en olie op de vloer bij de getouwen, voor het niet op tijd smeren en poetsen van de machines en het vegen van de vloer, voor het ophangen van dingen aan de gaslampen enzovoorts.’ Deze omgang was niet ongebruikelijk in het fabriekssysteem. Ondernemers wilden zo meer invloed op het

gedrag van de arbeider krijgen. Niet alleen om de productie op te voeren, maar ook om door netter te werken een gemiddeld betere kwaliteit doek te verkrijgen. Maar boetes werden vaak willekeurig en onrechtvaardig opgelegd. Dat wordt veelal verklaard het arbeidsoverschot in Twente.

Vanaf het einde van de 19e eeuw organiseerden de arbeiders zich steeds vaker (Vos et al., 2011). In 1862 maakte de pers voor het eerst melding van 'een samenspanning' van arbeiders. Op 10 augustus van dat jaar verzamelden zich bij een herberg in de buurt van Enschede een aantal werklieden dat voor hoge lonen ageert. Op initiatief van Alfons Ariens - zijn beeld staat nog prominent voor één van onze Saxion-locaties - werd de Rooms-Katholieke Arbeidersvereniging opgericht. Sjies et al. (2020) beschrijven een periode van grote onrust, stakingen, strijd en overleg. Anders dan in Hollandse steden kende Twente nauwelijks een gildetraditie, welke zich onder meer kenmerkt door patriarchale omgangsvormen. Alberts en anderen constateren een traditioneel liberale individuele opvatting van werkgevers voor wat betreft de samenwerking met anderen. Op geen enkele wijze wensten zij gebonden te zijn aan verplichtende bepalingen of regels, hetzij binnen de fabrikantenverenigingen, hetzij ten opzichte van textielvakbonden, hetzij ten opzichte van de overheid. In hoofdzaak bleven de fabrikantenverenigingen strijdorganisaties en waren ze nauwelijks bereid om te komen tot permanent en gestructureerd overleg met vakbonden. Men had moeite hen als volwaardige gesprekspartners te erkennen. Het incidentele overleg tussen werknemers en werkgevers werd door deze laatsten als een noodzakelijk kwaad beschouwd.

Pas zeer langzaam verbeterde de omstandigheden van de arbeiders. De 'human relations mode' ging ook aan Twente niet voorbij. "Bazen kregen het consigne hun personeel niet langer uit te kaffen, maar af en toe eens vriendelijk te informeren hoe het met moeder de vrouw thuis was." (Van Waarden, 2004). Zelfs de leergemeenschappen ontstonden toen al in Twente. Zo brak fabrikant B.H. ter Kuile een lans voor lunchbijeenkomsten met discussiegroepen van directieleden over diverse aspecten van het personeelsbeleid, voor excursies en rondleidingen om elders nieuwe inzichten en contacten op te doen en voor 'bazencursussen' om het lagere management inzicht bij te brengen in modern personeelsbeleid (Sjies et al., 2020). Ter Kuile was overtuigd van het belang om te investeren in zijn mensen: "Het personeel moest de ruimte en gelegenheid hebben om grieven die altijd kunnen ontstaan, te uiten. Zonder dat ontstaat een grievenaccu, die bij gebrek aan natuurlijke uitlaat op ongelegen ogenblikken en op de verkeerde plaats ontladen wordt." De leiding van een bedrijf moest volgens Ter Kuile daadwerkelijk belangstelling hebben en tonen voor wensen en grieven. Zij moeten daarbij niet aarzelen om gemaakte fouten toe te geven. "De top moet tonen, redelijk en menselijk te zijn".

Er waren zelfs de nodige Twentse experimenten met zelfsturende teams in kleinere weverijen (Van Waarden, 2004). Daar had het werk een lagere status (en beloning) dan in grotere fabrieksweverijen, en bestond blijkbaar de grootste behoefte aan verbetering van de kwaliteit van de arbeid. De bedoeling was hier dat elke ploeg een autonome groep zou worden, waarvan alle 22 werknemers (op 200 getouwen) door interne opleiding in staat zouden zijn alle werkzaamheden in de weverij (getouw stellen, aandraaien, kam-inhangen, weven, keuren van het ruwdoek, conen opzetten, smeren, poetsen en enkele administratieve werkzaamheden als picks opnemen) te kunnen verrichten. De groep zelf zou het werk wisselend over de verschillende leden verdelen. Het plan werd echter niet altijd door het personeel geaccepteerd. Men vermoedde een 'dubbele bodem' bij de directie en vooral de wevers hechtten meer aan vermindering van de getouwbezetting en dus de belasting, een andere prestatiemeting, betere kwaliteit garen, betere werkomstandigheden en een betere beloning.

Het vermoeden van de 'dubbele bodem' was niet geheel onterecht, zo beschrijft Van Waarden (2004). Eerder was men bij een bedrijf begonnen met een beperkte vorm van groepswork, waarbij vier wevers een blok van 63 getouwen bedienden en naast hun weverstaken aanvullende werkzaamheden hadden zoals opzetten en afval opruimen. Aanvankelijk werd het positief ervaren: meer variatie in het werk en ook een hogere beloning, dankzij een hogere productie. Ook de directie voer er wel bij. Indien één van de wevers ziek was, konden de anderen de getouwen bedienen, zonder noemenswaardige vermindering van productiviteit. Dat bracht het stafbureau 'Organisatie en Efficiency' ertoe, de normbezetting op te voeren. Hevige protesten van weverszijde waren het gevolg. Het was de directie er blijkbaar alleen maar om te doen de arbeid te intensiveren. De taakuitbreiding met onderhoudswerk werd nu ook in dat licht gezien: 'We mogen er het vuile werk bij opknappen', werd gesteld. Bovendien bleek dat afspraken over dagindeling en taakverdeling toch te veel belemmerd werden door lawaai en productiedruk. Het was dan ook niet verwonderlijk dat er weinig animo was voor nieuwe plannen van de directie voor groepswork.

Het moge uit voorgaande duidelijk zijn dat Twente al jaren strijdt met de grote human capital uitdagingen van nu. Natuurlijk de allesbepalende invloed van techniek op arbeid. De technische werkwijze en hulpmiddelen stellen grenzen aan mogelijkheden. Het type weefgetouw bepaalt welke handelingen er in totaal te verrichten zijn en wat het maximale niveau van vereiste kennis en vaardigheden is; bepaald door de combinatie van vereiste handelingen en de moeilijkste deeltaken. De techniek stelt eveneens grenzen aan de autonomie en schreef de keuze van werkwijze, hulpmiddelen, volgorde van handelingen en tijdstip van ingrijpen voor. De techniek bepaalt de werkhouding, zwaarte van handelingen en de minimum frequentie daarvan, lawaai, stofoverlast, monotonie en, minimum concentratieniveau. Techniek heeft de kwaliteit van arbeid dus niet alleen beïnvloedt maar ook gevormd.

Daarnaast was een groeiende intensiteit van arbeid zeer duidelijk merkbaar bij de Twentse arbeiders. Niet alleen werden door de beruchte Twentse ekonomen de tijdsdruk en productiedruk continu opgevoerd, ook groeide de emotionele belasting van arbeid. Niet alleen door de plotselinge confrontatie met niet-Twentse arbeiders (in de jaren '60 leidde dat zelfs in Oldenzaal tot een heuse 'spaghetti oorlog' tussen de Italiaanse gastarbeiders en de Twentse arbeiders), maar ook omdat de arbeiders bij met name de kleinere textielfabrikanten steeds meer werkzaamheden in de fabriek moesten doen.

Ook de contouren van 'een leven lang ontwikkelen' zijn al zichtbaar. Noodzakelijk, door de 'snel veranderde stand der techniek van de weefmachines'. Maar ook omdat 'werk zenuwachtig moet blijven', zo concludeerde fabriekseigenaar Ter Kuile in Enschede. Arbeiders moeten oplettend blijven, zodat ze ook nog over twintig jaar productief zijn. Sterk in opkomst waren goede bedrijfsscholen en sterk toegenomen samenwerking tussen de fabrikanten op het vlak van personeelsbeleid. De erfenis daarvan zien we nog steeds op veel plekken in Twente en ik zal u in een volgend hoofdstuk laten zien dat we daar nog volop gebruik van maken in ons lectoraat.

Maar natuurlijk was het ook vooral een onrustige strijd van opstandjes, stakingen, barre thuisomstandigheden en conflicten. Twentse arbeid was in die tijd geen plek waar je kon bijkomen, nestelen en je kon opwinden over de beperkingen van collega's. Maar, zoals Voltaire al voorspelde, ook deze arbeid bevrijdde ons in ieder geval van drie grote rampen: verveling, ondeugd en armoede.



Acht uur werken per dag. Vijf-en-veertig uren per week. Dat had je niet gedacht, vader, dat je dit nog beleven zou! Je hebt me zo dikwijls gezegd, dat het onmogelijk was, omdat het te mooi zou zijn: dat je met acht uren werk per dag genoeg zou kunnen verdienen om van te leven...

En wij zullen nog meer brengen, wacht maar...!

Jij, vader, zult niet meer veel en echt genieten van deze overwinning. Voor jou komt het te laat. Jij bent gebroken en versleten.

Soms vergat je 's middags je boterhammenzakje wel eens, vader, en dan mocht ik dat naar je toe brengen. Je had een heel kwartier. Van kwart over vijf tot half zes, om je brood te eten. En dan kwam ik tegen vijf uur en ik vroeg aan de portier of ik zelf boterhammen naar je brengen mocht.

O, ik was trots, dat jij daar werkte en ik liep dapper tussen die snorrende en stampende machines door, langs de zingende lintzaag en de huilende schaaftbanken. En daar in die stoffige hoek bij het raam, vlak bij de gierende, snerpande cirkelzaag met z'n vreselijke, gebogen tanden, daar vond ik je.

Je stond, halfzittend, te leunen tegen een schuin bankje en voor je snorde een boor met razende snelheid rond. Ik vond dat prachtig, in m'n kindergedachte was je een held, arme slaaf!

Dag in dag uit boorde je gaten, het ene voor, het andere na, duizenden en duizenden per dag, en nooit deed je wat anders. Week na week, maand na maand. Als ik denk, vader, aan zo'n leven als het jouwe – de zwarte dagen van honger en uitstere ellende. Als ik denk aan zo'n leven als benauwde droom.

Door zo'n fabriek opgevreten, verteerd mensenleven, waarin geen plaats voor iets anders dan boren en zorgen en zorgen en boren, zo'n verschrompeld, verschild, verengeld leven zonder blijheid, zonder echt levensgenot, waarin enkel af en toe de verdoving van de jenever kwam als een lavende slaap ... vader... zeg zelf... kan God, zelfs jouw god dat gewild hebben?

Maar de achturedag is er vader! We willen nog meer voor jullie en voor ons, maar dit is een uur van vreugde vader. We winnen!

Fragment uit de achturen dag. A.M de Jong. Het boek van de arbeid

3.2 Behaaglijk

Terug naar Johan, Dirk, Anne, Jakob en Harm. Hun situatie is er in vele opzichten een van ongekennde luxe in vergelijking met de textielarbeiders in Twente. Maar in bepaalde opzichten verdacht gelijk.

Ze zijn volop in de race. De vrijheid van de moderne mens die – in tegenstelling tot veel Twentse textielarbeiders – niet langer ten dienste leeft van God, maakt hun leven een vat vol mogelijkheden. De vraag voor hen is niet langer wat ze mogen doen, maar ‘wat willen we doen’, zoals Bas Heijne constateert. En tegelijkertijd een leven in te richten waarmee ze in staat zijn om mee te komen, hun concurrentievermogen te verzekeren en niet uit de tredmolen te vallen. Hun verlangens blazen voortdurend in de nek, in termen van Hobbes. Ze voelen zich niet alleen druk, maar zijn ook druk. Zelfs hun weekenden zijn volgestouwd met activiteiten. Ze hebben een nogal onrustig bestaan en zijn daarmee niet voor niets zoekend naar enige rust en stabiliteit in hun baan.

In hun baan zijn ze bovengemiddeld tevreden. Ze geven doorgaans een cijfer hoger dan een zeven tijdens het periodieke medewerkerstevredenheid onderzoek. Hun baan voldoet – in ieder geval op papier – ruimschoots aan de eisen zoals bekend uit werkontwerp onderzoek voor wat betreft de inhoud van de baan, samenwerking met anderen en de werkomgeving (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007; Parker, 2018). Gelukkig maar, want de risico's van werk dat niet voldoet aan deze eisen, zijn bekend. Minder productiviteit, hoog verloop, verzuim en allerlei gezondheidsproblemen.

Ze zijn doorgaans erg bevlogen. Vraagt u het hen maar eens, als u ze weer kunt treffen op een partijtje. Ze halen voldoening uit hun werk. Ze zijn er enthousiast over en veelal energiek. Vaak soms iets té, zoals vooral door hun partners wordt beaamd. Ze werken vaak langer door dan 17.00 uur. En schromen niet om daar met trots en een glimlach over te vertellen. Dat overwerk is veelal opgelegd door hun eigen eisen. Alsof het bij de baan hoort. Met natuurlijk alle risico's van dien (Schaufeli & Bakker, 2004), zoals overbelasting en burn-out. En dat blijkt af en toe ook wel uit die confronterende vlagen met iets te veel stress. Soms zelfs in combinatie met slapeloosheid. Allemaal net iets te onregelmatig om het goed te kunnen vangen in dat periodieke medewerkerstevredenheid onderzoek.

Ze werken niet alleen veel, maar staan ook onder druk. Hun werk is veeleisend. Gemiddeld genomen zelfs steeds meer veeleisend (Van den Groenendaal et al., 2020). Enerzijds door hoge kwantitatieve taakeisen, waardoor tijdsdruk ontstaat. Johan die slechts korte tijd heeft

om projecten goed af te maken. Blauwe Harm met de grote klassen waaraan hij les moet geven. Anderzijds ook door een hoge emotionele belasting van de baan. Jakob vanwege die verschillen tussen binnen- en buitendienst. Hij is meer bezig met onderhandelen, dan met het installeren van die warmtepompen. Sluipenderwijs neemt de belasting toe, zo blijkt uit recent onderzoek van de WRR (2020). Zelfs bij Anne, die elk jaar weer vlak voor de zomervakantie opgelucht constateert dat ze het heeft gehaald en dat het volgende jaar niet meer zo hectisch zal zijn als het afgelopen jaar.

Ze hebben waardering voor hun collega's en direct leidinggevers. Voor hen allemaal zijn die fijne collega's zelfs de belangrijkste oorzaak van hun arbeidsvreugde. De hulp. De complimentjes. Voor elkaar klaarstaan. In vaktermen: hoge sociale support en teamcohesie. Behalve dan met die stroeve collega's die altijd iets anders vinden. Ook de omgang met de direct leidinggevende is Twents gemoedelijk. Collega Mesu (2013) constateerde in zijn proefschrift dat transformationeel leiderschap eigenlijk het enige is wat echt werkt. Maar Johan en de anderen merken daar in de dagelijkse praktijk niet zoveel van. De chef bemoeit zich gelukkig niet zoveel met hen. “Maar als we iets van hem nodig hebben, dan komt het bijna altijd wel goed.”

Ze zijn ook innovatief en proactief, om in termen van collega Den Hertog (2016) te praten. Ze zitten boordevol met ideeën over hoe het werk anders zou kunnen of zelfs moeten. Met name bij het koffieapparaat hoor je ze erover. Zelfs blauwe Harm. Niet altijd de meest creatieve inzichten, maar wel degelijk en vooruitziend. Minder goed lukt het hun om die ideeën om te zetten in actie. Het systeem werkt niet mee, of die snerpande collega's werken tegen. Of dat besluit van het managementteam dat maar op zich laat wachten. Niet geheel onlogisch, neemt juist dat management alle tijd met het uitstellen van die besluiten, omdat alle voorkomende problemen volgens hen toch wel vanzelf worden opgelost door de pro-activiteit van Johan en zijn team.

Veel waardering dus voor en door Johan, Dirk, Anne, Jakob en Harm. Maar onder de oppervlakte schuilen ook ontwikkelingen die iedereen zenuwachtig zouden moeten maken. Maar die paradoxaal genoeg tegelijkertijd ieder van hen afzonderlijk vooral een gevoel van comfort opleveren.

