

Aansluitingsstrategieën en opleidingsactiviteiten in verschillende organisatietypen

Hoe actoren in verschillende typen organisaties reageren op discrepanties tussen beschikbare en vereiste kwalificaties en de rol van opleidingen daarbij

Er bestaan grote verschillen in opleidingsactiviteiten van arbeidsorganisaties. Er zijn arbeidsorganisaties die vrijwel niets aan scholing doen, er zijn bedrijven die een uitgebreid en geformaliseerd opleidingssysteem hebben, er zijn er die opleidingen vooral door externe instituten laten verzorgen, er zijn er die het overlaten aan het uitvoerend personeel zelf, al of niet op de werkplek enzovoort.

De verklaring voor deze verschillen is nog weinig systematisch bestudeerd. Er wordt vooral gezocht in de richting van de arbeidsmarktsituatie, technologische ontwikkelingen, ontwikkelingen in de organisatie van de arbeid, het scholingsaanbod en organisatie van de opleidingsfunctie. Het is opvallend dat er nog zo weinig aandacht geschonken is aan de sociaal-organisatorische verhoudingen binnen arbeidsorganisaties als het gaat om kwalificeringsproblemen. Wat doen verschillende groepen actoren in de organisatie (management, staffunctionarissen, uitvoerend personeel) aan de kwalificatieproblematiek? Wiens aanpak voert de boventoon? Heeft dat te maken met de verhoudingen tussen die groeperingen in de organisatie?

De auteurs beschouwen in dit artikel opleidingsactiviteiten als een onderdeel van de maatregelen die in arbeidsorganisaties genomen worden om de beschikbare en vereiste kwalificaties beter op elkaar te laten aansluiten. Die maatregelen kunnen zeer verschillend zijn, werven van personeel, opleiden, arbeid anders organiseren enzovoort. De auteurs onderscheiden drie aansluitingsstrategieën; dat wil zeggen het dominante patroon in de feitelijk genomen maatregelen door diverse groepen actoren in arbeidsorganisaties. In elk van die strategieën krijgt opleiden een andere opvulling, opleidingsactiviteiten variëren naar gelang de aansluitingsstrategie.

Er worden drie organisatietypen van Mintzberg gebruikt om te illustreren dat er een verband te leggen is tussen de organisatorische verhoudingen in arbeidsorganisaties, de gehanteerde aansluitingsstrategie en de opleidingsactiviteiten. Volgens deze gedachtengang ligt een verklaring voor de verschillen in opleidingsactiviteiten tussen arbeidsorganisaties in de gehanteerde aansluitingsstrategie en in de organisatorische verhoudingen in arbeidsorganisaties.

Opzet van het artikel

Bovenstaande gedachtengang wordt in dit artikel als volgt opgebouwd en uitgewerkt. We beginnen met twee literatuurbeschouwingen. De eerste gaat over enkele hoofdlijnen in studies naar de factoren die van betekenis zijn voor opleidingsactiviteiten in arbeidsorganisaties. Het tweede literatuurdeel heeft betrekking op de maatregelen en strategieën in arbeidsorgani-

saties om de discrepanties tussen de beschikbare en vereiste kwalificaties te verminderen. We staan daar ook stil bij het gebruik van de termen strategisch beleid en strategie. In beide literatuuroverzichten wordt de basis gelegd voor de kern van het artikel: het aansluitingsmodel en drie werkhypothesen. Eerst geven we een schematische voorstelling en toelichting op het aansluitingsmodel. In dit conceptueel model wordt aangegeven hoe in arbeidsorganisaties met discrepanties wordt omgegaan en welke factoren daarbij een rol spelen. De drie aansluitingsstrategieën worden kort beschreven.

We vervolgen met drie werkhypothesen over de

* Ferd van der Krogt is als universitair hoofddocent verbonden aan de Katholieke Universiteit Nijmegen, Vakgroep Algemene Pedagogiek.

relatie tussen drie organisatietypen en gehanteerde aansluitingsstrategieën. Eerst geven we een toelichting op de keuze voor de drie organisatietypen van Mintzberg. Daarna worden de drie organisatietypen kort aangeduid en de, volgens de werkhypothese, daarbij passende aansluitingsstrategie. De drie aansluitingsstrategieën lichten we verder toe aan de hand van een korte vergelijkende analyse van de drie aansluitingsstrategieën en de daarbij passende opleidings/leerstrategieën.

We besluiten met het formuleren van enkele hoofdlijnen voor onderzoek naar aansluitingsstrategieën en opleidingsactiviteiten in arbeidsorganisaties met gebruikmaking van de gepresenteerde werkhypotheseën.

Factoren van betekenis voor opleidingsactiviteiten in arbeidsorganisaties

Het wordt steeds duidelijker dat arbeidsorganisaties (we gebruiken de termen bedrijf, onderneming, instelling en arbeidsorganisatie als synoniemen) in toenemende mate investeren in opleidingen en dat daarin grote verschillen tussen bedrijven/instellingen bestaan. (Zie bijvoorbeeld Mulder e.a., 1988; Warmerdam en Van den Berg, 1987; Scholing voor werkenden, 1991; Boot, 1988). Waaraan moeten deze verschillen tussen arbeidsorganisaties worden toegeschreven? In de literatuur worden de volgende factoren regelmatig genoemd.

a Arbeidsmarkt. De ruimte respectievelijk de schaarste op de arbeidsmarkt van personeel met de gevraagde kwalificaties bepaalt mede in hoeverre een instelling nog scholing moet verzorgen. Dit betreft zowel de interne als externe arbeidsmarkt. (Zie bijvoorbeeld Warmerdam en Van den Berg, 1987a; Kluytmans, 1989). Een interessante constatering van Van den Berg en Van de Tillaart (1986) is overigens dat instellingen geconfronteerd met vergelijkbare ontwikkelingen op de arbeidsmarkt toch uiteenlopende opleidingsinspanningen leveren.

b Opleidingsfaciliteiten. In welke mate zijn er in het bedrijf of in de branche mogelijkheden voor het volgen van opleidingen gecreëerd. Niet alleen tussen branches maar ook tussen bedrijven in dezelfde branche blijken er grote verschillen te bestaan (Mulder, 1988; Hövels, Geurts en Van Wel, 1989), zowel in het inhoudelijke cursusaanbod, als in de wijze waarop de opleidingsfunctie in het bedrijf is vormgegeven.