De eerste is onderbenutting. Johan en anderen hebben het druk en ervaren dagelijks de veeleisendheid van hun baan. Vandaar ook die zweetdruppels. Maar als we iets preciezer kijken dan schemert er iets vreemds onder de oppervlakte. U herkent het wel, bij uw drukke collega's. Ze zijn verdacht veel tijd kwijt aan lijstjes, administratie, afstemmingsoverleg, mailtjes en ander regelwerk. Ze lijken bijna niet meer toe te komen aan werkzaamheden die

er daadwerkelijke toe doen en ervaren ook niet altijd de (regel)mogelijkheden om die dingen wél te doen (TNO, 2019). Hun potentieel wordt lang niet altijd optimaal aangewakkerd en gebruikt. Zo'n 39% van de werknemers heeft vaardigheden, die niet volledig gebruikt worden in een baan, zo blijkt uit Europees onderzoek (Cedefop, 2018). Zo'n 30% van medewerkers ervaart meer kennis en vaardigheden te hebben dan nodig is voor het werk dat ze doen. Voor uitzendkrachten loopt dat percentage zelfs op tot boven de 50%. Dat is al jarenlang zo, blijkt uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van TNO. Daar schommelt het percentage mensen dat zich overskilled voelt al jaren rond de 34%. En als we iets dieper inzoomen op de cijfers dan blijkt de situatie nog zorgwekkender. In 42% van de bedrijven wordt bij minder dan 20% van de medewerkers een beroep gedaan op probleemoplossende vaardigheden (Cedefop, 2020). En slechts in 36% van de Europese bedrijven wordt een beroep gedaan op medewerkers om hun werk op een autonome manier in te delen.

Onderbenutting is een schrijnende kwaal. Het houdt op de oppervlakte, maar maakt ook oppervlakkig. Het voelt comfortabel, maakt onvoldoende zenuwachtig, lenig en behendig. Het zet te weinig aan tot verandering en ontwikkeling. Vraag het een gemiddelde werknemer, en hij zal erkennen dat er een ruim opleidings- en cursusaanbod is en daar zelfs waardering voor uitspreken, zo blijkt keer op keer uit onderzoek (Cedefop, 2019; SCP, 2019).

Maar vraag dóór hoe vaak van dat opleidings- en cursusaanbod gebruik wordt gemaakt en het antwoord is bedroevend. Post-initieel leren vindt in Nederland mondiaal plaats: hoe ouder hoe minder, hoe hoger opgeleid hoe meer, maar 31% van de medewerkers in 2011 had nog nooit aan dergelijke scholing deelgenomen, 46% wel eens, maar had er verder geen behoefte aan (Eurostat, 2017).

Een belangrijke oorzaak daarvan heeft te maken met de inhoud van een baan. Een baan blijkt nauwelijks een beroep te doen op nieuw te ontwikkelen vaardigheden. Meer dan 80% (!) van de medewerkers ervaart een baan waarvoor geen extra scholing of opleiding nodig is om het werk goed te blijven doen (SCP, 2019). Bovendien is het percentage van de werktijd dat wordt besteed aan activiteiten waarvan men kan leren tussen 2004 en 2017 afgenomen (Fouarge, Van Eldert, De Grip, Künn, & Poulissen, 2018). Van de totale leertijd op het werk heeft 15% betrekking op cursussen, terwijl 85% van het leren het gevolg is van informele leeractiviteiten. Groot risico van informeel leren is echter dat het vaak te fragmentarisch en doorgaans zonder goede reflectie is, met als gevolg dat dit minder effectief is door bijvoorbeeld de beperkte overdracht van de nieuw opgedane kennis en vaardigheden naar nieuwe werksituaties.

Niet iedereen heeft dus een directeur Frans die je juist op die onmogelijke momenten confronteert met onbehagelijke uitdagingen. De meeste direct leidinggevenden vinden

dat ook niet per se nodig. 54% van hen vindt dat skills die nodig zijn voor een baan niet snel veranderen. Zes procent vindt zelfs dat skills die nodig zijn voor een baan überhaupt niet veranderen (Cedefop, 2020). Wiltshagen (2020) pleitte ervoor om arbeidsorganisaties te zien als ontwikkelbedrijven. Ze ontwikkelen producten en diensten met toegevoegde maatschappelijke waarde en dragen bij aan de ontplooiing van de mensen die er werken. In werkelijkheid staan we daar dus nog ver vanaf.

De andere belangrijke ontwikkeling heeft te maken met onze ongemakkelijke relatie met technologie, die steeds vaker en dieper doordringt in ons dagelijkse werk. We zijn veroordeeld tot techniek en daar moeten we iets van maken, zo stelt Verbeek (2014) terecht. Techniek kan ons bevrijden, van zwaar werk, van geestdodend werk, van menselijke beperking (fysiek én mentaal) en van te grote complexiteit. Maar in werkelijkheid laten we ons er regelmatig door overvallen en domineren, op een manier die zelfs de ervaringen in de Twentse textiel te boven gaat. Technologische innovatie is iets wat we nog wel eens gelaten – soms wat tegenstribbelend (gelukkig niet met die diepe haat zoals bij de Luddieten) – ondergaan. Tot mijn verbazing blijven we techniek vooral zien als een dominante kracht waarop we ons moeten aanpassen. De inzet van technologie lijkt – zo ontdekten we in ons onderzoek – ook heden ten dage nog verdacht veel op hoe eerdere automatisering zich telkens heeft ontplooid, zoals in de automobiellindustrie (Heßler, 2008) en logistiek (Smids, Nyholm & Berkers, 2020). De mens was daarin telkens in eerste instantie het sluitstuk van de techniek, hetgeen dan soms later hersteld werd. En ook nu zien we in bedrijven keer op keer allerlei interessante experimenten, waarbij techniek domineert en er weinig oog is voor arbeidskwaliteit en het afstemmen en optimaal gebruikmaken van zowel de kwaliteiten van de mens als die van de techniek (Wolffgramm et al., 2021). Met die gelatenheid – en in ons vakgebied zelfs afstandelijkheid – ten aanzien van techniek lopen we een serieus gevaar dat het fundament van vakmanschap afbrokkelt. Dirk, die continu zit te prutsen met de zogenaamd slimme zorgdossier software en vooral bezig is met allerlei vinkjes, klikjes en resets. Of blauwe Harm die soms uren achter elkaar kan doorbrengen als aangeefluik en toezichthouder voor die robotarm.

De inzet van technologie als een soort verlengstuk van de mens voor het behalen van mechanistische perfectie en snelheid dreigt. Maar, zoals Ruskin ons al herinnerde, mensen zijn niet bedoeld om met de kenmerkende precisie, nauwkeurigheid en perfectie van technologie te werken.

De Nederlandse kalligraf en letterontwerper Gerard Noordzij formuleerde het nog treffender: “In het ambachtelijk werk kan de schepper zich niet terugtrekken tijdens de productie. Hij is met lichaam en ziel bij elk product betrokken. Het idee dat hem voor ogenstaat moet hij bij elk werkstuk op het materiaal bevechten. De ambachtswerknemer neemt risico, hij vindt

zichzelf continu opnieuw uit. Zijn ruwheid, botheid, roekeloosheid en het onvermogen zijn onderdeel van het werk. Met een slimme, antropocentrische inzet van technologie ontstaat er tijd en gelegenheid in het werk om dat soort unieke kwaliteiten van de mens te bevorderen. Dat is niet alleen relevant voor Johan en de anderen, maar juist ook voor de bedrijven. Volledig autonome machines zijn een illusie gebleken; steeds is menselijke hulp een voorwaarde om geautomatiseerde systemen robuust te krijgen en flexibel te maken, omdat de machines niet zelfstandig met grote variëteit kunnen omgaan (Bradshaw, Dignum, Jonker, & Sierhuis, 2012). Een echt slimme samenwerking tussen mens en techniek, waarbij de kwaliteiten van beide optimaal wordt gebruikt, voorziet in flexibele productie, slimme gepersonaliseerde zorg en meer.

De drie geschetste ontwikkelingen – onderbenutting, te weinig ontwikkeling/verandering en de gelaten houding ten opzichte van technologie – beïnvloeden en versterken elkaar. Als we niet oppassen institutionaliseren we een soort monster van gezapigheid.

Ik kan mij als hrm'er geen groter leed bedenken in deze onzekere tijden... Het geluk van Johan, Dirk, Anne, Yakob en Harm met een comfortabele baan. Zo genesteld. Zo druk met die net iets te makkelijke en comfortabele taken van hun veeleisende baan. Ze mailen zich te pletter. Ze werken dag-na-dag met gemak twintig Zoom-meetings af. Ze werken hun takenlijstje af met de mechanistische perfectie van een drukpers. En ze (hun leidinggevenden inclusief) zijn nog tevreden en bevlogen ook!

Maar wat wordt er schrikbarend weinig geoefend met lenigheid en behendigheid. Wat wordt er weinig geëxperimenteerd. En wat wordt weinig het prachtige risico van vakmanschap bedreven. Behendig worden betekent het vermogen om onvermogen en schaamte te overwinnen. Aarzelen, nog eens aarzelen en aangemoedigd worden. Mislukken en weer opstaan. Geconfronteerd worden met die ene zwarte zwaan in tijden van overmatige euforie. Juist bij die bevlogen en toch al drukbezette Dirk. Zeker in deze met technologie doorspekte tijden, waarin techniek zich exponentieel en complex ontwikkelt, moet je op de rug van technologie springen en meerijsen. Dat doe je door te leren, je te ontwikkelen, techniek voor jouw doelen in te zetten, je werk ermee te verbeteren. De mens moet de techniek die geboden wordt grijpen, zich eigen maken, aan zijn wil onderwerpen. Dat verbetert de techniek zelf, want mensen zijn onontbeerlijk in technologie, het houdt de techniek ook op zijn juiste plaats, in dienst van de mens voor het verbeteren van zijn b(est)aan

De (loop)baan van Johan, Dirk, Anne, Yakob en Harm heeft echter een schijnbare, temmende

vooruitziendheid en gelatenheid die het industriële maakproces overtreft. Mijn handen jeuken!

3.3 Therapeutisch

Daarom gaat ons lectoraat over hen. Over Johan en de anderen. Over de vergeten groep medewerkers waarvan iedereen maar blijft denken dat ze zichzelf wel redden. Hoe krijgen we hen wat meer in beweging?

Ogenschijnlijk is het antwoord op de vraag niet heel complex. Collega lector Vos van Windesheim maakte in zijn lectorale rede een mooi overzicht van de vijf factoren die volgens onderzoek het meest van belang zijn om medewerkers in beweging te krijgen (Vos, Sanders, Graafland, Thola & Bosma, 2020):

- 1 **Weten: de medewerker is bewust dat hij in actie moet komen en weet waarom dat belangrijk is.**
- 2 **Willen: de medewerker wil in actie komen.**
- 3 **Kunnen: de medewerker heeft het vermogen om acties in gang te zetten.**
- 4 **Durven: de medewerker durft actie te ondernemen.**
- 5 **Mogen: de medewerker ervaart mogelijkheden om acties te ondernemen.**

Deze vijf factoren zijn alle keurig onderbouwd en empirisch getoetst met decennialang onderzoek in de arbeids- & organisatiepsychologie (Deci & Ryan, 2000; Van Vuuren et al., 2016; Bandura, 1977; Ajzen, 2002). Ik zie dan ook geen enkele reden om dat onderzoek nog eens over te doen.

Punt is wel dat Johan en de anderen tenminste net zo'n vat vol tegenstrijdigheden zijn als ik. Of ze weten, willen, durven, kunnen en mogen verschilt per dag en vaak zelfs per zoom-meeting (als er überhaupt al tijd is om in actie te komen door de hectiek van die de dagelijkse werkelijkheid!). En ze verschillen onderling nogal van elkaar. Die proactieve Yakob, zou geremd worden door een confronterende leidinggevende die hem probeert bewust te maken dat hij in actie moet komen. En blauwe Harm zweert erbij, hoewel hij dat nooit uitspreekt. Dat maakt een individuele benadering in de praktijk complex. Bovendien zal zelfs de op bovenstaande vijf punten behendige Anne vastlopen in haar acrobatisch bestaan als zij niet af en toe flink in een andere richting wordt geduwd.

Dat maakt dat wij in ons human capital onderzoek de volgende drie uitgangspunten hanteren: Op de eerste plaats een prestatiegerichte insteek. We staan gelukkig – zeker als hr-gemeenschap – pal voor talentontwikkeling van medewerkers, het liefst voor een zo groot mogelijke groep. We zijn in ons vakgebied sterk in onze aandacht

voor het aanwakken van de individuele talenten van Johan en anderen en dan het liefst op een harmonieuze manier. Dat is een belangrijk vertrekpunt, maar volstaat niet. Structurele ontwikkelingen op de arbeidsmarkt maken dat de grootste human capital uitdaging op dit moment ligt in het bereiken van een hogere productiviteit van medewerkers. De arbeidsproductiviteit in Nederland is in internationaal perspectief hoog, maar de groei loopt terug. Tussen 1970 en 2007 nam de productiviteit jaarlijks toe met gemiddeld 2,4 procent en tussen 2012 en 2018 met maar 0,6 procent (Rijksoverheid, 2020). Volgens berekeningen van Sol (2018) zal onze productiviteit in de industrie minimaal moeten verdubbelen de komende twintig jaar om de gewenste economische groei te realiseren. En ook in de zorgsector zullen we stappen moeten maken. ING berekende dat pas als de productiviteit met zo'n 2,5% per jaar toeneemt, de dreigende personeelstekorten tegen kunnen worden gegaan (ING, 2020).

Dat betekent harder én slimmer werken. Terwijl we ons al te pletter werken. Medewerkers de juiste weg wijzen wordt daarmee dus nog belangrijker. Door i-deals (Rousseau, 2006), door nudging, maar ook door aanspreken, voorschrijven en eisen stellen. Dat levert ook een belangrijke verantwoordelijkheid op. Je moet tamelijk zeker weten dat je de juiste dingen van mensen vraagt, hen de -ook in hun eigen belang- juiste kant op stuurt. Maar eerlijk gezegd, het komt in ons vakgebied verdacht weinig in ons op om een medewerker aan te moedigen zijn of haar individuele behoeften en interesses te balanceren met die van anderen, te verbinden aan een goede zaak of traditie buiten zichzelf (naar Francis Fukuyama, hij zat er naast met zijn einde van de geschiedenis, maar was opmerkelijk treffend met zijn therapeutische analyse). Die aanpak leidt daarmee te vaak tot nieuwsgierige medewerkers die hun eigen ambities najagen, maar daarmee niet slimmer en/of harder werken of die stappen in hun loopbaan zetten die zinvol zijn voor ons acrobatisch bestaan. Dwalende medewerkers dus, in termen van een directeur van een Twents installatiebedrijf. En ik zeg er meteen bij: dat kun je die medewerkers en hun direct leidinggeven niet kwalijk nemen.

Op de tweede plaats een technologisch georiënteerde insteek. Technologie is, zeker in de hr-gemeenschap, nog altijd een moeilijk woord. Maar diezelfde technologie kan ons werk verbeteren, als we het naar onze eigen wensen en noden weten in te zetten. Bovendien is technologie onze uitweg uit die productiviteitsuitdaging. En ja, technologie kan als bedreigende kracht binnendringen in de menselijke autonomie, zoals we in de textielindustrie zagen. Maar zoals ik in een voorgaand hoofdstuk al constateerde kunnen we technologie naar onze eigen hand zetten als we op de rug van de technologie springen. Erkennen dat technologie mede vormgeeft aan de arbeid en het mens-zijn en daarbij zelf actief betrokken zijn (Verbeek, 2001). Dirk die eindelijk een tilrobot heeft die niet op de gang beland, Anne die tijdig beschikking heeft over die beslidsdata waarop ze haar inkoopbeslissingen met vertrouwen kan baseren. De hr-gemeenschap heeft, wellicht het beste van alle management disciplines, alle kennis in huis om bij te dragen aan een antropocentrische implementatie van en samenwerking met techniek. Niet voor niets bemoeit ons lectoraat zich zoveel met

technologie. Onze aanpak daarbij is altijd dat we de medewerker ondersteunen en aanjagen om zelf mede vorm te geven aan de implementatie en samenwerking met technologie. Want, zo bleek al in de Engelse kolenmijnen (Trist & Bamforth, 1951): productief samenwerken met techniek lukt alleen als de mens zelf zijn werk kan inrichten.

Op de derde plaats een actieve, veranderingsgezinde insteek gericht op interventies in de dagelijkse werkpraktijk. Wat minder vertrouwend op de beleidsnotities en hr-instrumentenkoffer met gesprekscyclusformulieren, competentie-managementsystemen en kpi's, die soms nog preciezer geformuleerd zijn dan die van de sluwe Twentse ekonomen. Baumann wees ons op het gevaar van het ontstaan van een one way mirror: aan de ene kant de metende voyeurs die zelf uit het zicht blijven en aan de andere kant de groep werkmieren die in de hen omringende spiegels hun eigen ellende alleen maar ziet toenemen (Zelfs die blauwe Harm, normaliter altijd gerustgesteld met temperende en duidelijk gestelde verwachtingen). Rosa constateerde dat door de moderniteit het verlangen naar beheersing, dominantie en controle toeneemt, waardoor resonantie (het écht in gesprek zijn met een ander of iets en daarmee herhaling en monotone versnelling weten te doorbreken) en wat mij betreft ook dissonantie, verloren dreigt te gaan.

Een veranderlustige medewerker moet je kneden, niet smeden. Vandaar de primaire aandacht van ons lectoraat voor de daadwerkelijk interventies in de dagelijkse werkpraktijk. Die confronterende leeravonturen in het dagelijkse werk. Met een gezonde portie dissonantie en zelfs risico. Niet alleen ondersteuning, maar ook het actief aanjagen daarvan, zoals door mijn eerder opgevoerde directeur Frans. Werk dat uitdaagt, eisen stelt, confronteert en niet alleen inspireert, maar ook dwingt tot groei. Meer beroep op die behendigheid en lenigheid van medewerkers met (loop)banen die ook na verloop van tijd blijven uitdagen tot vernieuwing van zichzelf, juist als hij daar zelf niet om vraagt. Wat meer onrust aansteken dus. En niet steeds wijzend op die eigen regie van werknemers. Want oefening in lenigheid en behendigheid is vaak ongemakkelijk en pijnlijk en vraagt het verleggen van grenzen, die men zelf niet altijd wil en kan doorzien. Johan en anderen kun en moet je niet volledig verantwoordelijk houden voor hun eigen toekomst. Of zoals Pot (2020) constateert: het volledig verantwoordelijk houden van individuele werkers voor hun duurzame inzetbaarheid weerspiegelt vooral een neoliberale ideologie.

Die doortastende Ter Kuile heeft het goed doorzien anderhalve eeuw geleden. Werk mag best wat onrustig zijn. We kunnen het niet langer negeren. Werk wordt nóg intensiever, onvoorspelbaarder en meer technologisch van aard. Wat gun ik dat Johan en die anderen. Die confrontatie met hun onderbenutting. Die overval met leerervaringen die treffend de weg wijst. Die toekomst als verlengstuk van het heden. Die mentor Kees of directeur Frans die geen genoegen neemt met alleen ambities of kwaliteiten. Dat aangejaagd worden, zonder opgejaagd te worden. Die lonkende nieuwsgierigheid, en het ombuigen van de daaruit volgende dwaling.

4. Ons lectoraat

Lectoren: echt genieten

"Kom precies zeven minuten te laat en inclusief grijze IKEA-bank naar de bijeenkomst van de Saxion-lectoren", zei ik tegen student Florian. "Lectoren? Wat zijn dat?"

"Vandaag gaan we in dialoog over dissonantie in organisaties. Het artikel is gebaseerd op de theorie van het communicatief handelen uit 1981", betoogde lector één. "Onzin", reageerde lector twee.

"Het artikel heeft vooral overeenkomsten met de Chinese filosoof Xin Xue..." Lector 3 sluit af: "Jullie standpunten zijn fundamenteel onjuist. Herbert Simon beschreef al in 1957..."

"Wat is dit...?!" Al na tien minuten was de verwarring van Florian over de felheid en de complexiteit van de dialoog van de lectoren groter dan de verwarring van de lectoren over de grijze IKEA-bank. "Dit is echt genieten", antwoordde ik.

Lectoren zijn het verborgen goud van het hbo. Mijn wekelijkse sessie met de lector en kenniskring is niet gehinderd door de dagelijkse hectiek. Alles is gericht op het bediscussieren van de nieuwste ontwikkelingen in het vakgebied. Florian ontdekte al na tien minuten de kracht van een lectoren-sessie: niet het presenteren van uitkomsten, maar het falsificeren van elkaars standpunten staat centraal. Juist dat stevige debat zorgt voor vooruitgang.

Florian heb ik inmiddels een aantal keren meegenomen naar een bijeenkomst van de kenniskring. Bij de laatste sessie liet een burgemeester Florian flink zweten door hem midden in een kring te zetten van een debat tussen lectoren en directeurs van de belangrijkste bedrijven van Twente.

"Dat is echt genieten", vertelde Florian onlangs tijdens een voorlichting aan de nieuwe studenten.

Mijn constatering over lectoren in 2008 (destijds was ik docent).



4.1 Groene afwasborstels

De prestatiegerichte, veranderingsgezinde en technologisch georiënteerde human capital- insteek past bij ons lectoraat. We bestaan inmiddels al meer dan vijftien jaar en hebben via zowel praktijkgericht als meer fundamenteel onderzoek kennis ontwikkeld over interventies, activiteiten, methoden en beleid dat medewerkers in beweging brengt.

Voor mij begon alles bij Johan, Dirk, Anne, Yakob en Harm. Niet voor niks keren zij steeds terug in mijn betoog. Ze zijn geen fictieve personen. Ik ontmoette hen op mijn eerste werkdag bij de Academie Mens & Arbeid. Ze waren destijds student, een aantal van hen in het hbo en een aantal anderen bij het naastgelegen ROC. Ze waren toevallige passanten in het studielandschap van onze academie.

Ik vroeg hen naar hun meest confronterende gebeurtenis tot nu toe in het leven. Ze voelden zich overvallen door die vraag. Zeker toen ik de volgende dag met een lading bakstenen aan kwam zetten en er minutenlang naar bleef staren alsof ik zelf ook niet geloofde dat dit soort objecten in het klaslokaal was beland. Aan het einde van de dag was het blauwe Harm die voor het eerst naar mij toeliep. Wat er toch allemaal aan de hand was? Plotseling werd het verdacht stil in het studielandschap. Ga je mee naar IKEA, vroeg ik?

Johan, Dirk, Yakob en Harm gingen mee zonder twifelen. Anne volgde schoorvoetend, maar pas na vier mislukte pogingen om meer duidelijkheid te krijgen over mijn bedoelingen. Bij IKEA kende ik de filiaalmanager. Ik vroeg hem naar het minst verkochte product. Dat bleken de afwasborstels, en dan uitsluitend degenen met een groene kleur.

'Nu weet je wat ons doel is', vertelde ik Anne. We liepen door naar de keukenafdeling. Er bleken zes grote pallets te staan met afwasborstels, waarvan enkele tientallen in het geel of



blauw en honderden in het groen. ‘Maak maar een goede deal’, zei ik tegen blauwe Harm. Voordat ik het wist liepen we naar buiten met meer dan vijfduizend groene afwasborstels. Met name door de commerciële Dirk wisten we binnen drie weken de afwasborstels door te verkopen met een substantiële winst (ik kan daar vanwege het toezien oog van onze controlerend accountant geen details over geven, maar het was in ieder geval meer dan enkele duizenden euro’s). Die winst besloten we in koffers vol briefjes van vijf uit te keren aan een overrompelde directeur Frans, die ik in het begin al even aanhaalde. Precies vijftig euro hielden we apart voor een gevulde envelop aan docent ethiek Joris. Hij antwoordde na zes maanden met een handgeschreven brief inclusief dertig euro retour.

Directeur Frans keek zenuwachtig toe. Vooral ook omdat er een externe visitatiecommissie op bezoek kwam bij de academie om de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek te controleren. Dus ik vroeg blauwe Harm om een brief te schrijven over het speciale onderwijs- en onderzoeksprogramma waarmee we inmiddels gestart waren dankzij de groene afwasborstels.

Hij schreef over de startbijeenkomst in het oerwoud met als onderwijsprogramma twee lege blaadjes. Over de filosofische nachtwandeling naar Oldenzaal van 23.00 uur tot 07.30 uur en de reactie daarop van de docent die om 08.45 uur les moest geven. Over de bijzondere avonturen en gesprekken over democratie met professor Eti in Luxor. Over de kampvuur bijeenkomst met het Twentse Solar Team over technologieontwikkeling, die de hele nacht duurde. Over de emoties na ons bezoek aan Auschwitz. Over de beelden en onze reflecties met de filosoof in het Vigeland Park. Over de vele lange, tot diep in de nacht durende discussies binnen en buiten Saxion. Over de boze huismeesters die ons continu na sluitingstijd in het gebouw troffen. Over discussies over radicaal anders organiseren met de hr-directeur van een grote meubelfabrikant en de reacties van de rekenmeesters daarop.

Blauwe Harm ervaarde de vrijheid en activiteiten in eerste instantie als “de grootste gekte in mijn bestaan.” Maar na zijn brief en het bijbehorend gesprek met de visitatiecommissie, kregen we plotseling de volledige vrijheid van directeur Frans. Tot grote schrik overigens van Harm, want zonder dat hij het door had bleek juist hij degene die overtuigde. Vooral door de zenuwen van die continu nieuwe, steeds iets ‘vagere’ situaties en de daarvoor benodigde skills, die hij uitgebreid beschreef.

En toen begon het ... 3000 studenten en young professionals, 6500+ medewerkers. 300+ leidinggevenden. Duizenden medewerkers, leidinggevenden, productiemangers, directeuren en hr-professionals zijn de afgelopen jaren door ons gevolgd en bevraagd. We hebben velen van hen langdurig gevolgd. Als student tijdens hun laatste jaren in het beroepsonderwijs. Hun

overgang naar hun eerste werkgever. Als young professional in de eerste jaren in de bedrijven. Gezien onze Twentse roots met name in bedrijven in de technische sector, maar natuurlijk hebben we de organisaties in de zorg, overheid en (financiële) dienstverlening niet gemist.

Johan, Dirk, Anne, Yakob, Harm en de vele anderen spreek ik nog elke week. Keer op keer hebben we diepgaande gesprekken over drijfveren, ontwikkeling en stimulerende en belemmerende factoren in hun (loop)baan. De groene afwasborstels maakten de weg vrij voor een diepgaand onderzoek waarvoor normaliter geen gelegenheid is. En ik was slechts één van de vele onderzoekers van het lectoraat...

4.2 Geïstitutionaliseerde gezapigheid

Hoe krijgen we ze in beweging? Dat is al jaren de meest gestelde vraag aan onze onderzoeksgroep en de rode draad in onze studies. Niet voor niets. Want we lijken een soort gezapigheid te hebben geïstitutionaliseerd. Met alle risico's op berekenende spitsburgers, in termen van Kierkegaard. Een onderbenutting van ons uitvinderstalent, genialiteit én daadkracht. Allen eigenschappen die we zo hard nodig hebben in deze acrobatische tijden.

Onze bedoelingen zijn goed. Want, beste Anne, wie zit er nou niet te wachten op die tevreden en goedwillende medewerkers zoals jij? Die gezapigheid geeft ons een uitermate rustgevend en veilig gevoel. Gelukkig maar, want ons leven is al zo verwarrend. Maar Dirk, kom op. Juist jij! Jij bent van ons het ergste met dat gedetailleerde takenplaatje voor de komende vijf jaar en die teamleider die jou al jaren het ene na het andere compliment geeft voor het onderwijzen van dat vak waar je zo goed in bent. Juist jij zou het aankunnen. Harmonisch surfen op die woeste golven die ons leven vormen en idealiter ook onze loopbaan (zelfs bij jou Blauwe Harm!).

Maar wat hebben we onszelf in een onwrikbare stabiliteit gemanoeuvreerd. En we weten allebei dat dit knaagt, Johan. Gelukkig maar. Die bruuske eigenschappen die we van nature hebben, maken dat we niet in de greep kunnen worden gehouden. Niet door het systeem, niet door die technologie en zeker niet door die welwillende leidinggevende en collega's. Jullie herkennen het wel (zeker jij, blauwe Harm!). Onze verwachtingen zijn altijd zo groots en ingewikkeld. Zeker als we aan de toekomst denken. Zeker als we voornemens maken. Maar elke keer weer wordt die automatisch piloot in ons gemaand. Die oneindige Zoom-meetings vanaf 09.00 uur. Die onverwachte mailtjes met die ellendige hoeveelheid werk. Die schrikbarende hoeveelheid vinkwerk die ons van het eigenlijke werk houdt. Energiek aanmodderen zonder plan, zoals van der Voorst dat ooit omschreef. Eigenlijk best afschrikwekkend dat we elke avond die sportschool nodig hebben om ons weer tot leven te wekken.

Maar met al die gezapigheid hebben we de neiging te vergeten wat we eigenlijk willen, kunnen en moeten doen. Die baan zien als rustpunt voor al dat harde werken in de sportschool helpt niet. Resonantie is de enige uitweg, zo herinnerde Rosa ons al. Resonantie vraagt om een bereidheid ons kwetsbaar op te stellen, tot verandering, tot openheid én spreken met eigen stem. Competente rebelseheid, zoals Bussemaker dat ooit omschreef. Uitvinderstalent, genialiteit én daadkracht in je lijf.

En dat moeten we zelf slim organiseren, beste Harm. We kunnen dat niet zelfstandig. En die routekaart gedreven door de oriëntatie op een gefixeerde toekomst helpt daarbij niet. Ik had het geluk dat directeur Frans mij afgelopen jaren continu is blijven achtervolgen. Elke keer als ik hem trof ontstonden die knagende momenten dat ik tegen de grenzen van mijn eigen capaciteiten en interesses aanliep. Die bijzondere mix van slapeloosheid en euforie. Die onrust waarvan ik zo kan genieten en tegelijkertijd zweten. Hij had het altijd precies verkeerd getimed. Zijn uitdaging was net niet onmogelijk maar ook weer te lokkend om te negeren. Vooral omdat de routekaart steeds ontbrak.

Niet voor niks ga ik steeds weer opnieuw met jullie op zoek naar dat moment. Naar die onrust. Naar het slechten van die geïnstitutionaliseerde gezapigheid. Terug naar die uitdagende beweging (nu snap je eindelijk die nogal onverwachte confrontatie met professor Eti in Luxor, Harm!). Juist voor jullie geldt dat er rust schuilt in deze onrust!

En niet alleen jullie. En niet alleen ik. De afgelopen jaren heeft onze onderzoeksgroep duizenden medewerkers, leidinggevenden, productiemanagers, directeuren en hr-professionals nauwkeurig gevolgd, geobserveerd en bevraagd om te doorgronden wat we kunnen doen om de onrust wat meer op te stoken in organisaties.

Productiemanagers: techniek overkomt ons

Vanzelfsprekend zijn we begonnen bij primaire proces (Wolffgramm et al., 2018; Corporaal et al., 2019; Corporaal, 2018). We gingen de productie in om te exploreren wat de belangrijkste ontwikkelingen zijn waarvoor mensen in de veranderstand moeten komen. We ontdekten dat technologische hoogstandjes nu echt doorgedrongen zijn in de dagelijkse werkp praktijk en dat er veelal sprake is van een directe interactie tussen mens en techniek. Zoals augmented reality brillen die operators met op maat gemaakte visuele werkinstructies ondersteunen in complex werk. Of cobots, robots en zelfsturende karren die de snelheid van productie en logistieke processen minimaal verdubbelen en potentie hebben om van de belofte van mass-customization werkelijkheid te maken. En slimme machines die op rood sprongen, precies op het moment dat er nog voldoende tijd was om een aanstaande storing te verhelpen.