(Van der Krogt en Sloot, 1989; Warmerdam en Van den Berg, 1987).

c Technologische ontwikkelingen. Bedrijven investeren in nieuwe producten en productieprocessen, die doorwerken in de taken en functies van medewerkers. Veranderingen in taken en functies vragen van medewerkers andere kwalificaties, die via opleidingen worden verworven. De invloed van technologische ontwikkelingen op opleidingsactiviteiten blijkt overigens empirisch niet zo eenvoudig vast te stellen, moeten Warmerdam en Van den Berg (1987) concluderen. Bij het invoeren van automatisering en computersystemen wordt lang niet altijd zo veel aandacht geschonken aan opleidingen, is een bevinding van Riesewijk en Warmerdam (1988). Bedrijven maken bij soortgelijke technologische veranderingen toch in variërende mate gebruik van opleidingen. Een onderzoeksresultaat dat ook bij Alders en Christis (1988) te vinden is.

d Organisatie van de arbeid (werkorganisatie). In dit verband wordt veel gewezen op de tekortkomingen van de op Tayloristische, machinebureaucratische leest geschoeide organisatie van de arbeid. Er moet bijvoorbeeld sneller en flexibeler gereageerd worden op ontwikkelingen, er moet klantvriendelijker gewerkt worden. Wanneer arbeid anders georganiseerd wordt, zijn daarvoor andere kwalificaties nodig (Mok, 1990). Voor de scholing en werving is het belangrijk in hoeverre de arbeid volgens beroepen gestructureerd wordt of dat er sprake is van bedrijfsspecifieke functies (Geurts, 1989).

e Scholingsbereidheid/respectievelijkschoolbaarheid van het personeel. In hoeverre is het mogelijk om het zittende/te werven personeel om of bij te scholen? Hoe groot is de bereidheid en is men in staat om nog te leren? Wong en Siegest (1989) concluderen overigens op basis van een onderzoek in 20 bedrijven dat de schoolbaarheid van werknemers geen grote belemmering vormt voor de scholing in die bedrijven.

f Organisatie van het bedrijf of de instelling. Hieronder valt meestal een verzameling van factoren, kenmerken van arbeidsorganisaties die voor scholingsactiviteiten van betekenis geacht worden. In dit verband wordt de grootte van de instelling vaak genoemd; grote instellingen doen relatief meer aan scholing dan kleinere instellingen. Men verwijst dan naar de mogelijkheden om opleidingsfaciliteiten te scheppen.

De Vries en Warmerdam (1990) hebben onderzocht in hoeverre de afwezigheid van medewerkers een overweging is bij het deelnemen aan scholing en welke maatregelen op afdelingsniveau genomen worden om die gevolgen op te vangen.

Door Hövels, Geurts en Van Wel (1989) is onderzoek gedaan naar de arbeidsverhouding in enkele branches in relatie tot de opleidingsinspanningen in die branches. De sociaal-organisatorische verhoudingen binnen arbeidsorganisaties in verband met hun betekenis voor opleidingsactiviteiten zijn nog weinig in onderzoek meegenomen.

Empirisch onderzoek naar de betekenis van deze factoren is niet dik gezaaid. Bovendien moeten we ons realiseren dat in veel onderzoek en uiteenzettingen, kwalificeren en scholing opgevat wordt als het verzorgen van cursussen en trainingen, het formele leren. De betekenis van het informele leren en het leren on the job wordt door iedereen onderschreven, maar is nog weinig onderzocht hoewel er recent activiteiten gestart zijn.

De factoren zijn ook weinig in hun onderlinge samenhang onderzocht. Dit geldt met name voor de sociaal-organisatorische verhoudingen in relatie tot de andere factoren. Vermoedelijk komt dit mede door de gekozen, soms magere, theoretische basis van het onderzoek. Het perspectief van kwalificatieproblematiek en arbeidsmarkt is sterker vertegenwoordigd. Ook de onderwijskundige benaderingen zijn stevig in opkomst. (Zie bijvoorbeeld de vele publikaties van Kessels en Smit, Thijssen, 1988; Simons, 1990; Mulder e.a., 1988). Vraagstellingen met een organisatiethoretische basis zijn schaars. Een aantal van bovengenoemde factoren betreffen algemeen maatschappelijke tendensen die in principe voor alle arbeidsorganisaties gelden. Toch zijn dit geen onontkoombare feiten of gegevens voor organisaties. We hebben al enkele onderzoeken aangehaald waarin geconstateerd wordt dat organisaties uiteenlopend reageren op dezelfde ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, op technologische ontwikkelingen, op de opleidingsmarkt. Het management en andere actoren in de organisatie hebben keuzen waarbij hun opvattingen en de onderlinge sociale verhoudingen een rol spelen. (Huijgen, 1984).

Maatregelen in verband met discrepanties. Beleid en strategieën

Opleidings- en allocatiestrategie

Men kan de scholingsinspanningen zien als maatregelen en acties van bedrijven naar aanleiding van discrepanties tussen beschikbare en vereiste kwalificaties.

Figuur 1. Discrepanties tussen beschikbare en vereiste kwalificaties



De meest gangbare acties of maatregelen om de discrepanties te reduceren worden getypeerd als wervings- of allocatiestrategie en de tweede wordt opleidings- of kwalificeringsstrategie genoemd.

De kern van deze beide strategieën is dat de vereiste kwalificaties in de betreffende functies het vertrekpunt vormen. De oplossing wordt in het ene geval vooral gezocht in het opleiden van medewerkers tot ze de vereiste kwalificaties bezitten, in het andere geval werft men personeel met de gevraagde kwalificaties voor die functies of wordt personeel intern overgeplaatst. (Van den Berg en Van de Tillaart, 1986; Warmerdam en Van den Berg, 1987).

De sociotechniek bevat erg interessante aanzetten voor andere strategieën om de discrepanties te reduceren. Deze verschillen ingrijpend van de beide voorgaande strategieën en wel in twee opzichten:

- in de sociotechniek beschouwt men de vereiste kwalificaties niet als een gegeven maar als een keuze; ze komen tot stand op grond van beslissingen over de vormgeving van het productie- of dienstverleningsproces en beslissingen over de taken en functies (Alders en Christis, 1988);
- met het sociotechnisch ontwerpen beoogt men de kwaliteit van de arbeid te verhogen hetgeen onder andere impliceert dat er van het werk geleerd kan worden. (Zie bijvoorbeeld Webba, 1989; Christis, 1988). Het leren on the job kan men bevorderen door het werk op bepaalde manieren te organiseren.

Statistisch beleid?

Maatregelen van arbeidsorganisaties worden

vaak besproken en geanalyseerd onder het hoofd (strategisch) beleid. Daarbij worden meestal drie niveau's onderscheiden:

a het strategische niveau, waarop een lange termijn visie op de koers van de gehele instelling ontwikkeld wordt;

b het tactisch niveau. Het strategisch plan wordt in deelplannen uiteengelegd die vaak op afdelingsniveau, op het middenniveau, gemaakt worden;

c het operationele niveau. Idealiter zou dit de uitvoering van de deelplannen zijn. Het betreft de gang van zaken in kleinere werkeenheden, groepen en bij individuen.

In studies en onderzoek wordt meestal gezocht naar beleid op het strategisch en tactisch niveau, dat op dat niveau echter niet zo vaak blijkt voor te komen. (Terwisga en Van der Sluijs, 1990; De Jong, 1990; Huijgen, 1984). Bovendien is het de vraag in welke mate op dat niveau met de kwalificatieproblematiek rekening wordt gehouden. De teneur van onderzoeksresultaten naar personeels- en opleidingsbeleid wijst in de richting van ad hoc maatregelen die weinig samenhang vertonen. 'Veel van het huidige personeelswerk vindt plaats op het operationele niveau. Het ontbreekt in de meeste gevallen aan een volledige en consistente uitwerking van het tactische niveau en de voorbeelden van strategisch personeelsbeleid zijn schaars'. (Terwisga en Van der Sluijs, 1990, blz. 30). Anderen, bijvoorbeeld Van Assen (1990), Ramioul en Van Hoetegem (1989, blz. 60), Henderickx e.a. (1987), Van den Berg (1990), komen tot soortgelijke conclusies.

Van den Broeck (1990) concludeert dat opleidingsactiviteiten doorgaans niet voortvloeien uit een weloverwogen en onderbouwd opleidingsbeleid. Dat concludeert men ook in het onderzoek naar bedrijfsopleidingen in Nederland (Mulder e.a. 1988). Wong en Siegerist (1990) zijn van mening dat scholingsinspanningen van bedrijven nog te vaak een ad hoc karakter dragen en pleiten ervoor dat bedrijven een strategischer scholingsbeleid gaan voeren.

Deze resultaten behoeven niet te impliceren dat er geen strategische of tactische beslissingen genomen worden met (directe of indirecte) implicaties voor kwalificaties en kwalificeren. Er worden bijvoorbeeld beslissingen genomen om grotere budgetten voor opleidingen te reserveren, om bij grote technologische veranderingen

speciale opleidingsprojecten te ontwikkelen, bij de keuze van een nieuwe vestigingsplaats regionale arbeidsmarkten te verkennen enzovoort. Het onderzoek is ook nog te beperkt om te concluderen dat er op tactisch en strategisch niveau weinig systematisch, vanuit beleidsvisies en samenhangende strategieën, met kwalificaties en kwalificeren wordt omgegaan. Toch zou de volgende uitspraak van Mintzberg (1989, blz. 182) ons te denken moeten geven: 'It is commonly assumed that strategies are formulated before they are implemented, that planning is the central process of formulation, and that structures must be designed to implement these strategies. At least this is what one reads in the conventional literature. In the professional organization, these imperatives stand almost totally at odds with what really happens, leading to the conclusion either that such organizations are confused about how to make strategy, or else that the strategy writers are confused about how professional organizations must function. I subscribe to the latter explanation'. Het komt ons voor dat deze uitspraak niet alleen geldig is voor professionele organisaties.

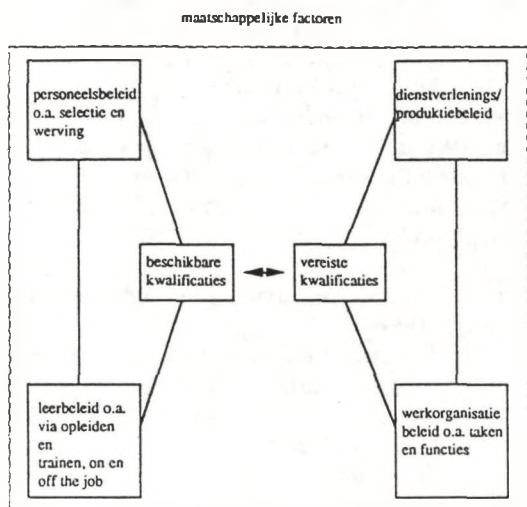
We hebben sterk de indruk dat de kwalificatieproblematiek op uitvoerend niveau manifester is en beschouwen de tot nu toe beschikbare onderzoeksresultaten als aanwijzing dat we meer onderzoek moeten doen vanuit de aanname dat ook op uitvoerend niveau maatregelen genomen worden waar een patroon in zit, ook al zijn ze niet afgeleid uit tactische of strategische beleidsplannen. Strategie vatten we dan op als het patroon in de ondernomen acties respectievelijk in de genomen maatregelen. Verderop in dit artikel zullen we de suggestie doen om er vanuit te gaan dat verschillende groepen actoren in organisaties maatregelen of acties ondernemen die relevant zijn voor de kwalificatieproblematiek: het management, de staffunctionarissen en de uitvoerende medewerkers. In die acties kan men zoeken naar de patronen, die we dan de strategieën noemen. De acties van elk van die actoren is te typeren als een strategie. De strategieën van de verschillende actoren behoeven niet overeen te komen.

Een aansluitingsmodel met drie aansluitingsstrategieën

Er zijn dus verschillende factoren van betekenis voor de opleidingsactiviteiten in arbeidsorgani-

saties. Ook worden er verschillende soorten maatregelen, strategieën in bovengenoemde betekenis, gehanteerd om de discrepanties tussen vereiste en beschikbare kwalificaties te reduceren. In het onderstaande aansluitingsmodel hebben we de relevante factoren en strategieën proberen te combineren en te systematiseren. We onderscheiden daarin een drietal aansluitingsstrategieën. In de volgende paragraaf leggen we een verbinding met organisatietypen.

Figuur 2: Aansluitingsmodel voor arbeidsorganisaties: factoren en strategieën van betekenis voor het reduceren van discrepanties tussen beschikbare en vereiste kwalificaties



Een aansluitingsmodel voor arbeidsorganisaties
Met de stippellijn is een denkbeeldige grenslijn aangegeven tussen factoren die overwegend werkzaam zijn binnen de instellingen en maatschappelijke factoren. Deze laatste zijn gesitueerd buiten de instellingen maar zijn niettemin van groot belang. Het betreft maatschappelijke ontwikkelingen die van betekenis zijn voor de beschikbare kwalificaties aan de ene kant en de vereiste kwalificaties aan de andere kant. Voor de beschikbare kwalificaties zijn vooral van belang: het (beroeps)onderwijs, het sectoropleidingsbeleid, de externe arbeidsmarkt, de professionalisering van de beroepen die voor de instelling relevant zijn. Aan de kant van de vereiste kwalificaties vormen de technologische

ontwikkelingen naast markt- en economische ontwikkelingen, denkbeelden over organisatie en arbeidsverhoudingen een van de belangrijkste factoren.