Rode draad was daarbij steeds dat engineers onderzoeken wat de techniek kan en de toepassing ervan in de productie bedenken. Tijdens de implementatie van de techniek is de aandacht voor de taken en kwaliteiten van medewerkers minimaal. Natuurlijk worden zij geïnformeerd, geïnstrueerd en waar nodig bij storingen ondersteund, maar veel verder gaat het (nog) niet. De techniek stelt eisen om te kunnen functioneren en mensen worden ingezet om die randvoorwaarden te vervullen. Het leidt tot werk dat soms eenvoudiger, soms wat complexer, soms jachtiger en soms rustiger wordt, maar wat operators heden ten dage, net als de textielarbeiders vroeger, 'overkomt'. Mogelijkheden om hun taken aan te passen, de taken anders te verdelen of het samenwerken met de technologie anders in te richten hebben ze nauwelijks. Hier bleek het grote zorgpunt en ook de grootste uitdaging te liggen voor onze hr-professie.

Eigenaren en directeuren: serieel meesterschap

We plaatsten deze ontwikkelingen in het primaire proces in breder perspectief door met eigenaren en directeuren te spreken over de veranderingen die zij het komende decennia voorzien op het gebied van arbeid (Corporaal et al, 2018; 2019). De samensmelting van slimme software, big data, machines en robotica betekent voor een medewerker dat werk complexer en veeleisender wordt. Er wordt in toenemende mate een beroep gedaan op slimme en ook flexibele samenwerking van mensen met techniek, die zich continu door ontwikkelt en steeds voor net andere werkprocessen, producten of diensten wordt ingezet. Ook constateren zij een snelle en vergaande verandering in de werkomgeving van werknemers: zij zullen meer dan ooit in staat moeten zijn om in wisselende teams van collega's, klanten en leveranciers samen te werken. En ook om moeten kunnen gaan met tegengestelde belangen, meerdere disciplines, wisselende deadlines en niet altijd even duidelijke prestatie eisen (het was niet alleen blauwe Harm die ontdekte dat hij niet goed voorbereid was op deze confronterende organisatie dynamiek...). Tenslotte voorzien directeuren en eigenaren een vergaande invloed van virtueel en augmented reality software, data en cloud-technieken. Met name de integratie van die technologieën maakten niet alleen een slimme fabriek nu echt mogelijk, maar ook een slimme supply chain. Zoals in die Twentse fabriek, waar klanten zelf kunnen inloggen op de machines, die machines kunnen aansturen en vervolgens nog op dezelfde dag het op hun wensen afgestemde product geleverd krijgen. Aan dat proces komen nauwelijks operators te pas en zo ontstaan hele nieuwe typen vragen op het gebied van productieplanning, data-security en supply chain management.

We exploreerden ook wat die nieuwe werkrealiteit volgens directeuren en eigenaars betekent voor de medewerkers van de toekomst. Hun mening over de belangrijkste competenties bleek glashelder. Diepgaande vak kennis en bedrijfskundig inzicht staan met stip op nummer 1. Geen generalisten, maar specialisten dus. Maar wel medewerkers die in staat zijn om die kennis

continu in te zetten in nieuwe contexten, en die kennis door te ontwikkelen met inzichten uit andere disciplines. Serieel meesterschap dus (Van der Vorst, 2021). En dat vraagt nogal wat van medewerkers (zie onze publicatie *Rebellen in de techniek*).

Medewerkers: geruystellende routine

Met die kennis over de veranderingen in de werkpaktijk gingen we terug naar de medewerkers. We onderzochten de factoren die hen remmen en uitdagen om mee te komen met de veranderingen in de werkpaktijk en het liefst natuurlijk daarop nog enigszins vooruitlopen (Corporaal 2014; 2015; 2018a; 2019). Ons onderzoek bevestigt allereerst veel ander onderzoek waaruit blijkt dat medewerkers niet altijd ervaren dat hun werkrealiteit verandert of gaat veranderen. Ook toont het dat, gemiddeld genomen, voldoende afwisseling, autonomie en uitdaging worden ervaren in het dagelijkse werk, maar dat medewerkers na verloop van tijd stranden in (geruystellende) routine. Bovendien blijken medewerkers gemiddeld genomen zeer tevreden met hun leidinggevende: die dagen uit tot ontwikkeling en stimuleren dat ook. Maar doorgaans met name als dat door de medewerkers zelf wordt geïnitieerd of besproken. Minder tevreden zijn ze over duidelijkheid over loopbaanmogelijkheden en opvallend is dat ze ook met collega's niet al te tevreden zijn. Bij een groot aantal bedrijven (Peters et al., 2020; Visschedijk, 2019) volgden we 'toptalenten'. We stelden de factoren vast die hen aanjaagden om zich te ontwikkelen. Daar was al snel een duidelijke lijn in te ontdekken: duidelijke, periodieke afspraken over (loop)baanontwikkeling; regelmatige en ongevraagde roulatie in werkzaamheden, intensieve begeleiding door een mentor en veel leeransen zoals de gelegenheid voor afdeling overstijgende projecten of roulatie tussen verschillende processen en machines. Voor een volledig overzicht, inclusief praktijkvoorbeelden, kunt u ons boek 'Leidinggeven aan ontwikkeling? Doen!' raadplegen.

Leidinggeven: groeibanen

Ook bevroegen we tientallen direct-leidinggeven (Peters, 2019; Corporaal; 2018) over hoe zij medewerkers in de dagelijkse werkpaktijk uitdagen tot ontwikkeling. Dat doen zij allereerst door medewerkers continu te confronteren met relevante omgevingsontwikkelingen in hun dagelijkse werk. Bijvoorbeeld door feedback van- en contact met klanten en leveranciers in te bouwen in dat dagelijkse werk. Of door teams van medewerkers verantwoordelijk te maken voor het steeds weer optimaliseren van producten, werkprocessen en diensten met feedback van (interne) klanten. Ook besteden zij aandacht aan het vormgeven van groeibanen die ook op langere termijn voldoende blijven uitdagen tot veranderlust. Bijvoorbeeld door in toenemende mate regelmogelijkheden te bieden in het dagelijkse werk en hen uit te dagen om het werkproces continu te verbeteren. Door uitdaging in het werk stapsgewijs op te bouwen, taken te verbreden en medewerkers regelmatig in een nieuwe teamsamenstelling te plaatsen. En door samenwerking in multidisciplinaire teams te stimuleren, waar mogelijk ook met klanten erbij. Belangrijk was ook dat zij niet afwachten

tot er een ontwikkelvraag komt, maar regelmatig korte, concrete leerervaringen bieden. Juist ook voor de medewerkers die baat lijken te hebben bij veel stabiliteit in het werk. Met name kleinere bedrijven lukte het om die korte leerervaringen concreet vorm te geven.

Bijvoorbeeld door iemand in stappen een groter deel van het productieproces te laten bedienen of te laten rouleren tussen verschillende machines of processen.

HR-professionals: beheer...

Vanzelfsprekend onderzochten we ook de groep van hr-professionals zelf (Vos et al., 2017). Dankzij een samenwerkingsverband van bijna alle hr-opleidingen in Nederlanden hebben we hun activiteiten en het oordeel daarover van lijnmanagers, meerjarig en uitgebreid kunnen volgen. Lijnmanagers blijken nog steeds een 'klassieke' opvatting over de hr-afdeling te hebben en zijn van mening dat zij vooral gericht moet zijn op personeelszorg en personeelsbeheer. Als we kijken naar hoe hr-professionals daadwerkelijk hun dag invullen, zien we dat zij steeds meer tijd besteden aan personeelsontwikkeling en organisatieontwikkeling (en vreemd genoeg ook aan administratief personeelsbeheer; kennelijk kosten die 'slimme' e-hrm-systemen veel beheers-werk). We constateren ook een trend dat de hr-taken gericht op personeelsontwikkeling en organisatieontwikkeling door de jaren heen verschoven zijn richting een gezamenlijke verantwoordelijkheid tussen de hr-afdeling en het lijnmanagement. Het onderzoek liet daarbij zien dat lijnmanagers niet altijd de competenties hebben om ontwikkelingsgerichte hr-activiteiten uit te voeren, maar wel een opmerkelijk hoge motivatie hebben om dergelijke taken uit te voeren. Hr-professionals kunnen in dat opzicht bijdragen door te investeren in de vaardigheden van de lijnmanagers en ervoor te zorgen dat zij voldoende mogelijkheden krijgen om de hr-activiteiten goed te kunnen uitvoeren. Maar vooralsnog is de werkelijkheid dus wel dat zij lang niet altijd door het lijnmanagement gezien worden als serieuze gesprekspartner op het domein van ontwikkelingsgerichte hr-activiteiten (Vos, Corporaal, Dartels, Peters & Morssink, 2017).

Via een reeks van promotieonderzoeken ontdekten we ook hoe effectieve en aantrekkelijke hr-activiteiten ontworpen kunnen worden op het gebied van leidinggeven (Mesu, 2013); werkinhoud en werkomgeving (Corporaal, 2014), het laten bloeien van ondernemende medewerkers (Banis-den Hertog, 2016) en hr-analytics (Collega Thusing). Bovendien maakten we met promotieonderzoeken inzichtelijk hoe we die individuele hr-activiteiten kunnen combineren tot effectieve en samenhangende configuraties van HR-activiteiten (Knol, 2014, Collou, 2020). Kortom, vanuit verschillende perspectieven hebben we genoeg kennis over ontwikkelingen in de dagelijkse werkpaktijk en de benodigde hr-activiteiten om de behendigheid en lenigheid van Johan, Dirk, Anne, Jakob en Harm wat meer te oefenen. De kunst is om die kennis te integreren in praktijkrelevante aanpakken om dat allemaal wat meer consistent, coherent en uitlokkend te doen. En daar zijn we nu volop mee bezig ...

4.3 Quick Fixes

Het mooiste van ons human capital-vakgebied is het gebrek aan quick fixes. Beoefening van lenigheid en behendigheid is geen kwestie van eenmalige interventie, maar een proces van langdurig kneden. Directeur Frans herinnerde mij er via zijn onverwachte confrontaties aan dat het zeker ook geen kwestie is van zo goed mogelijk inspelen op iemands behoeften. En het was juist die blauwe Harm die mij via het avontuur met de groene afwasborstels herinnerde aan de beperking van structuur en richting.

De afgelopen jaren hebben we in het lectoraat onze kennis vertaald naar aanpakken om medewerkers coherent, effectief en soms wat dissonant te kneden. Ons vertrekpunt daarbij is altijd de beïnvloeding van het dagelijkse werk. Daar gebeurt het. Goed ingericht werk en de daarbij behorende werkomgeving dagen uit tot beweging en die broodnodige beoefening van lenigheid en behendigheid in de baan en loopbaan (Messmann, 2018; Parker et al. 2017). 'Smart jobs', zoals Hall en Heras (2010) dat beschrijven. In mijn geval gekenmerkt door die schijnbaar onmogelijke, maar lokkende taken, de confronterende directeur Frans en de onrustige samenwerking met vele bedrijven die een drie keer zo hoog tempo hebben als mijn onderzoek. Of in termen van Karasek, Bakker en Demerouti: je wordt geactiveerd, maar niet overbelast, vanwege stevige eisen, maar gelijktijdig veel beheersingsmogelijkheden. Groeibanen. Werk waardoor Johan en de anderen wat meer op hun tenen gaan lopen. Werk waarin het prachtige uitvinderstalent en het risico van vakmanschap worden bedreven en gevoeld. Werk waarin de mens ondersteund en ontlast wordt door slimme technologie bij het inzetten van kwaliteiten waarvan hij zelf niet wist dat hij daar bedreven in is. Werk waarin Johan en de anderen de richting wordt gewezen naar iets wat zij zelf niet hebben kunnen en willen voorzien. Werk met voldoende dissonantie om dat continue beroep op snelheid en mechanistische perfectie (zoals u ziet bij bijvoorbeeld die oranje maaltijdbezorgers) voldoende te temperen. Werk waarin lenigheid en behendigheid worden geoefend, die zo broodnodig is in ons acrobatisch bestaan. Een beetje meer onrust en dissonantie dus in het werk. Dat is juist in deze onzekere tijden een basisvoorwaarde voor kwalitatief hoogwaardige arbeid (en rust!).

En die onrust in het werk stoken we vanuit ons lectoraat vanuit meerdere perspectieven gedoseerd op. Steeds met concrete aanpakken, gebaseerd op evidence-based kennis. En steeds door in te grijpen in die dagelijkse werkelijkheid van medewerkers. Ik heb een aantal voorbeelden voor u op een rijtje gezet.

4.4 Broedplaats van human capital instrumenten

Twentse daadkracht in learning communities

We maken volop gebruik van het Twentse Noaberschap: hechte regionale samenwerkingen tussen bedrijven en kennisinstellingen in learning communities. Broedplaatsen waar samen leren, werken en innoveren samensmelten. Een individuele organisatie, hoe groot en slim georganiseerd ook, is vrijwel nooit alleen in staat om zijn medewerkers te kneden. Uit onderzoek blijkt keer op keer het belang om iemand in zijn dagelijkse werk intensief met de buitenwereld in verbinding te brengen. Het werken met leveranciers, klanten, kennispartners; die allen nieuwe en vaak tegengestelde vragen en problemen hebben, zorgt voor dissonantie in het werk en het in beweging krijgen van medewerkers (Gerken c.s., 2016; Preenen c.s., 2013). En die constante verbinding met de buitenwereld kun je slim organiseren. Bij mij was dat bijvoorbeeld TechYourFuture, het Center Of Expertise dat mij in onderzoeksgroepen samen zette met medewerkers van techniekbedrijven, Windesheim, Universiteit Twente en ROC. Ik leerde gebruik te maken van de combinatie van ondernemerslust van de bedrijven, de daadkracht van het ROC van Twente, de denkkraft van Universiteit Twente en de ontwerpkracht van de hogescholen. Tezamen hadden we niet alleen meer slagkracht en kwaliteit, maar die samenwerking zette me op mijn tenen.

En dat is broodnodig. Het was David Wootton die ons eraan herinnerde dat mensen doorgaans verknocht zijn aan hun vertrouwde ervaringen en gewoonten. We zijn vaak ten diepste conservatief. We willen weten waar we aan toe zijn, gedragen ons vaak tribaal en we zijn van nature wantrouwend tegenover buitenstaanders. Dat zijn fundamentele aspecten van de menselijke natuur, die je niet zomaar kan negeren. Maar je kunt ze wel ombuigen. Door ze iets van buiten aan te laten aanraken. Maar als aanraking gelijk staat aan pijn, dan sta je er niet voor open. Als je bijvoorbeeld moet haasten om het vliegtuig te halen, dan sta je onderweg niet echt open voor die leuke kat die je toevallig ziet zitten. Onze drukke banen worden steeds meer zo. En het gaat niet alleen om kwetsbaarheid, het is ook een houding. Niet willen beheersen en afdwingen, maar luisteren en reageren. Daar moet je zelfvertrouwen voor hebben.

En dat kun je slim kneden. Juist in (leer)gemeenschappen waarin mensen van verschillende organisaties en bedrijven met elkaar optrekken in een vertrouwde omgeving, daarin zijn we sterk in Twente.

De textielfabrieken stichtten meer dan 150 jaar geleden één van de eerste ambachtsscholen in Nederland waarin samen werd opgetrokken in het opleiden van textielarbeiders. 100 jaar geleden hadden we al de eerste community van personeelsmanagers van verschillende

fabrieken. Inmiddels hebben we REMO, RoboTAO, STODT, SMEOT, TechWise, Gas erop! en nog veel meer. Allemaal prachtige en hechte gemeenschappen van bedrijfsleven en kennisinstellingen waar veel slagen worden gemaakt in het samen optrekken in het in beweging krijgen van medewerkers.

En hoewel in heel Nederland het concept van 'learning communities' in opkomst is, is het bijzondere dat de Twentse initiatieven geen "praatclubs" zijn, maar omgevingen waarin daadwerkelijk samen wordt gewerkt aan het realiseren van slimme (technische) vernieuwingen in de dagelijkse werkpraktijk. Veelal zijn zowel studenten, scholieren, medewerkers als leidinggevenden aangesloten. Een concreet voorbeeld wil ik u daarbij niet onthouden.

Learning community 'Gas erop!' koerst op nieuwe vormen van leren voor energietransitie. Installatietechniek bedrijven opereren door de energietransitie meer dan ooit in de innovatieve voorhoede. Zij hebben een grote behoefte aan goed opgeleide technici met praktisch toepasbare kennis. Echter, de realiteit is dat het technisch hbo momenteel opleidt voor een werkveld dat innovatief vaak al verder is dan wat het curriculum van de opleidingen biedt. En waar kunnen hun huidige werknemers terecht om snel en doelgericht bij te scholen?

Bottom up-benadering werkt

Bij de learning community 'Gas erop!' is gekozen voor een bottom-up benadering, dus vanaf de werkvloer. Deze manier van werken is nieuw voor zowel de onderwijspartners, als voor de bedrijven. Consortiumleider Bas van Dongen: "Als we het project uitleggen aan de mensen op de werkvloer van de installatiebedrijven, zien we dat ze het belang direct doorgronden, mee willen doen en uit zichzelf bijdragen aan hele mooie dingen. Wim Seppenwoolde van een van de installatietechniek bedrijven: "Klopt, ik zie in elke laag van de bedrijven die meedoen, ook binnen ons bedrijf, heel veel bereidwilligheid om bij te dragen. Het spreekt iedereen aan, van monteur tot directeur."

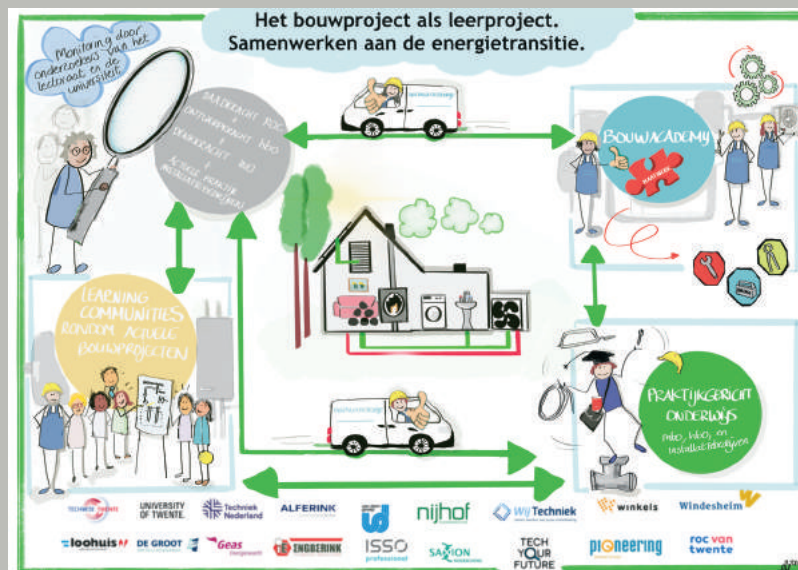
Het concept

Een learning community bestaat uit een groep van 6-10 personen en wordt vormgegeven rondom een concreet bouwproject. Leren, werken én innoveren smelt samen. De learning community bestaat uit installateurs, een voorman/vrouw, iemand van de binnendienst, docenten van ROC of Saxion en meewerkende student(en). De learning community wordt begeleid door een facilitator.

- Iedereen leert van elkaar om een gemeenschappelijk doel te bereiken of een gezamenlijke vraag te beantwoorden: de docent leert van de leerling installateur, de ervaren vakman van de docent en andersom. Iedereen brengt en haalt iets uit het deelnemen aan de learning community.
- Het leren is geïntegreerd met het werken op een concreet bouwproject en vindt daarmee "just-in-time" en "just-in-place" plaats. Het betreft een combinatie van formeel en informeel leren, individueel en gezamenlijk, online en face-to-face. Het vraagstuk van de learning community is bepalend voor de balans hierin.
- Individuele leerpaden worden adaptief ondersteund met behulp van technologie, daarnaast wordt technologie ingezet om ook leeractiviteiten te begeleiden

De opbrengsten van de learning community zijn afhankelijk van het gezamenlijke doel van de learning community. Dit kan variëren van het leren werken met een nieuwe technologie tot het verbeteren van projectevaluaties. Desondanks is het doel voor alle learning communities dat het deelnemen bijdraagt aan een proactieve houding ten opzichte van leren en ontwikkeling, kennis en vaardigheden om hier sturing aan te geven en een toename van innovatief werkgedrag om samen de ambities m.b.t. de energietransitie te realiseren.

Gas erop! Learning communities voor het versnellen van leren, werken en innoveren!



Veranderlust

In het postdoc traject van associate lector Luuk Collou werken we aan samenhangende bundels van effectieve en aantrekkelijke hr(d)activiteiten die specifiek gericht zijn op het in beweging krijgen van medewerkers. We focussen ons op die grote 'middengroep' van medewerkers in bedrijven, die wel zouden willen, maar in de praktijk onvoldoende meebewegen met de ontwikkelingen in organisaties.

Er is in human capital onderzoek consensus over de effectiviteit van 'strong systems', logisch coherente, intern consistente en eenduidige bundels van hr-activiteiten, die, mits goed geïmplementeerd, medewerkersgedrag de gewenste kant op sturen (Bowen & Ostroff, 2004; Gratton & Truss, 2003; Nishii & Wright, 2008). Ook is duidelijk dat die hr-activiteiten via de beïnvloeding van dat medewerkersgedrag leiden tot betere prestaties in termen van bijvoorbeeld hogere productiviteit, minder verloop en betere financiële prestaties (Pauwe, Guest & Wright, 2013). Ook dat onderzoek hoeven we dus niet nog eens over te doen.

Het ontwerpen van dergelijke bundels van hr-activiteiten is echter uiterst complex. Eerst moeten de factoren worden vastgesteld die het beoogde gedrag stimuleren. Vervolgens moeten hr-activiteiten worden ontwikkeld op alle beleidsterreinen (werving, selectie, beoordelen, belonen, arbeidsinhoud, organisatie inrichting, opleiding en ontwikkeling). Daarna pas kan een goede en samenhangende bundel van hr-activiteiten worden ontworpen. De hoeveelheid en variëteit van hr-activiteiten en de interacties tussen die hr-activiteiten vereisen echter een onmogelijke hoeveelheid data en complexe systematiek om te onderzoeken hoe de optimale uitlijning daadwerkelijk zou moeten plaatsvinden. Zeker als rekening zou moeten worden gehouden met tijdseffecten, de samenhang met organisatiestrategie en omgevingskarakteristieken. Tot nu toe bleef het in onderzoek dan ook bij de constatering dat individuele hr-activiteiten goed uitgelijnd moesten zijn om organisatiedoelstellingen te realiseren (Bowen & Ostroff, 2004).

Maar precies die uitdaging hebben we geadresseerd en opgelost via het werk van onze associate lector Luuk Collou. Hij ontwikkelde, specifiek voor het mkb, een simulatiemodel en bijbehorende serious game om integrale bundels van hr-activiteiten te ontwerpen en de effecten daarvan vast te stellen. Dat simulatiemodel en de serious game, maken de ontwikkeling en het monitoren van effectieve bundels van hr-activiteiten gericht op het in beweging krijgen van medewerkers voor het eerst mogelijk. In zijn aanpak culmineert onze kennis van de afgelopen 15 jaar. We leggen de verbinding tussen inzichten uit (organisatie) psychologie, leiderschap, persoonskenmerken, organisatiekunde (job design, sociotechniek, workplace innovation), verandermanagement met onze kennis over HRM configuraties. En met zijn aanpak gaan we de komende jaren aan de slag in tientallen mkb-bedrijven om concrete stappen te zetten in het ontwerpen van een modern, effectief en aantrekkelijk hr beleid. U bent van harte welkom om mee te doen.

Effectief HRM voor het aanjagen van veranderlust



Hr-praktijken moeten op elkaar én de organisatie afgestemd worden om medewerkers in beweging te krijgen. Dat klinkt simpel maar is het niet. Wat moet een ondernemer concreet doen? Hoe richt je een configuratie van hr-praktijken daadwerkelijk in om mensen in beweging te krijgen? Ondanks boekenkasten vol onderzoek naar concepten als de ondernemende werknemer, adaptieve prestaties, pro-activiteit - om een kleine selectie te noemen - en hun voorspellers blijft het vooralsnog stil wanneer de bovenstaande vragen worden gesteld door ondernemers. Op het spaarzame moment dat er wel antwoord wordt gegeven is dat vaak weinig concreet waardoor de ondernemer die een effectief hr-beleid wil ontwerpen voor zijn organisatie, weinig stappen kan zetten.

In dit onderzoek culmineert onze opgebouwde kennis over effectief en aantrekkelijk hr-m. We ondersteunen ondernemers die een meerjarig integraal hr-beleid willen vormgeven dat medewerkers in beweging brengt. Dat doen wij niet door ondernemers te vertellen hoe zij dat zou moeten doen. Wij laten ze dat ervaren. Door middel van een serious game worden ondernemers uitgedaagd om een integraal hr-beleid vorm te geven en -over meerdere jaren heen- krijgen ze feedback over de effecten van de door hen gemaakte keuzes.

Dat doen we door onze inzichten expliciet te maken, waar nodig theoretisch en empirisch aan te vullen, en om te zetten in concrete hr-praktijken (e.g. specifieke werkinrichting, werving, etc.) die veranderlust stimuleren. De game wordt daarbij óók als onderzoeksmethode gebruikt. We toetsen de voorspellende waarde van het gewogen simulatiemodel, door via de game met ondernemers bedrijfsspecifieke bundels van hr-activiteiten te ontwikkelen, te implementeren en hun effect op verandervermogen van medewerkers te volgen. De game en het simulatiemodel zijn een concrete, state-of-the-art 'key enabling methodology' waarmee we een bijdrage leveren aan het voorbereiden van mensen en organisaties op technologische ontwikkelingen als gevolg van de energietransitie, Smart Industry en vergaande digitalisering

Mens én technologie

We sleutelen in het lectoraat volop aan slimme mens-techniek samenwerkingen. Met werk waarbij de medewerker wordt ondersteund en ontlast door technologie. Met werk waarbij technologie menselijke kwaliteiten als flexibiliteit, de prachtige ruwheid, botheid, roekeloosheid en het menselijk onvermogen, niet tempert maar aanwakkert. Met werk waarin dat uitvinderstalent dat zo centraal stond in het ambachtswerk, weer naar boven komt. We experimenteren, bouwen en ontwerpen volop. Met intensieve mens-cobot samenwerkingen in de maakindustrie, slimme technologie voor hartzorg op afstand, digitale meetlinten in de installatiesector en met augmented reality toepassingen voor het ondersteunen van mensen met een beperking.

Steeds staat daarbij een samenwerking tussen mens en techniek centraal die de mens wil aangaan, kan aangaan en ook kan volhouden. Het uitgangspunt is daarbij de 'joint optimization' van het technische en het sociale systeem, zoals ooit voorgeschreven in het socio-technisch systeemdenken en doorontwikkeld in de workplace innovation literatuur (Van Hootegem, Van Amelsfoort, Van Beek & Huys, 2008; Oeij 2019). Daarbij hebben we steeds aandacht voor de kwaliteit van arbeid in de samenwerking tussen mens en techniek. Die eisen zijn bekend uit de work design literatuur (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007) en hebben betrekking op de inhoud van werk, samenwerking met anderen, en de werkomgeving. De risico's van een ontwerp dat niet voldoet aan bovenstaande eisen zijn bekend. Er zijn negatieve effecten op productiviteit, verloop, verzuim en allerlei gezondheidsproblemen.

Het is cruciaal dat medewerkers betrokken worden bij die samenwerking tussen mens en techniek. In dynamische en complexe omgevingen bepaalt de hoeveelheid beslissingsmacht op operationeel niveau namelijk de robuustheid van het systeem (Ashby, 1965; De Sitter, Den Hertog & Dankbaar, 1997). Dat vereist niet alleen forse regelcapaciteit op werkplekniveau, maar ook de mogelijkheid om de inrichting van de mens-techniek samenwerking – (mede) vorm te geven. Die regelcapaciteit blijkt tevens voorwaardelijk voor de acceptatie van technologie (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003; Liu et al., 2019).

Kenmerkend in onze aanpak is daarom dat we mensen zelf zeggenschap geven over de inrichting van de mens-techniek samenwerking. En net een stapje meer vragen dan dat ze denken dat ze kunnen. De kern van leerrijk werk is namelijk de mate van autonomie die ervoor zorgt dat medewerkers de mogelijkheid hebben om zelf met een oplossing te komen en daarmee hun probleemoplossend vermogen verder ontwikkelen. Dat is essentieel in combinatie met taken die uitdagen en voldoende complexiteit bevatten (Coetzer, 2014; Ellstrom, 2001; Wielenga-Meijer, 2010 en Peters c.s., 2020).

Bovendien werken we in veilige maar authentieke experimenteer omgevingen, zoals in de prachtige labs op Saxion of de Technohub in Apeldoorn. Typerend voor een groot aantal

mensen is namelijk hun voorzichtigheid, ook wel bekend vanuit het concept fixed mindset. Er zal maar eens iets misgaan. Als het misgaat, is dat een bewijs dat ze niet slim genoeg of talentvol genoeg zijn. Dat maakt dat ze voorzichtig zijn en niet geneigd tot het nemen van risico's. In dergelijke veilige omgevingen dagen we ze uit om wel stap-voor-stap risico te nemen.

RoboTAO: mens en techniek samenwerking



Cobots: ze zijn niet zo groot en sterk als de robotarmen die al langer in de industrie gebruikt worden, maar op de werkvloer kunnen ze wel werk uit handen nemen. Ook zijn ze in staat om direct samen te werken met medewerkers. Dat levert niet alleen interessante prestatievoordelen op voor de organisatie, maar ook voor de kwaliteit van het productiewerk. Milan Wolffgramm onderzoekt wanneer medewerker en organisatie optimaal profiteren van het samenwerken met een cobot. "Ik heb de tijd van mijn leven, hier in het Mechatronica Lab aan het Ariënsplein in Enschede", vertelt Milan glunderend.

De cobot als assistent bij assemblagewerk

"Deze cobot kun je zien als een arm met een grijpklauw, die ook uitgerust is met een camera. We kunnen de arm een aantal handelingen laten uitvoeren. Zoals het aangeven van materiaal,

of het optisch controleren van een oppervlakte. Daarmee assisteert de cobot bijvoorbeeld een medewerker die een serie toetsenborden in elkaar moet zetten.”

Unieke kwaliteiten van mens en cobot combineren

Door mens en cobot samen te laten werken, kunnen de unieke kwaliteiten van beide ‘partners’ gecombineerd worden, zegt Milan: “Voor het priegelwerk, zoals het insteken van toetsen, heb je mensenhanden nodig. Maar niet voor andere handelingen die steeds terugkomen.

Denk aan het pakken en aangeven van de juiste componenten. Die liggen vaak in grote stellages, in gigantisch veel bakjes of op plateaus. Het zoeken en pakken van die onderdelen is arbeidsintensief en foutgevoelig. Dat zijn nu juist de handelingen waarmee de cobot een mens kan ondersteunen. Denk ook aan de eindcontrole, met een camera: zit zo’n toetsenbord uiteindelijk foutloos in elkaar?”

Wie doet wat?

Door cobots toe te voegen aan het productieproces zou, in theorie, het bedrijf beter en sneller kunnen produceren. Mits de kwaliteit van arbeid overeind blijft, legt Milan uit. “De inrichting van de samenwerking tussen mens en cobot is dus allesbepalend: wie doet wat? We doen dit onderzoek in het kader van het TechYourFuture/TechForFuture-project RoboTAO. We zien namelijk dat veel bedrijven met dit vraagstuk worstelen. De technologie bestaat, ze willen met cobots aan de slag, maar vragen zich af: hoe implementeren we dit in onze werkprocessen, in onze productiehal? Die brug willen wij met dit onderzoek slaan. Er zijn bedrijven die echt uitkijken naar de uitkomsten van ons onderzoek. Daarnaast zagen we als lectoraat dat er veel kansen lagen om een wetenschappelijke bijdrage te leveren aan dit thema. Daarom doe ik sinds een jaar ook promotieonderzoek naar mens-cobot-samenwerking.”