De maatschappelijke factoren zijn weliswaar van groot belang maar we besteden er hier niet veel aandacht aan. Wel willen we opmerken dat instellingen zich niet behoeven te beperken tot het zich aanpassen bij, of het volgen van deze ontwikkelingen. Ze kunnen ook anticiperend en sturend optreden naar buiten, bijvoorbeeld door mede vorm en inhoud te geven aan beroepsopleidingen en opleidingen in de sector.

De factoren binnen de instellingen laten zich indelen in twee clusters: factoren rondom de vereiste kwalificaties en factoren rondom beschikbare kwalificaties.

De vereiste kwalificaties kan men beschouwen als een uitvloeisel van beslissingen ten aanzien van de inrichting van het productie/dienstverleningsproces en de werkorganisatie.

De beschikbare kwalificaties zijn eveneens te zien als resultante van diverse soorten beslissingen door de instellingen; met name ten aanzien van het werven en selecteren van personeel en het aanbieden en laten volgen van kwalificeringsmogelijkheden voor het personeel.

Drie aansluitingsstrategieën

In principe hebben instellingen de beschikking over de volgende soorten maatregelen en activiteiten om de discrepanties tussen beschikbare en vereiste kwalificaties te reduceren:

a Beschikbare kwalificaties veranderen.

Hierbij denken we vooral aan twee groepen maatregelen:

- het personeelsbeleid. Hiermee bedoelen we de maatregelen en activiteiten met betrekking tot formatie, werving en selectie, loopbanen, arbeidsvoorwaarden enzovoort;
- het leerbeleid. Hieronder vallen maatregelen en activiteiten in verband met kwalificeringsprocessen van medewerkers. Dit betreft niet alleen opleidingen, trainingen en cursussen buiten de werksituatie maar ook de leermogelijkheden op de werkplek. Daarom spreken we liever over leerbeleid dan over opleidingsbeleid (Van der Krogt, 1990).

b Vereiste kwalificaties veranderen.

Ook de vereiste kwalificaties zijn geen onveranderlijke gegevenheden voor de instellingen.

Deze zijn te beïnvloeden via:

- het productie- of dienstverleningsbeleid, dat wil zeggen maatregelen en activiteiten met betrekking tot de inrichting en vormgeving van het dienstverlenings- respectievelijk productieproces.
- het werkorganisatiebeleid waarmee we de maatregelen bedoelen in verband met de functies in de arbeidsorganisaties. Men gebruikt in dit verband ook termen als organisatie van de arbeid of de arbeidsorganisatie. (Zie bijvoorbeeld Mok, 1990; Christis, 1988).

Zowel aan de kant van de vereiste als aan de kant van de beschikbare kwalificaties zijn dus maatregelen mogelijk om de discrepanties te reduceren. Met aansluitingsbeleid bedoelen we de maatregelen in hun totaliteit; instellingen kunnen diverse soorten maatregelen nemen, aan beide kanten, maar in het feitelijke aansluitingsbeleid van instellingen zullen accenten tot uiting komen. Sommige nemen meer maatregelen in de personele sfeer, andere proberen de discrepanties vooral te reduceren via het organisatiebeleid en doen veel minder aan het personeels- of opleidingsbeleid. Deze accenten worden strategieën genoemd, een strategie duidt de hoofddoelen in de maatregelen aan, een nadere analyse van de maatregelen door een geoefend waarnemer kan zo'n strategie aan het licht brengen. Het is ook mogelijk dat zo'n strategie door de instelling zelf is bedacht en uitgevoerd, maar dat is niet nodig. Met strategie bedoelen we in dit artikel een herkenbaar en benoembaar patroon in de feitelijk genomen maatregelen in een instelling, bedoeld of onbedoeld.

We onderscheiden drie aansluitingsstrategieën: *a* de strategie van de aanpassende kwalificering. De beschikbare kwalificaties worden aangepast aan de vereiste kwalificaties. Dit is een combinatie van de allocatie- en kwalificeringsstrategie;

b de strategie van de aanpassende werkorganisatie. De vereiste kwalificaties worden aangepast aan de beschikbare kwalificaties. Dit gebeurt door het productieproces en/of de organisatie van de arbeid zo te veranderen dat de beschikbare mensen, met hun kwalificaties, het werk kunnen doen;

c de strategie van de wederzijdse aanpassing. Aan beide kanten vinden er aanpassingen

plaats, de beschikbare en vereiste kwalificaties. We zullen deze strategie verderop nog uitgebreider toelichten.

Nog enkele opmerkingen over het aansluitingsmodel en de aansluitingsstrategieën:

- aansluitingsstrategieën bevatten maatregelen op verschillende beleidsterreinen. Onze belangstelling gaat vooral uit naar de maatregelen in instellingen die betrekking hebben op kwalificeringsprocessen van uitvoerende medewerkers. Bij de uitwerking van de strategieën zullen we daarop het accent leggen. Dit betekent dat andere beleidsterreinen als personeel, organisatie en productie minder aandacht krijgen en dat we niet ingaan op kwalificeringsprocessen van het management en staffunctionarissen;
- enerzijds vertonen deze drie strategieën idealtypische trekken, in de beschrijving van de strategieën is op bepaalde maatregelen een zwaarder accent gelegd en ze zijn ook gestyleerd. We doen dat om de verscheidenheid in het aansluitingsbeleid tot uiting te brengen. Anderzijds bezitten ze vermoedelijk een niet geringe realiteitswaarde.

Drie strategieën in drie typen organisaties: werkhypothesen

De kwalificatieproblematiek is nog weinig geanalyseerd in relatie tot de organisatorische verhoudingen binnen arbeidsorganisaties. Door het aansluitingsmodel te verbinden met enkele organisatietypen verwachten we meer inzicht te krijgen in de manieren waarop in arbeidsorganisaties met kwalificatieproblemen en kwalificeren van het uitvoerend personeel wordt omgegaan. De drie aansluitingsstrategieën brengen we in relatie met drie typen organisaties van Mintzberg (1983) en formuleren de verwachte samenhangen in de vorm van de volgende werkhypothesen:

- a* in de machine bureaucratie zal de strategie van de aanpassende kwalificering domineren;
- b* in de professionele bureaucratie zal de strategie van de aanpassende werkorganisatie domineren;
- c* in de adhocratie zal de strategie van de wederzijdse aanpassing domineren.