Autonomie en werkplezier

Naast betere prestaties zou het inzetten van cobots serieus kunnen gaan bijdragen aan de autonomie en het werkplezier van de medewerker. Juist door de medewerker zelf, onder goede begeleiding, de regie te laten nemen over de handelingen die hij zelf verricht of wil uitbesteden. “Dat kan ook met het moment van de dag te maken hebben,” aldus Milan. “Wanneer je afwisseling zoekt in je werk, of wanneer je ogen te moe zijn om alle eindcontroles zelf uit te voeren, kan de cobot je helpen. We hebben een modulair keuzemenu gebouwd, waarmee iemand zelf aan kan geven met welke handelingen de cobot gaat ondersteunen. Deze regelruimte zien we als een verrijking van het werk. Het zorgt ervoor dat het werk blijft aansluiten op wat de medewerker zelf belangrijk vindt en op dat moment nodig heeft. Daar steken we vanuit de bedrijfskunde ook sterk op in. Niet alleen op goede prestaties, maar ook op goede werkbeleving.”

Bron: Saxion.nl

Skills paspoorten: vrij reizen over de arbeidsmarkt

Nog steeds werken ongeveer één op de drie medewerkers meer dan tien jaar bij hetzelfde bedrijf. Ook ik behoor inmiddels tot die groep. Gelukkig eiste directeur Frans bij het overhandigen van mijn vaste contract, dat ik om de drie jaar opnieuw onderhandelde over mijn functie. Bovendien stelde hij de voorwaarde dat ik niet alleen maar bij Saxion zou werken. Wordt nooit afhankelijk van één leidinggevende was zijn boodschap. Hoe goed hij of zij ook is, je moet wat deviate aansturing organiseren.

Door zijn eis bestaat mijn loopbaan uit vele overgangen. En met mij die van vele anderen die continu in beweging zijn in een organisatie, tussen organisaties, tussen sectoren en tussen verschillende typen dienstverband (de transactionele arbeidsmarkt; Wilthagen; 2014). Die overgangen houden ons bij de les en zouden – juist bij types als Johan en de anderen die zo tevreden zijn met hun huidige baan – wat meer aangejaagd mogen worden. De steeds flexibeler wordende arbeidsmarkt raakt hen in de praktijk (tot nu toe!) bijna niet en in werkelijkheid wordt er nog steeds de ene na de andere gouden kooi gecreëerd. Niet voor niets constateert de Commissie Borstlap (2020) dat de manoeuvreerruimte en wendbaarheid binnen duurzame arbeidsrelaties moeten worden vergroot. Wanneer duurzame arbeidsrelaties veranderen in vast, en vast in onveranderbaar, dan ontstaat stagnatie in plaats van innovatie.

Er is een fundamentele politieke discussie gaande op de domeinen arbeidsrecht, sociale zekerheid en fiscaliteit om die manoeuvreerruimte en wendbaarheid binnen duurzame arbeidsrelaties te stimuleren. Ons lectoraat wacht de uitkomsten van die discussie niet af en ontwerpt concrete instrumenten voor werkgevers en werknemers om regelmatig te bewegen in en tussen organisaties, sectoren en type arbeidsrelaties.

Noemenswaardig daarbij is het onderzoek van Jouke Post en collega’s naar skills paspoorten. Regelmatig bewegen op de arbeidsmarkt vraagt inzicht in de kennis en vaardigheden van werkenden en werkzoekenden. Skills paspoorten bieden de mogelijkheden om kennis en vaardigheden op een gedetailleerd niveau inzichtelijk te maken, continu bij te houden en te valideren. Bovendien zijn skills paspoorten een middel om een levenslange ontwikkeling van die kennis en vaardigheden te ondersteunen doordat zij bijvoorbeeld kunnen worden ingezet als (360 graden) feedback instrument.

Er zijn vele mooie voorbeelden van skills paspoorten beschikbaar die een impuls geven aan een leven lang ontwikkeling, zo blijkt uit ons onderzoek en inmiddels is er op verschillende plekken geëxperimenteerd met skills paspoorten. Post et al. (2021) stellen vast dat de door hen onderzochte (inter-)nationale initiatieven tonen dat het skills paspoort een antwoord kan zijn op de tekortkomingen van het diploma als allocatiemechanisme: diploma’s verliezen hun waarde na enkele jaren werkervaring, ze geven vaak toegang tot een beperkte selectie van beroepen en werkgevers missen potentieel doordat diploma-eisen mensen uitsluiten. Skills

paspoorten hebben, zo blijkt uit dit onderzoek, de potentie om medewerkers te ondersteunen in het continu en ook grondig bijhouden van hun competenties en capaciteiten, en kunnen daarmee een bijdrage leveren aan de versterking van hun (persoonlijke) ontwikkeling. Skills paspoorten zijn aantrekkelijke instrumenten voor zowel werkgevers als werknemers om matching met passende arbeid te bevorderen. Ze constateren ook dat er diverse werkbare, succesvolle en ook ingebedde voorbeelden van skills paspoorten zijn. Het skills paspoort lijkt te voorzien in het ‘matchen’ van mens en baan op basis van onderliggende kwaliteiten van mensen (reskilling) en heeft de potentie om te voorkomen dat een grote groep van werkzoekenden ontstaat “die geen kant op kan”, terwijl een war for talent woedt in sectoren waar wel vacatures zijn” (p. 36).

Geef een diploma of cv een goed en compleet beeld van de kennis, ervaring en vaardigheden die iemand in zijn loopbaan heeft opgedaan? Het antwoord op die vraag is meestal ‘nee’. Het skills paspoort kan over enkele jaren met gebruik van slimme technologie een nieuwe koppeling leggen tussen mens, onderwijs en arbeid. Daarmee faciliteert zo’n paspoort een leven lang ontwikkelen en het wendbaar houden van medewerkers op een sterk veranderende arbeidsmarkt. Jouke Post en Stephan Corporaal vertellen over het onderzoek dat Saxion hier met partners naar verricht.

Wisselen van baan of branche

Overstappen en wisselen van baan of branche is iets wat steeds vaker voor gaat komen in de huidige arbeidsmarkt. Bijna niemand haalt nog één diploma voor het leven. “Je ziet dat nu in versterkte vorm in de huidige coronacrisis gebeuren. Er zijn krimp-, maar ook groeisectoren. We zouden zo’n overstap beter vorm kunnen geven, met wat mensen al in huis hebben. Ook door sneller en effectiever scholingsroutes te ontwikkelen en mensen vlot te laten doorstromen naar andere sectoren en beroepen. De versnelling van in-, door- en uitstroom kan door een skills paspoort beter gefaciliteerd worden.

Randvoorwaarden voor een breed inzetbaar skills paspoort

In het onderzoek kijkt Saxion met partners in verschillende deelonderzoeken naar dit soort voorbeelden en naar de randvoorwaarden waaraan een breed inzetbaar skills paspoort zou moeten voldoen. Ook onderzoeken de partners wat werkgevers nodig hebben en hoe werknemers tegen het instrument aankijken. Bijvoorbeeld door in te zoomen op specifieke

doelgroepen, zoals jongeren of lager opgeleiden. Uiteraard wordt ook het perspectief van het onderwijs meegenomen. Hoe kan dat in de toekomst meebewegen met de inzet van dit instrument?

Blockchain als sleuteltechnologie voor het skills paspoort

Hoe gaat het skills paspoort idealiter gebruikt worden in de praktijk? Post: “Het wordt een instrument waarvan je zelf eigenaar bent. Je hebt er zelf de beschikking over, kunt het bijhouden. Mogelijk worden bepaalde onderdelen automatisch bijgehouden, aan de hand van de reis die je door onderwijs en arbeidsmarkt aflegt.” Blockchain-technologie kan daar als sleuteltechnologie een rol in vervullen zegt de onderzoeker. Het skills paspoort gaat het klassieke cv hoe dan ook overstijgen. “Het bevat niet alleen opleidingen en werkervaring, maar ook competenties en de motivatie-kant,” zegt Post. Het paspoort geeft daarom niet alleen weer wat iemand kan, maar ook wat iemand wil. Idealiter zou het ook een te besteden opleidingsbudget kunnen gaan bevatten, dat werknemers helpt zich te heroriënteren op ander werk.

Een leven lang ontwikkelen

Volgens Stephan Corporaal is het onderzoek dat vanuit zijn lectoraat plaatsvindt een grote kans om het concept van ‘een leven lang ontwikkelen’ nog beter van de grond te krijgen in Nederland: “Het skills paspoort biedt echt een concrete systematiek om dat voor elkaar te krijgen.” Corporaal ziet ook mogelijkheden om het paspoort te gebruiken voor het geven van (360 graden) feedback op de werknemer, door de leidinggevende, leermeester of collega’s. “Het kan ingezet worden in plaats van andere losse hr-instrumenten, bijvoorbeeld in de beoordelings- en ontwikkelcyclus.

Nationaal paspoort

De convergentie naar een meer nationaal paspoort dat breed inzetbaar is, hangt nog wel van een aantal randvoorwaarden af. Standarisatie van skills vraagt nauwkeurig onderzoek: spreken we dezelfde taal? De eerdergenoemde slimme (blockchain)technologie of het op een andere wijze verknopen van bestaande systemen zal ook de mogelijkheden en toepassingsgebieden bepalen. Het paspoort wordt dan gevuld vanaf het moment dat iemand aan een opleiding of studie begint, als een ‘kluis met competenties’

Bron: Saxion.nl

Aantrekkelijk en modern werkgeverschap in de techniek

Al jaren is het aantrekken en behouden van personeel een belangrijke uitdaging voor veel bedrijven in de techniek vanwege een combinatie van groei in de markt en een tekort aan technici in West-Europa. Samen met het expertisecentrum TechYourFuture doet het lectoraat daarom onderzoek naar de voorkeuren en eisen van zowel (potentiele) technische medewerkers als werkgevers in de techniek. Met ons onderzoek onder meer dan tweeduizend laatstejaars studenten, drieduizend medewerkers en driehonderd werkgevers waren we in staat om die eisen en voorkeuren heel concreet te maken. Die kennis vertalen we inmiddels in vele aanpakken en instrumenten om modern en aantrekkelijk werkgeverschap vorm te geven, alsmede beroepsonderwijs dat beter voorbereidt op de nieuwe industriële realiteit. Bijvoorbeeld de eerdergenoemde learning communities, maar ook massive open online courses over Smart Industry, pulse checks voor bedrijven om de ervaren aantrekkelijkheid van werk te volgen onder jonge technici, leergroepen over aantrekkelijk werkgeverschap voor professionals in het mkb en aanpakken voor authentieke hybride leeromgevingen op het snijvlak tussen onderwijs en bedrijfsleven.

Slimme technologie dringt snel en ingrijpend door op de werkvloer in de industrie in Oost-Nederland. Dat blijkt uit het onderzoek van lectoraat Human Capital in Smart Industry en TechYourFuture. Milan Wolffgramm, Stephan Corporaal, Sjoerd Peters en Maarten van Riemsdijk hebben met dit onderzoek de best paper award gewonnen tijdens de International HRM-workshop in Sevilla én de internationale SEFI-conferentie in Budapest.

In het onderzoek is met meer dan 2000 technici, 50 CEO's en HR-directeuren en 200 leidinggevenden verkend hoe werk verandert door technologische ontwikkelingen en welke gevolgen dat gaat hebben voor HRM en management.

Samensmelting van technologie

Werkgevers in zowel de grote high tech industry als het mkb zien veel en snelle veranderingen in het werk. Zij beschrijven een toenemende complexiteit in machines en productieprocessen, toenemende onvoorspelbaarheid, een steeds verdergaande samenwerking binnen de keten, robotisering en automatisering van productielijnen, fors toegenomen mogelijkheden voor productie op maat, nieuwe manieren van organiseren en wijzigende businessmodellen.

Volgens werkgevers vragen deze ontwikkelingen om een technicus die nog steeds een uitstekende kennisbasis heeft en expert is in zijn vakgebied, maar daarnaast een bedrijfskundige blik heeft, in staat is om samen te werken met technici vanuit andere disciplines en zichzelf continu blijft ontwikkelen om te kunnen blijven omgaan met nieuwe technologie. Onderwijs en bedrijfsleven hebben samen de taak om deze technicus van de toekomst op te leiden.



We hebben ons jarenlang vergist

Het onderzoek toont ook hoe bedrijven aantrekkelijker kunnen worden voor technici en hun wervingskracht kunnen vergroten. “Anders dan werkgevers jarenlang te horen hebben gekregen, zoeken jongeren vooral naar duidelijkheid, structuur en ontwikkeling. Ze zijn onzekerder dan veel werkgevers denken”. Een belangrijke conclusie is dat jongeren in de techniek behoefte hebben aan duidelijkheid, structuur en ontwikkeling. “Een baan waarbij ze verwachten jarenlang hetzelfde te moeten doen, met dezelfde collega's in dezelfde omgeving spreekt hen niet aan. Ze willen een duidelijk uitgetekend traject met inzicht in hun functie, taken en projecten. Ze werken bovendien graag samen met collega's vanuit verschillende disciplines. Ook waarderen ze een goede mentor. Ze komen vanuit een behoorlijk gestructureerd onderwijssysteem en zoeken ook op het werk houvast.”

Aan de slag in de Smart Industry

NTS Norma vertaalde het onderzoek naar een maatwerk opleidingstraject voor technici. Hr-manager Tanke constateert dat iedereen roept dat medewerkers innovatiever en creatiever

moeten worden, maar mensen op de werkvloer hebben concrete handvatten nodig om dat te doen. “Dit onderzoek geeft die handvatten”. En de opbrengsten zijn veelbelovend. Bijvoorbeeld: “Door technici in sessies samen met leveranciers te laten werken aan nieuwe technieken, is er nu al een innovatie gerealiseerd die wij zelf niet hadden kunnen bedenken en daarmee hebben we een besparing van tienduizenden euro’s.” Tanke is ook vol lof over het enthousiasme dat de groep opgeleide technici uitstraalt: “Medewerkers en managers maken ontwikkelingen nu bespreekbaar en men neemt veel meer initiatieven, die nodig zijn in de snel veranderende business.” Corporaal onderzocht de effecten van de vernieuwde HR-aanpak op de werknemers. Ook zij zijn positief: “De mensen ervaren oprechte aandacht en ruimte om te vernieuwen en waarderen vooral de praktische systematiek van het traject waarmee de teams aan de slag zijn gegaan.”

Bron: TechYourFuture, NRC en Werk & Vakmanschap

De in dit hoofdstuk gepresenteerde projecten zijn slechts een greep uit de vele onderzoeken van het lectoraat. Ze tonen de prestatiegerichte, veranderingsgezinde en technologisch georiënteerde insteek van lectoraat. Ze staan niet los van elkaar. Tezamen vormen ze een samenhangend assortiment van concrete aanpakken om te werken aan de grote human capital uitdagingen van nu en ook de onderzoekslijnen waarop het lectoraat inmiddels al meer dan vijftien jaar praktijkkennis opbouwt.

4-5 Mens, arbeid & technologie: ons nieuwe lectoraat

Onrust opstoken om geïnstitutionaliseerde gezapigheid te doorbreken. Dat is de rode draad in deze rede. Johan, Dirk, Anne, Yakob, blauwe Harm en zelfs directeur Frans hebben we de afgelopen jaren al een duwtje, zetje en confrontatie kunnen geven. Met ons lectoraat willen we de komende jaren nog veel meer mensen bedienen. Juist degenen die dat niet uit zichzelf opzoeken.

Het helpt daarbij dat Saxion dé plek is waar de ontwerpkracht van lectoraten groeit en bloeit. We worden door Saxion continu uitgedaagd en ondersteund om praktijkrelevante kennis te ontwikkelen en die kennis om te zetten in concrete instrumenten, tools en aanpakken die een bijdrage leveren aan de grote maatschappelijke uitdagingen van nu, zoals de energietransitie. Eén ding is in ieder geval duidelijk in al die maatschappelijke uitdagingen: we moeten meer in beweging komen. De focus en koers van ons lectoraat is daarmee belangrijker dan ooit.

Het helpt ook dat we een College van Bestuur hebben dat voor de nodige zweetdruppels zorgt en ons vraagt om niet alleen koers te houden, meer ook massa en slagkracht te ontwikkelen. Daarom hebben we het initiatief genomen om de krachten van drie lectoraten te bundelen: één lectoraat met veel kennis en expertise op het gebied van toegepaste psychologie, één lectoraat op het gebied van strategisch human resource management en één lectoraat op het gebied van mensgerichte - antropocentrische - techniekimplementatie en innovatie. Ik ben er trots op om u te kunnen melden dat we per direct onofficieel en per 1 januari 2022 officieel verder gaan als één groot human capital lectoraat. Met dat lectoraat kunnen we u bedienen met een unieke samensmelting van praktijkonderzoekers uit de vakgebieden hrm, toegepaste psychologie, (technische) bedrijfskunde, human resource development en artificiële intelligentie. We werken met dit nieuwe, grote lectoraat vanuit drie onderzoekslijnen: de inclusieve samenleving, lifelong learning for a smart world en mensgerichte techniekimplementatie en innovatie. Vanuit die onderzoekslijnen werken we de komende jaren aan concrete, met praktijkonderzoek onderbouwde, aanpakken voor bedrijven (“sleutelmethologieën”) om handen en voeten te geven aan het doorbreken van die gezapigheid. Nog steeds met beïnvloeding van de dagelijkse werkpraktijk, zoals ik u in hiervoor schetste. En nog steeds vanuit de driehoek mens, arbeid en technologie. En nog meer in de context van de grote maatschappelijke uitdagingen van nu die Saxion omarmd heeft, zoals de energietransitie, digitalisering en nog betere zorg.

Dat vereist een samensmelting van uitvinderstalent, genialiteit én daadkracht, zoals ik ook Johan en anderen adviseerde. Uitvinderstalent in termen van het ontwerpen van praktijkrelevante tools en aanpakken die kunnen worden ingezet in organisaties om de onrust wat meer aan te jagen. Niet voor niets kunt u van ons lectoraat veel ontwerponderzoek

verwachten de komende jaren. Genialiteit betreft de excellente kennis die het fundament vormt van die tools en aanpakken en die continu wordt ge-peer-reviewed in journals, conferenties en door bedrijven. Het lectoraat genereerde de afgelopen decennia een constante stroom van succesvolle promoties en artikelen. Dat gaan we voortzetten. Onze kennis voedt namelijk dat uitvinderstalent: zij maakt dé verbinding tussen de wetenschappelijke kennis van universiteiten en de dagelijkse werkelijkheid van organisaties. Daadkracht door niet alleen instrumenten en aanpakken te ontwikkelen, maar ook daadwerkelijk in te zetten. Ons vakgebied kent, zoals ik stelde, gelukkig geen quick fixes maar wordt gekenmerkt door een langdurig proces van kneden. Niet voor niets werken we veel in leergemeenschappen waarin we met (hr)professionals samen werken aan de grote human capital uitdagingen. En niet voor niets werken we nauw samen met onze afdeling ‘kennistransfer’, om instrumenten te vertalen in duurzame en effectieve maatwerktrajecten voor bedrijven. Ik ben daarbij trots op het Twents noaberschap waarmee we daadkracht en slagkracht kunnen realiseren: de combinatie van ondernemerslust van de bedrijven, de daadkracht van het ROC van Twente, de denkkracht van de Universiteit Twente en de ontwerpkracht van de hogescholen. Het is ons prachtige Center of Expertise TechYourFuture waarin dat allemaal mooi samensmelt!

En dat Twents noaberschap beperkt zich zeker niet tot Twente. Ik ben trots op de samenwerkingen die we hebben. Een aantal wil ik er bij naam noemen:

- Ons lectorenplatform ‘breed platform arbeid’ waarmee we samen optrekken in hr(d) onderzoek gericht op onder meer een leven lang ontwikkelen en de samensmelting van leren, werken en innoveren in learning communities. Wij bieden landelijke dekking en onze individuele expertises zijn complementair aan elkaar om u integraal te bedienen. We bouwen onder leiding van collega Lodewijk Witteveen onder andere een landelijke vakcommunity ‘leven lang ontwikkelen’ waarin bijna alle hogescholen participeren met hun docenten en lectoren. Ook krijgt u minimaal elke twee jaar van ons een uitnodiging voor een praktijkconferentie.

- Het landelijke netwerk ‘Learning communities’ van SIA, NWO en de topsectoren waarin we landelijk krachten bundelen om stappen te zetten in de vorming van learning communities waarin leren, werken en innoveren samensmelten.
- Het Tijdschrift voor hrm waarin we regelmatig open access publicaties publiceren met de nieuwste evidenced-based inzichten op het gebied van hrm. Zeer toegankelijk, confronterend en vol met aanbevelingen voor de dagelijkse praktijk.
- Het al vaker genoemde TechYourFuture waarin de Universiteit Twente, ROC van Twente, Windesheim en Saxion krachten bundelen in onderzoek rondom een leven lang ontwikkelen. We werken samen rondom leercultuur trajecten, learning communities in de installatiesector en techniekimplementatie.
- Techniekpact, waarin we samen met technische bedrijven in de regio optrekken om hen te helpen in het aantrekken, behouden en ontwikkelen van technisch talent. Ik ben trots op

de vele mooie samenwerkingen. Een inkijkje in de human capital uitdagingen en oplossingen van die bedrijven kunt u vinden op onze MOOC Human Capital in Smart Industry

Die samenwerkingsverbanden hebben geleid tot vele mooie praktijkinstrumenten en aanpakken waarvoor u bij ons terecht kunt. Een aantal voorbeelden heb ik voor u op een rijtje gezet:

Leercultuur scan	Learning communities en fieldlabs waar leren, werken en innoveren samensmelten.	Maatwerk ontwikkelings-trajecten voor de Smart Industry.
Aantrekkelijk werkgeverschap scan	Inclusieve technologie-implementatie.	Evaluatie methodieken voor traineeships en ontwikkelingsprogramma's.
Mens-robot samenwerking	Serious game en simulatie voor aantrekkelijk en effectief hrm.	Hybride leeromgevingen inrichtingsaanpak.
Skills paspoort	Aanpak voor human-centered technologie-implementatie.	Dialogsessies samenwerking onderwijs en bedrijfsleven.
Loopbaanchecks	Pulse-checks voor meten aantrekkelijk en effectief hrm.	Massive online open course Human Capital in Smart Industry.

4.6 Een nieuwe, nieuwsgierige Twentse lector

Vijftien jaar geleden werd ik plotseling opgeschrikt door een onverwacht perspectief.

Het was mijn allereerste gesprek ooit met een lector.

Iedereen in het hbo zou moeten streven naar zijn eigen leerstoel, zo stelde hij.

Het hbo heeft goud in handen met al die organisaties om ons heen.

Laten we genieten van die schijnbaar onmogelijke vraagstukken.

Op avontuur gaan. Met lotgenoten, critici en andersdenkenden.

Vooruitgaan, nieuwsgierigheid aanwakkeren. Onrust aanstoken.

En nu sta ik hier zelf als lector.

Het is een eer om een zenuwcentrum van nieuwsgierigheid te mogen leiden.

En het kan geen toeval zijn dat het aanwakkeren van nieuwsgierigheid ook het centrale thema van ons lectoraat is.

Ik heb drie ambities als lector.

De eerste is een bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van Saxion en TechYourFuture als behoudende kernspeler binnen de grote maatschappelijke vraagstukken die ons allen raken. De energietransitie, digitalisering en nóg slimmere zorg. Human Capital vraagstukken zijn daarin steeds een belangrijke kern. Ik zie het dan ook als mijn taak om de praktijkkennis en de vele instrumenten die ons lectoraat op dat domein al meer dan 15 jaar aan het opbouwen is, in te zetten, door te ontwikkelen en te verbinden met anderen in sterke consortia. Ons lectoraat moet daarin niet alleen zichtbaar zijn, maar ook voorlopen met antwoorden op vragen die nog niet gesteld zijn door individuele organisaties. Onze bestuursvoorzitter heeft daarbij een terecht punt dat we daarbij als hogeschool wat minder bescheiden moeten zijn. We zijn op dit moment al uitstekend in bacheloronderwijs. Maar we willen en kunnen veel meer. Mooie langdurige samenwerkingen met bedrijven in de regio om te komen tot innovatieve praktijkkennis, waarbij goed praktijkgericht onderzoek en onderwijs elkaar versterken. Goede en op de praktijkgerichte associate-degrees, maatwerk-trajecten voor bedrijven, master-onderwijs en zelfs een professional doctorate - ja u hoort het goed - waren een jaar geleden

nog dromen voor mij, mijn academie en Saxion, maar nu concrete doelen. Ik geloof daarbij dat onderzoek en onderwijs elkaar versterken en elkaar moeten dienen. Ik geef mijzelf als lector dus niet een taak boven of naast het onderwijs, maar midden in het beroepsonderwijs en ook midden in de regio.

Mijn tweede ambitie is om te komen tot een lokkend en ook tikkeltje rebels human capital lectoraat met een stevige focus op mens & technologie. Een lectoraat dat bedrijven vooruit helpt met die productieve en slimme doelraketten, die nieuwe technologie naar hun eigen hand zetten. Maar ook een tikkeltje rebels. Onrust opstoken, ook bij bedrijven met de meest robuuste meerjarenplannen, is nodig om hen te helpen groeien en bloeien in onzekere tijden. Zeker op het gebied van human capital is daarbij dagelijkse oefening in lenigheid vereist. Om bedrijven en de regio echt te helpen is een duidelijk gefocust en ook robuust lectoraat nodig. Niet voor niets heb ik het afgelopen jaar samen met twee andere lectoraten gewerkt aan de fusie tot één groot lectoraat met duidelijke gefocuste onderzoekslijnen. Ooit begonnen we met twee man. Nu zijn het er vierendertig. Vanuit allerlei achtergronden, vakgebieden en met nogal uiteenlopende persoonlijkheden. Ik kan geen betere teamgenoten wensen dan ik nu heb. En dankzij hen kan ik aan u beloven dat we de komende jaren niet alleen blijven bouwen, maar ook verbouwen om onze naam van innovatieve onderzoeksgroep hoog te houden.

En dan nog een persoonlijke ambitie. Nieuwsgierigheid is mijn belangrijkste drijfveer. Ik kijk er dan ook naar uit om mij verder te ontwikkelen en te verrijken onder leiding van iemand die zich bij mij heeft kunnen ontwikkelen. Als er een moment komt dat ik gevraagd word als nieuwsgierig onderzoeker in zijn of haar team, dan is mijn belangrijkste ambitie als lector bereikt. En tot die tijd probeer ik zoveel mogelijk mensen ruimte, vrijheid en onrust te bieden om een ontwikkeling te kunnen starten en/of door te zetten. Een zetje geven. Een verruiming bieden van die lonkende examenlogica, dat rustgevende kantoorwerk en die comfortabele groep collega's. Hen helpen om in multidisciplinaire groepen rondom grote maatschappelijke vraagstukken te werken. Dit lectoraat is er niet alleen door maar ook voor hen. Een broedplaats voor vernieuwing in loopbanen, of zelfs in bestaan. Ongeacht of dat nu Johan en collega's zijn, studenten en medewerkers van bedrijven, van Saxion/TechYourFuture of een type Petar, die totaal niet zit te wachten op zo'n confronterende overval maar daar wel stiekem van kan genieten.

Intmiddels ben ik zo'n anderhalf jaar als lector aan het werk. Op de eerste plaats met top-onderzoek naar wat er nu echt speelt in de industrie en wat dat betekent voor de technische medewerker en hr(d)-activiteiten van de toekomst. Volgens academische standaarden en samen met onze partners van Windesheim, Universiteit Twente en TechYourFuture. Maar wel praktijkgericht. Door letterlijk mee te werken in de industrie en interventies te doen, zoals

we nu bijvoorbeeld doen met het ontwikkelen van monteurs voor de energietransitie en met mens-cobot samenwerking in de high tech industry. Ik kan mij nog goed herinneren dat die toegepaste en rebelse vorm van onderzoek de eerste keer ervoor zorgde dat we tijdens een door universiteiten georganiseerd wetenschappelijk congres werden neergezet in een donker kelderkamertje. De tweede keer hadden we een collegezaal die uitpilde van geïnteresseerden en de derde keer kregen we een best paper award. Twee keer zelfs. Inmiddels zijn er tal van bedrijven waar onze onderzoekers aan de slag zijn met interventies. Onderzoek dus dat opvalt bij zowel de universiteit als bedrijven hier in de regio. En ik kan u beloven dat er de komende jaren nog veel nieuwe onderzoeken gaan volgen, nationaal en internationaal. Op de tweede plaats zijn de banden met onderwijs aangehaald. Ik ben er trots op dat we een lectoraat hebben waarin de onderzoekslijnen en onderwijslijnen hetzelfde zijn. En ik kan u beloven dat er nog veel meer volgt, ook op master en professional doctorate niveau. Sterker nog, inmiddels is de ontwikkeling van onze master High Performance & Learning volop gestart. Op de derde plaats zijn we rondom de onderzoekswaartepunten van Saxion met veel projecten gestart om te werken aan maatschappelijke uitdagingen in onze regio, samen met onze collega's van de technische opleidingen en daar verwacht ik veel van. We zijn gegroeid tot een onderzoeksgroep bestaande uit zowel hrm, hrd, psychologie, (technische) bedrijfskunde als techniekcollega's. De brug tussen mens en technologie is geslagen en gaat de komende jaren veel onverwachte inzichten opleveren. Ik kan daar nu al van genieten.



5. Dank

*We lossen intellectuele uitdagingen bruusk op,
Geleid door ons gevoel.*

Omdat we moe-gedacht zijn.

Terugschrikken voor het trekken van conclusies.

Een absurde behoefte aan steun voelen

Door onze kuddegeest teruggedreven worden naar anderen.

En het leven.

Naar Passoa, 1948

Aan allen die mij hebben gevormd en teruggedreven naar het leven,

Een beschamend beperkte selectie,

Op alfabetische volgorde,

Dankbaar en liefdevol,

Aan alle lectoraat collega's,

Dankzij jullie heb ik elke dag zowel een glimlach als een groot vraagteken.

Jullie nieuwsgierigheid lonkt.

Jullie vragen zetten aan tot rusteloze nachten.

Jullie ambities verwarren mijn idyllische plannen.

Door jullie heb ik niet alleen een alleraardigste baan,

maar ook een avontuurlijk en onrustig bestaan.

Aan Anka, Ineke en Timo, College van Bestuur van Saxion,

Het is traditie dat een nieuwe lector het CvB uitzinnig bedankt voor het vertrouwen.

Ik wil jullie daarnaast vooral danken voor de zweetdruppels.

Jullie streven ongekende ambities na op het gebied van onderzoek in hogeschool-land.

Landelijk en zelfs internationaal worden we gevolgd.

Wat een onrust ontstaat er door jullie.

Wat een genot dat jullie lectoren blijven uitdagen en confronteren met zoiets groots.

Aan Caroline van de Molen, mijn voormalige academie-directeur,

Jij hebt een weg vrijgemaakt waar ik nooit van had durven dromen.

Van matig figuurzager tot lector die mocht blijven dwalen.

Zelfs tijdens mijn grootste fouten, heb ik ondenkbare stappen kunnen zetten.

Jij leerde mij om niet die deviante individu te blijven,

maar om positie in te nemen in een koor,

zonder dat rafelrandje te verliezen.

Aan mijn blauwe vrienden,

Je hebt het vast ontdekt, het ging over jou.

Je bleef maar zoeken naar die duidelijkheid. Je genoot ervan.

En wat hebben we genoten op die momenten dat we pinguïns en dolers troffen.

Zelfs als ze ons overvielen met die tergende instabiliteit.

Aan Frank Alberink, mijn bruuske levensvriend,

Jij was degene die altijd tegenover mij stond. Confronterend dichtbij.

Jij liet mij nooit los. Je zocht me altijd op.

Jij gaf mij jouw hand. Een schouder. Een knuffel. Een tangodans. Een leven.

Door jou ben ik zoals ik niet zou zijn.