We lichten deze verwachte relaties toe, na een korte toelichting op de gekozen organisatietypen.

De organisatietypologie van Mintzberg

Hier ontbreekt de ruimte om de typologie van Mintzberg te bespreken, voor velen zal zo'n toelichting overbodig zijn. We volstaan daarom met enkele hoofdlijnen van de ideaaltypen die we gebruiken en een toelichting op onze keuze voor deze drie typen; Mintzberg heeft immers meer ideaaltypen ontwikkeld.

De organisatietypen van Mintzberg verschillen onder andere van elkaar in de wijzen waarop het primaire proces is ingericht en de arbeid is georganiseerd. Tevens varieert de rol van centrale actoren daarbij, onder andere het lijnmanagement, de staffunctionarissen en het uitvoerend personeel. De typologie maakt ook inzichtelijk dat beleid en strategieën op zeer uiteenlopende manieren tot stand kunnen komen.

De machine bureaucratie is het organisatietype met zwaar bemande voorbereidende stafafdelingen, die het productieproces en de organisatie van de arbeid ontwerpen. In zijn pure vorm worden in dit type de Tayloristische organisatieprincipes consequent toegepast. De positie van het lijnmanagement is vrij sterk, het beschikt ook over de ondersteuning van staffunctionarissen. Er zijn ook uitgebreide personeelsafdelingen (als staf) te verwachten die de sociale gevolgen van dit soort organisatie van de arbeid proberen te reduceren met een uitgebreid, gedetailleerd en geformaliseerd sociaal beleid (Pauwe, 1989).

De taken en functies van het uitvoerend personeel in de professionele bureaucratie zijn gestructureerd overeenkomstig de beroepsstructuur. (Vergelijk Geurts, 1989). De professionals voeren het werk uit zoals hen dat geleerd is tijdens hun opleiding. De voorbereidende staf zit buiten de organisatie, de beroepsvereniging van de professionals fungeert als zodanig. Het uitvoerend personeel heeft door de binding aan de beroepsvereniging een sterke positie ten opzichte van het lijnmanagement. Binnen de professionele organisatie wordt niet zo veel aan de ontwikkeling van beleid gedaan. Dit wordt in het landelijk overleg met de beroepsverenigingen geregeld; de professionele organisatie is vooral een uitvoerende organisatie. In de adhocratie wordt het werk georganiseerd en uitgevoerd in ad hoc projectgroepen. De professionele specialisten zijn wel ondergebracht in functionele afdelingen, maar werken in

projectgroepen samen met andere specialisten. In die projectgroepen wordt het werk voorbereid, verdeeld en uitgevoerd. De staforganen hebben weinig invloed, zij worden ingeschakeld door de projectgroepen, die veel macht hebben in dit soort organisaties.

Waarom deze drie typen? De belangrijkste reden is dat in deze drie typen de verscheidenheid in de organisatie van de arbeid het duidelijkst tot uiting komt. De machine bureaucratie met de Tayloristische arbeidsdeling, de professionele bureaucratie waarin de arbeid is georganiseerd volgens de beroepsstructuur en in de adhocratie vinden we duidelijk aanzetten voor het werken in relatief autonome werkgroepen. Mintzberg maakt ook plausibel dat deze soorten werkorganisatie voorkomen in organisatietypen met uiteenlopende verhoudingen tussen belangrijke actoren.

Bij Mintzberg blijft de kwalificatie- en opleidingsproblematiek onderbelicht. We stellen in dit artikel juist deze problematiek in de organisatietypen aan de orde.

Strategie van de aanpassende kwalificering in de machine bureaucratie

Bij deze meest bekende aansluitingsstrategie hoeven we niet lang stil te staan. Wanneer men weet over welke kwalificaties het personeelsbestand moet beschikken kan men via werving, selectie en scholing in deze vraag naar personeel voorzien. De kwalificaties van de medewerkers worden aangepast aan de vereisten van het werk. Analyses van het werk en de organisatie in termen van taken en functies leveren de input voor het personeels- en opleidingsbeleid van de instelling.

In een machine bureaucratie houdt een uitgebreide voorbereidende staf zich bezig met het ontwerpen van het productieproces en de daarbij passende werkorganisatie. Opleiden is een van de staffuncties. De stafafdeling opleidingen is nauw gelieerd aan personeelszaken. Beide zijn belast met het afstemmen van het personeelsbestand op de bestaande en in de nabije toekomst te verwachten arbeidsplaatsen. Opleidingsfunctionarissen gaan ook na in hoeverre problemen in productieafdelingen met behulp van opleidingen opgelost kunnen worden. Ook verzorgen ze opleidingen voor nieuw aangetrokken medewerkers. Samen met perso-

neelszaken zullen ze ook ingeschakeld worden om vérgeworderde beleidsplannen te analyseren op hun personele haalbaarheid, zijn de plannen met het huidige personeelsbestand te realiseren en welke wervings- en opleidingsinspanningen zijn nodig.

Een belangrijke activiteit bij het kwalificeren van medewerkers bestaat uit het bepalen van de vereiste kwalificaties en het ontwikkelen van cursussen en trainingen daarvoor. Functie- en taakanalyses, opleidingsbehoefteinstrumenten zijn veelgebruikte middelen om tot het juiste cursusaanbod te komen.

Strategie van de aanpassende werkorganisatie in de professionele bureaucratie

De strategie van de aanpassende werkstructurering is het duidelijkst te herkennen in professionele organisaties, zoals ziekenhuizen, adviesbureau's en hulpverleningsinstellingen. Daarin wordt de dienstverlening en organisatie van het werk gebaseerd op de professie en de kwalificaties van de professionals. De aanwezigheid van specialismen binnen de professie bepaalt in vérgaande mate hoe het werk in de instelling georganiseerd wordt; nieuwe specialismen en nieuwe methodieken nopen instellingen vaak tot aanpassingen in het dienstenaanbod en in de werkorganisatie. Op de externe arbeidsmarkt zijn bepaalde specialisten voorhanden, die gekwalificeerd zijn om bepaalde taken en functies uit te voeren; deze worden in de instelling gecreëerd.

Instellingen met een professioneel-bureaucratische organisatie hebben, zoals gezegd, hun voorbereidende staf overwegend buiten de instelling zitten. (Bij de machine bureaucratie bevindt deze zich binnen de instelling). In kringen van de beroepsverenigingen van professionals worden de taken, opleidingen, kwaliteitscontrole enzovoort van de professionals geregeld. (Zie bijvoorbeeld Geurts, 1989). Uit deze passage blijkt overigens duidelijk dat we hier ideaaltypen schetsen!