Samen met jou werd ik keer op keer wakker.

In een werkelijkheid die ik voorheen beschouwde als nachtmerrie.

Ik zal je nooit loslaten.

Aan Jan en Annie, mijn vader en zijn vriendin,

Vlak voordat ze overleed, kon ik haar geruststellen dat ik de komende jaren mocht

doorstuderen met een PhD-avontuur. Ik heb nooit durven te dromen dat ik twaalf jaar verder

nog steeds dagelijks aan het studeren ben. Dankzij jullie kon ik zorgeloos met de lange reis

beginnen en die volhouden.

Jullie zijn er altijd voor mij, al 35 jaar. En wat ben ik dankbaar dat Annie ons heeft ontvangen

op een manier zoals dat alleen kan in een hechte familie.

Aan Jos en Maria, mijn directeuren bij TechYourFuture

Aan Menno, mijn collega-lector van Windesheim,

Als er iemand was die voor kansen bleef zorgen, dan waren jullie het.

Dankzij jullie is de samenwerking met onze collega's van ROC van Twente, Universiteit Twente

en Windesheim geen luxe maar een waardevol en lokkend confronterend ritueel.

Dankzij jullie heb ik leren samenwerken met lectoren en onderzoekers uit andere disciplines.

Dankzij jullie zijn deuren geopend naar nationale en internationale consortia in grote

onderzoeksprogramma's.

Dankzij jullie kon ik groter denken en handelen dan dat ik als Saxion lector zou kunnen.

Dank dat ik voor jullie mag werken, leren en innoveren.

Aan Hans Vossensteyn, mijn directeur onderzoek,

Wat een eer en genoeg dat wij zo'n gedegen Research & Graduate School hebben.

Dankzij jou waren in sneltreinvaart alle faciliteiten en adviseurs geregeld die nodig zijn om onderzoek bij Saxion flink te laten groeien en te bloeien,

Dankzij jou veranderen we van kleine koninkrijkes naar samenhangende programma's.

Dankzij jou hebben we ons fusieplan over een groot, sterk lectoraat kunnen doorpakken.

Aan Harry en Marian Wagter, onderwijsmanager en lotgenoot veranderen,

Ik zal het nooit vergeten. Jullie nodigden mij als eerste uit in het ziekenhuis om te vertellen

dat je was hersteld. Jaren aan de stamtafel met jou. We hebben veel veranderingen in gang gezet. Jij herinnerde mij eraan denken om te zetten in actie. En volgde dat ook nauwlettend.

We zijn zo verschillend. En je was zo verbijsterend en confronterend spiegelend.

Aan Luuk, Jan Willem, Trea, Sjoerd, mijn lotgenoten,

Wat een eer om samen met jullie het nieuwe, grote lectoraat te mogen organiseren.

Het is elke dag weer genieten, die diversiteit in krachten, interesses en kwaliteiten.

Dat speelveld blijft confronteren, verrassen en uitdagen.

Aan Maarten, mijn leermeester,

Jij leerde mij om twijfel en vernieuwing te blijven organiseren. Keer op keer zette je me aan om scherper en groter denken.

Op de meest (on)gelukkige momenten bleef je me overvallen met die verrassende en confronterende vooruitziendheid. Continu zette je me aan om slim te manoeuvreren tussen al die lokkende afleiding, verwachtingen en schijnzekerheid.

Het is een grote eer dat je al bijna vijftien jaar mijn leermeester en directeur Frans bent.

Dankzij jou is mijn ode aan onrust een onlosmakelijk onderdeel van mijn bestaan.

Aan Nick en Bert (directeur Frans),

Jullie blijven me al achtervolgen sinds mijn rekenmeester tijd.

Zes jaar geleden stonden jullie als getuige klaar tijdens de promotieplechtigheid.

En alweer waren het de listige extra-comptabele trucs die mijn loopbaan en mijn bestaan de afgelopen jaren verrassend onrustig en verrassend maakten. Dank voor jullie onverwachte opmerkingen, vragen en confrontaties. Ze maken mij lenig en acrobatisch!

Aan Tom,

Wat een genot dat jij me al jaren confronteert met de meest vreemde aspecten en spelers op het gebied van mens en arbeid. Trots, dankbaar en onrustig kijk ik naar onze komende onverwachte avonturen op het gebied van mens, arbeid en Twente.

*Het is het eindpunt van de trein,
bijna geen mens hoeft er te zijn,
bijna geen hond gaat zover mee:
Enschede.*

*De burchten van de nijverheid
staan er nog her en der verspreid:
spelonken, hol en afgeleefd,
waar nu de wind vrij spel in heeft.
Textielbaronnen van weleer,
hun jachtgebied bestaat niet meer.
Waar zouden ze gebleven zijn,
Van Heek, Ter Kuile, Blijdenstein?
Hebben ze kinderen voortgebracht,
hebben ze hier nog nageslacht,
of koos dat snel een betere stee
dan Enschede?*

*Krim, Berkenkamp, Sebastopol,
het is voorbij. De maat is vol.
Bijna geen heeft hier nog weet
van uw gelatenheid, uw leed.
Dwars door het uitgeteerde hart
loopt nu de kale boelevert
met postkantoor en V&D.
O, Enschede, Enschede.*

Willem Wilmink,
uit: verzamelde liedjes en gedichten, Amsterdam, 1986.



Literatuur

- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior 1. *Journal of applied social psychology*, 32(4), 665-683.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Banis-den Hertog, J. H. (2016). X-factor for innovation: Identifying future excellent professionals. Dissertatie. Enschede: Saxion University of Applied Sciences.
- Blonk, A (1929). Fabrieken en mensen. Een sociografie van Enschede. Enschede: Twents Dagblad Tubantia
- Boon, K.G., Carmiggelt, S.J., & Pleysier, A. (1975). Het Boek van de arbeid. Amsterdam: De Arbeidspers.
- Bosch, M., & Jagt, G. (1985). Al is de Krim ook nog zo min. Enschede: Twents-Gelderse Uitgeverij Witkam.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Bradshaw, J. M., Dignum, V., Jonker, C., & Sierhuis, M. (2012). Human-agent-robot teamwork. *IEEE Intelligent Systems*, 27(2), 8-13.
- Buter, A. (1985). Kadans van de getouwen. Amsterdam: Reed Business Education.
- Cedefop (2019). European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential
- Coetzer, A., Kock, H., & Wallo, A. (2017). Distinctive characteristics of small businesses as sites for informal learning. *Human Resource Development Review*, 16(2), 111-134.
- Collou, L. D. (2020). Strategic HRM: It's all in the game: Exploring configurational theory in HRM using a simulation model and serious game. Dissertatie. Enschede: Universiteit Twente
- Collou, L., Bruinsma, G., & van Riemsdijk, M. (2019). Het effect van HRM-interventies op gedrag van medewerkers volgens HR-professionals: De eerste stappen in het ontwikkelen van een Strategisch HRM-simulatiemodel. *Tijdschrift voor HRM*, 22(1), 1-25.
- Commissie Regulering van Werk (2020). In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk. Eindrapport van de commissie regulering van werk.
- Corporaal, S. (2014). Gezocht: duidelijkheid, structuur en ontwikkeling. Aantrekkelijke banen en organisaties voor jonge baanzoekers. Dissertatie. Heerlen: Open Universiteit
- Corporaal, S., Peters, S.J., Post, J., Wolffgramm, M.R., & Van Riemsdijk M.J. (2018). Iedereen in Overijssel doet mee. Resultaten van een onderzoek naar de samenwerking tussen bedrijfsleven en opleiders. Enschede: Saxion University of Applied Sciences
- Corporaal, S., Vos, M., van Riemsdijk, M., & de Vries, S. (2018). Werken in de nieuwe industriële revolutie Verwachtingen van werkgevers in de techniek over de werknemer van de toekomst. *Tijdschrift voor HRM*, 21(2), 20-44.
- Corporaal, S. & Peters, S. (2019). Rebellen in de techniek. Enschede: TechYourFuture
- Crombez, T. (2019). De steenhouwer en de robot. Borgerhout: Thomas Crombez & Uitgeverij
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Ellström, P.-E. (2001). Integrating learning and work: Problems and prospects. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12 No. 4, pp. 421-435.
- Fischer, E. J. (1983). Fabriqueurs en fabrikanten: de Twentse katoennijverheid en de onderneming SJ Spanjaard te Borne tussen circa 1800 en 1930. Zutphen: Walburg Press.
- Fouarge, D., van Eldert, P., de Grip, A., Künn, A., & Poulissen, D. (2018). Nederland in leerstand. ROA Reports No. 004
- Gerken, M., Beausaert, S., & Segers, M. (2016). Working on professional development of faculty staff in higher education: Investigating the relationship between social informal learning activities and employability. *Human Resource Development International*, 19(2), 135-151.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), 74-86.
- Grip, A. de, Belfi, B., Fouarge, D., Künn, A., Peeters, T., & Poulissen, D. (2018). Levenslang leren en competentieontwikkeling (No. 008). Maastricht University, Research Centre for Education and the Labour Market (ROA).
- Groenendaal, S. M. van der, Freese, C., & van Veldhoven, M. (2020). Een integraal contextueel perspectief op werkintensivering van beroepen. *Tijdschrift voor HRM*, 23(3), 40-65.
- Hall, D. T., & Heras, M. L. (2010). Reintegrating job design and career theory: Creating not just good jobs but "smart" jobs. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 448-462.
- Heßler, M. (2014). Die Halle 54 bei Volkswagen und die Grenzen der Automatisierung. Überlegungen zum Mensch-Maschine-Verhältnis in der industriellen Produktion der 1980er-Jahre.
- Hootegeem, G. van, van Amelsvoort, P., Van Beek, G., & Huys, R. (2008). Anders organiseren & beter werken: Handboek sociale innovatie en verandermanagement.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332.
- ING (2019). Digitale ziekenhuiszorg. Noodzakelijk, maar niet vanzelfsprekend. Amsterdam: ING Economisch Bureau
- Johnson, M., Bradshaw, J. M., Feltovich, P. J., Jonker, C. M., Van Riemsdijk, M. B., & Sierhuis, M. (2014). Coactive design: Designing support for interdependence in joint activity. *Journal of Human-Robot Interaction*, 3(1), 43-69.
- Knol, H. (2013). Effectief personeelsbeleid in het kleine MKB. Saxion university for applied sciences.
- Messman, G., Segers, M. & Dochy, F. (2018). Informal learning at work. Triggers, antecedents, and consequences. New York: Routledge
- Mesu, J. K. (2013). Transformational and transactional leadership: does it work in small to medium-sized enterprises? Dissertatie. Enschede: Saxion University of Applied Sciences.
- Mulder, K. (2019). Hannekemaaiers en kiekerels. Haren: Knoop & Niemeyer.
- Nijhof, W. H. (2012). Troebelen in Twentse textiel. Zwolle: Wbooks.
- Nimwegen, W. N. M., van, W. N. M., Enklaar, M., Willink, B., & Van Heek & C. (2018). Van Heek & Co. Stichting Enschede: Textielhistorie Twente.

- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resources management. In D. B. Smith (Ed.), *LEA's organization and management series. The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (p. 225–248). Londen: Taylor & Francis Group
- Oeij, P., Rus, D., & Pot, F. D. (Eds.). (2017). *Workplace innovation: Theory, research and practice*. Cham: Springer.
- Paauwe, J., Guest, D.E., & Wright, P.M. (2013) *HRM and Performance: Achievements and Challenges*. New Jersey: Wiley.
- Parker, S. K. (2017). Work design growth model: How work characteristics promote learning and development. In J. E. Ellingson & R. A. Noe (Eds.), *SIOP organizational frontiers series. Autonomous learning in the workplace* (p. 137–161). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403.
- Peters, S.J., Haarman, M., Corporaal, S., van der Weide, J., & de Jong, J. (2020). Leidinggeven aan Ontwikkeling? Doen!. Enschede: TechYourFuture
- Peters, S.J., Wolffgramm, M.R., McGovern, K.E.G., & Corporaal, S. (2019). Preparing Technicians for the 4th Industrial Revolution. Conference paper SEFI 2019 Annual Conference, September 2019, Budapest, HU
- Post, J., Ballafkih, A. H., Sanders, J., Genabeek, J. van, & Corporaal, S. (2021). Randvoorwaarden voor een succesvol skillspaspoort: Vooronderzoek, literatuurverkenning en analyse bestaande initiatieven. Enschede: Saxion
- Pot, F. (2020). Eenzijdige discussies over skills. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 36(1).
- Preenen, P., Kraan, K., Van der Meulen, F., Dhondt, S. (2013). *Intrapreneurship: Een conceptbeschrijving en inventarisatie van mogelijke factoren van invloed*. TNO.
- Rijksoverheid (2020). *Miljoenennota 2020*.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977–994.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Sjies, B., Vervoort, C., De Boer, D. Meijer, Henk & Vos, N. (2020) *Strijd en overleg. De Twents-Achterhoekse textielindustrie 1815-1955*. Amsterdam: Amsterdam University Press
- Sloterdijk, P. (2011). *Je moet je leven veranderen*. Amsterdam: Boom, 167.
- Smids, J., Nyholm, S., & Berkers, H. (2020). Robots in the Workplace: a Threat to—or Opportunity for—Meaningful Work?. *Philosophy & Technology*, 33(3), 503–522.
- Sociaal Cultureel Planbureau (2019). *Grenzen aan een leven lang leren*. Den Haag: SCP
- Sol, E (2020). Productiviteit in 20 jaar verdubbelen. *PT Industrieel management*.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS quarterly*, 157–178.
- Verbeek, P. P. (2001). *De daadkracht der dingen*. Rotterdam: Lemniscaat
- Verbeek, P. P. (2014). *Op de vleugels van Icarus: Hoe techniek en moraal met elkaar meebewegen*. Rotterdam: Lemniscaat
- Visschedijk, S. (2019). *Leren door te doen. Hoe maken we geen goede, maar slimme en lerende banen?* Scriptie. Universiteit Utrecht.
- Vorst, R. van der (2021). *Seriële meesters*. Financieel dagblad.
- Vos, M., Corporaal, S., van Dartel, N., Peters, S., & Morssink, T. (2017). De dagelijkse werkelijkheid van de HR-professional. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 1–26.
- Vos, M.W., Sanders, J., Thole, J. Graafland, M., & Bosma, A. (2020, juli). 5 x 2 x 3 voor eigen regie! O&O.
- Vos, N. C. C. (2011). *De rauwe wet van vraag en aanbod: arbeidsverhoudingen in de Twents-Gelderse textielindustrie 1945 tot 1949*. Proefschrift. Universiteit van Amsterdam.
- Vos, N. (2020). *Strijd en overleg: de Twents-Achterhoekse textielindustrie van 1815-1955*.
- Vuuren, T. van, Lub, M., & Marcelissen, F. (2016). *Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid*. Tijdschrift voor HRM (9).
- Waarden, F. van (2004). Het werk van de wever: 250 jaar techniek, organisatie en kwaliteit van de arbeid in de Twentse katoennijverheid. *Textielhistorische Bijdragen*, volume 44, pp. 65 – 107.
- Welten, R. (2013). Het HBO in een vloeibare samenleving.
- Wielenga-Meijer, E. G. A., Taris, T. W., Kompier, M. A. J. & Wigboldus, D. H. J. (2010). From task characteristics to learning: A systematic review. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 363–375.
- Wijnberg, R. (2014). Een ode aan de twijfelaars (met een slag om de arm). *De Correspondent*.
- Wilthagen, T. (2014). De overgankelijke arbeidsmarkt en het (on)vergankelijke sociaal recht. In C. J. Loonstra, & A. R. Houweling (Eds.), *Het sociaal recht uitgedaagd: Een bundel arbeidsrechtelijke oraties 1997-2013* (pp. 268–310). Boom Juridische Uitgevers.
- Wilthagen, T. (2020). *Maak goed werkgeverschap het nieuwe normaal*. Het Financieel Dagblad.
- Wolffgramm, M., Corporaal, S., & van Riemsdijk, M. (2018). The future of work: How technology will impact the workplace and HR. In XI International Workshop on Human Resource Management.
- World Economic Forum (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum, Geneva, Switzerland
- WRR (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.