De professionals leren hun vak buiten de instelling. De bij- en nascholing is ook in handen van de beroepsverenigingen van de professionals. De aanleidingen voor deze scholing liggen in de ontwikkelingen in het vakgebied, de wetenschappelijke kennis en kunde ontwikkelt zich. Deze ontwikkelingen zijn ook belangrijke impulsen voor vernieuwingen in professionele organisaties,

de professionals brengen via de scholing nieuwe denkbeelden en methoden in de instelling. Het management staat voor de opgave om de dienstverleningsstructuur en werkorganisatie hierbij aan te passen. Het kwalificeren van de medewerkers in de professionele bureaucratie ligt vooral in handen van de professionals zelf, de beroepsvereniging en de individuele professional. De instelling heeft vooral een faciliterende en conditionerende rol, ze verschaft de tijd en financiële middelen voor scholing en attendeert op mogelijkheden daartoe; een makelaarsrol. (Zie Van der Krogt en Sloot, 1989).

Wederzijdse aanpassing in de adhocratie

Bij de wederzijdse aanpassing wordt tegelijkertijd aan twee kanten gewerkt, de gevraagde en de beschikbare kwalificaties worden aangepast.

Deze situatie doet zich het meest herkenbaar voor in de adhocratie. De basis van zo'n organisatie wordt gevormd door projectgroepen bijvoorbeeld projectgroepen die op ontwikkellaboratoria werken aan nieuwe producten, of projectgroepen op een adviesbureau die aan een complexe opdracht werken. De (professionele) medewerkers verwerven tijdens de uitvoering van het werk nieuwe kennis en inzichten die ze nodig hebben om de problemen op te lossen. Aan de andere kant hebben de medewerkers zelf veel zeggenschap over de aanpak van het probleem, ze passen de probleemaanpak aan bij hun ervaringen die ze in andere projecten hebben opgedaan. Bovendien kunnen ze de organisatie van het werk, de taken en taakverdeling, aanpassen aan de beschikbare kwalificaties. De aanpassing aan de beschikbare kwalificaties kan nog verder gaan wanneer de opdracht van de projectgroep, bijvoorbeeld op grond van de voortgang, wordt herzien. De opdracht wordt gedefinieerd waardoor deze beter past bij de beschikbare kennis en inzichten binnen de projectgroep.

Het kwalificeren van medewerkers in de strategie van de wederzijdse aanpassing zouden we probleemgericht willen noemen (Van der Krogt, 1990). De werknemers kwalificeren zich naar aanleiding van de problemen waarvoor zij zich in het werk gesteld zien. Zij zoeken oplossingen voor de problemen bijvoorbeeld door het raadplegen van kennisbronnen, zoals boeken, artikelen, deskundigen, collega's die al eens

Figuur 3. Leerstrategieën bij de drie onderscheiden aansluitingsstrategieën

	aansluitingsstrategieën		
	aanpassende kwalificering	aanpassende werkorganisatie	wederzijdse aanpassing
leerstrategie	taakgericht * cursusaanbod vanuit bedrijf * cursussen en trainingen off the job	professiegericht * cursusaanbod van beroepsvereniging * off the job en on the job	probleemgericht * studiemogelijkheden zoeken n.a.v. problemen * zelfstandig, veel on the job
rol actoren			
- management	stuurt staf-afdelingen	past structuren aan	
- staffunctionarissen	zeer actief	weinig	geïntegreerd in project
- uitvoerend personeel	passief	actief, bindingen aan beroepsgroep	

eerder met dergelijke problemen te maken hadden enz. Dit is een situatie waarin het leren op de werkplek zeer van toepassing is. Daarnaast worden ook cursussen en trainingen gevolgd.

Vergelijking van de strategieën

De strategie van de wederzijdse aanpassing heeft per definitie elementen van de beide andere in zich; er is sprake van een aanpassing van de kwalificaties en een aanpassing van het werk. Toch is de derde strategie meer dan een optelsom van de beide andere. Belangrijke verschillen tussen de drie strategieën doen zich voor ten aanzien van het niveau in de organisatie waarop de maatregelen worden genomen en ten aanzien van de kwalificeringsprocessen. Deze verschillen maken ook wat meer inzichtelijk waarom bepaalde aansluitingsstrategieën in bepaalde organisatietypen (meer) voorkomen.

Aansluitingsstrategieën op tactisch en op operationeel niveau

De strategie van de aanpassende kwalificering richt zich op de personeelsstromen voor de gehele organisatie of op grotere eenheden (Bolweg in Kluytmans, 1989). Men probeert deze stromen af te stemmen op de huidige en te verwachten behoeften aan personeel met bepaalde kwalificaties; de behoeftenramingen

zijn gebaseerd op gegevens en beleidsplanningen met betrekking tot productie/dienstverlening en organisatie. De planning en sturing van deze stromen vindt meestal hoog in de instelling plaats, staforganen zijn hiermee belast.

Een strategie van wederzijdse aanpassing vindt lager in de instelling plaats, op het niveau van de werkeenheden zelf; werkeenheden als projecten, productiegroepen, afdelingen maken hun eigen werkplanning en bepalen zelf het daarvoor benodigde personeel en kwalificaties. Tijdens de uitvoering van het werk kunnen deze nog aangepast worden, bijvoorbeeld door het werk over de aanwezige medewerkers anders te verdelen waarbij de deskundigheid of ervaring een belangrijke overweging vormt, door het werk anders te organiseren of door mensen tijdens het werk bij te scholen of andere taken te geven. Essentieel voor de strategie van de wederzijdse aanpassing is de structurele ruimte die er op uitvoerend niveau voor dergelijke aanpassingen aanwezig is, de werkeenheden en medewerkers krijgen de ruimte om zich te kwalificeren en het werk aan te passen. Daarom verwachten we deze strategie in de adhocratie.

Aansluitingsstrategie en kwalificering: drie leerstrategieën

Bij de drie strategieën verlopen de kwalifice-

Figuur 4: Combinaties van type organisatie en aansluitingsstrategie

		type organisatie		
		machine bureaucratie	professionele bureaucratie	adhocratie
aansluitings- strategie	aanpassende kwalificering			
	aanpassende werkorganisatie			
	wederzijdse aanpassing			

ringsprocessen uiteenlopend. Elders (Van der Krogt, 1990) is een uitgebreidere beschrijving van de drie leerstrategieën gegeven. We volstaan hier met een schema en een korte toelichting. (Zie figuur 3).

Bij de aanpassende kwalificering maakt men veelvuldig gebruik van cursussen en trainingen voor grotere categorieën werknemers; veel opleiden off the job. In het geval van de wederzijdse aanpassing wordt daarvan ook gebruik gemaakt, maar tevens vormt het leren op de werkplek een belangrijk element.

Kwalificeren bij de strategie van de aanpassende werkorganisatie bestaat vooral uit bijscholing en nascholing, de professionals houden de ontwikkelingen in hun professie bij; de scholing is professiegericht, het scholingsaanbod komt tot stand in het professionele veld. De kwalificering in de wederzijdse aanpassing is veel meer probleemgericht, de medewerkers scholen zich om en bij naar aanleiding van de problemen die ze in hun werk ontmoeten. Dit laat onverlet dat ook deze professionals hun (basis) professie bijhouden.

Het opleiden van categorieën medewerkers is aan de orde bij de aanpassende werkstructurering en de aanpassende werkorganisatie. Men probeert categorieën in het totale personeelsbestand te laten sporen met de vraag. De wederzijdse aanpassing legt meer de nadruk op het kwalificeren van individuele medewerkers, binnen de werkeenheden zoekt men naar een

afstemming van 'man' en 'plaats'.

Conclusies en perspectieven

Ter verklaring van de verschillen in opleidingsactiviteiten van arbeidsorganisaties hebben we in dit artikel gedachtengangen ontwikkeld die steunen op verbanden tussen:

- organisatietype en aansluitingsstrategieën. Organisaties nemen uiteenlopende maatregelen om discrepanties tussen vereiste en beschikbare kwalificaties te reduceren. De drie werkhypothese zijn een concretisering van de algemene hypothese dat er relaties bestaan tussen de organisatorische verhoudingen en de aansluitingsstrategieën in arbeidsorganisaties. In figuur 4 zijn de werkhypothese samengevat;
- aansluitingsstrategieën en opleidings- of leeractiviteiten. Leer- en opleidingsactiviteiten beschouwen we als een onderdeel van aansluitingsstrategieën. In figuur 3 zijn de combinaties van aansluitingsstrategie en leerstrategie weergegeven. Verschillen in aansluitingsstrategie manifesteren zich in uiteenlopende leerstrategieën.

Strategie hebben we, in navolging van Mintzberg, omschreven als het patroon in acties. In de feitelijk genomen maatregelen of ondernomen acties is door een geoefend waarnemer (vermoedelijk) een systematiek, een patroon te ontdekken. We hebben in arbeidsorganisaties drie centrale actoren onderscheiden, het management, de staffunctionarissen en de uitvoeren-

de medewerkers. Elk van deze actoren onderneemt acties, die tot patronen (= strategieën) herleid kunnen worden. In elke organisatie zou men dan de strategie van elk van de drie actoren kunnen beschrijven.

In de werkhypothesen hebben we alleen de dominante patronen beschreven, en de strategie van de organisatie in die termen getypeerd.

In de machine bureaucratie zijn dat de acties van de voorbereidende staf; zij ontwerpen de productieprocessen en werkorganisatie en als een afgeleide daarvan worden opleidings- en wervingsactiviteiten ondernomen. Het dominante patroon in de professionele bureaucratie is dat acties in het beroepsdomein leiden tot andere werkmethoden en tot andere kwalificaties van professionals. Het management reageert hierop met het aanpassen van de werkorganisatie en het dienstverleningsaanbod respectievelijk productie. In de adhocratie wordt het dominante patroon ontleend aan de acties van de uitvoerende medewerkers om het werk en kwalificaties al doende op elkaar af te stemmen. Zij ondernemen zelf leeractiviteiten om de problemen met het werk op te lossen. Dit wil natuurlijk niet zeggen dat andere actoren geen acties ondernemen. In de werkhypothesen is verondersteld dat deze passen bij het dominante patroon; bijvoorbeeld dat de uitvoerende medewerkers in de machinebureaucratie de plannen, die door de uitvoerende staf zijn bedacht, uitvoeren, zich voegen in hun passieve rol. Hier manifesteert zich het ideaaltypische karakter van het aansluitingsmodel en de organisatietypen. De realiteit in organisaties is vaak anders!

Een interessante onderzoeksvraag is dan: welke patronen (= strategieën) in feite in de acties van diverse actoren in arbeidsorganisaties worden aangetroffen. In eenzelfde organisatie kunnen dus meerdere strategieën voorkomen, bijvoorbeeld in de acties van de staf is de aanpassende kwalificering herkenbaar, terwijl de uitvoerende medewerkers handelen als in de strategie van de aanpassende werkorganisatie. In zo'n geval is het moeilijk om 'de' aansluitingsstrategie van de organisatie vast te stellen. We moeten dan aangeven wat we bedoelen; de strategie van het management in de organisatie, die van (bepaalde soorten) staffunctionarissen, die van het uitvoerend personeel? De strategie van de dominante partij in de organisatie? Is er sprake van een fit tussen de strategieën? Ideali-

ter zou men de strategieën van alle actoren in een organisatie in beeld moeten brengen, als een configuratie van de strategieën van management, staf en uitvoerend personeel. De analyse daarvan kan interessante vragen en inzichten opleveren, zowel in verklarend, diagnostisch als in ontwerpgericht onderzoek.

De werkhypothesen zoals die in de matrix van figuur 4 zijn gepresenteerd bieden daarbij aanknopingspunten. We zullen dat illustreren aan de hand van enkele voorbeelden.

Problemen met opleiden in drie typen organisaties

In de machine bureaucratie ontwikkelt de staf een opleidingsaanbod en er wordt verwacht dat het uitvoerend personeel daar gebruik van maakt en dat zodoende de discrepanties worden gereduceerd. Het motiveren van het personeel tot het volgen van opleidingen en het toepassen van het geleerde in de werksituatie blijken grote problemen. Conform de strategie van de aanpassende kwalificering zoekt men de oplossing in het verbeteren van het opleidingsaanbod, bijvoorbeeld op grond van betere taak- en functie-analyses, en het 'belonen' van het personeel wanneer het opleidingen volgt.

Men kan de acties van het uitvoerend personeel ook analyseren als hun aansluitings- en leerstrategie. Welke strategie hanteert het uitvoerend personeel? Zou dat die van de aanpassende werkorganisatie zijn? In levensechte machinebureaucratische organisaties zien we het personeel hun taken aanpassen aan hun kwalificaties, ze volgen lang niet altijd de voorgeschreven instructies maar 'nemen' als het ware de autonomie om het werk op hun manier uit te voeren. De werkhypothese zegt dat deze strategie voorkomt in professionele organisaties, welke consequenties zou dat kunnen hebben?

In professionele organisaties vormt de (professioneel gerichte) bij- en nascholing van de professionals een centraal element in de aansluitingsstrategie. Het management moet, althans naar het oordeel van de professies en professionals, de dienstverlenings- en organisatiestructuur daarbij aanpassen. Dit geeft de nodige spanningen! Een illustratie hiervan.

In veel professionele dienstverlenende organisaties zien we dat het management onder druk staat om het dienstverleningsaanbod te veranderen. Om dat te realiseren creëert ze zwaardere staforganen die deze plannen moeten voorberei-

den en uitwerken; daartoe behoort ook het ontwikkelen van een opleidingsaanbod. In feite is dit een aanpak overeenkomstig de machine bureaucratie, de aanpassende kwalificering. Hoe zullen de beroepsorganisaties reageren? Wat is de leerstrategie van de professionals binnen de organisaties? In hoeverre past deze bij de aanpassende kwalificering?

Over kwalificeringsproblemen in adhocratieën is nog niet veel gepubliceerd. De studie van de professionals om de problemen die ze tegenkomen op te lossen, staat centraal. Essentieel hiervoor is de autonomie die de projectgroepen krijgen. In welke mate laten het management en de staf deze ruimte? Het zou interessant zijn om de experimenten in de sociotechniek te analyseren als aansluitings- en leerstrategieën. In hoeverre is de strategie van de wederzijdse aanpassing daar van toepassing? Deze aansluitingsstrategie zou volgens de werkhypothese in adhocratieën voorkomen. Experimenten met de sociotechniek zijn ook bedoeld voor bedrijven met machine bureaucratie kenmerken. Kunnen problemen met de sociotechniek hiermee in verband gebracht worden? In hoeverre houdt men er bijvoorbeeld rekening mee dat in een machine bureaucratie een taakgerichte leerstrategie te verwachten is en de adhocratie een meer probleemgerichte leerstrategie veronderstelt (Van Klaveren, 1988).

In deze voorbeelden is sprake van situaties waarin de strategieën van actoren in een organisatie niet passen, niet-passende configuraties. Er zullen wellicht ook organisaties aangetroffen worden waarin de aansluitingsstrategieën van de verschillende actoren wel passen en de werkhypothese bevestigd worden. Een intensieve bestudering van de mechanismen die daaraan ten grondslag liggen, zullen ons minstens zoveel leren als onderzoek van de situaties waarin die passende combinatie niet aanwezig is. Om misverstanden te vermijden merken we op dat een passende combinatie niet altijd een gewenste situatie impliceert; over de effectiviteit zijn ons geen onderzoeksresultaten bekend en men kan de stelling verdedigen dat niet passende combinaties dynamiek in de organisatie brengen.

Actoren en hun aansluitings- en leerstrategieën

In de werkhypothese ligt de aanname besloten dat actoren in verschillende situaties uiteenlopende aansluitings- en leerstrategieën hanteren.

Men kan de vraag aldus formuleren: onder welke omstandigheden hanteren actoren welke aansluitings- en leerstrategieën? Enkele concretere vragen in dit verband zijn bijvoorbeeld:

- De staffunctionarissen in de machine-bureaucratie handelen volgens de aanpassende kwalificering. Men kan zich afvragen of deze strategie ook bij staffunctionarissen in professionele organisaties en in adhocratieën wordt aangetroffen. De werkhypothese stellen dat dit geen 'passende' combinaties zijn. Waaruit zou dat kunnen blijken? Ondervinden staffunctionarissen in dergelijke organisaties meer of andere problemen dan in de machine-bureaucratie?
- Hanteren opleidingsfunctionarissen dezelfde strategieën als personeelsfunctionarissen?
- Hebben lijnmanagers voorkeuren voor aanpassende kwalificering en voor taakgerichte leerstrategieën? Verschillen deze strategieën tussen managers in de machine-bureaucratie en die in de professionele organisatie?
- Welke strategieën hanteren uitvoerende medewerkers? Is er een verband tussen leerstrategie en de organisatie van de arbeid van uitvoerende medewerkers? Hanteren medewerkers in functies met sterk geprofessionaliseerde beroepen een andere leerstrategie dan medewerkers in andere functies? Is er een verband tussen leerstrategie en het personeelsbeleid dat een instelling voert?
- De strategie van de aanpassende werkorganisatie wordt vermoedelijk veel vaker toegepast dan alleen in de professionele bureaucratie en ook door andere actoren dan het management. Zo probeert men in de gezondheidszorg het tekort aan verpleegkundigen op te vangen door taken af te splitsen en nieuwe functies te creëren die door lager geschoolden kunnen worden uitgevoerd; die zijn wel beschikbaar op de arbeidsmarkt. Naast deze structurele ingrepen, overeenkomstig de machinebureaucratie lijn, zal de aanpassende werkorganisatie ook informeler gebeuren, conform de adhocratie. Wie hanteren deze strategie en onder welke omstandigheden?

In de discussies over het gewenste scholingsbeleid van overheid en arbeidsorganisaties wordt nog weinig rekening gehouden met de organisatorische verhoudingen binnen bedrijven en instellingen. Een verscheidenheid aan standpunten en ideeën wordt gepresenteerd. In

sommige standpunten hanteert men, meer of minder impliciet, de situatie in de machine-bureaucratie als referentiepunt en houdt men weinig rekening met de mogelijkheden in andere organisatietypen. Bij anderen, zoals bijvoorbeeld in sommige uiteenzettingen over human resource management (Kluytmans, 1989), beluisteren we opvattingen die in adhocratieën niet zouden misstaan maar in veel andere organisaties vermoedelijk weinig realiteitswaarde bezitten. Onderzoek naar leeractiviteiten in arbeidsorganisaties waarin verbindingen gelegd worden met aansluitingsstrategieën en organisatorische verhoudingen, kan het arsenaal aan maatregelen en de realiteitswaarde ervan, in termen van implementatiemogelijkheden, vergroten.

Literatuur

- Alders, B. en J. Christis (1988), 'Arbeid en recrutering in de machinebouw'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 4, blz. 72-87.
- Assen, A. van (1990), *Technologie en personeelsbeleid*. Nijmegen, (inaugurale rede).
- Berg, J.W.M. van den (1990), *De beroepspraktijk van de beginnende personeelsfunctionaris: een onderzoek naar de aansluiting tussen de dagopleiding HBO-PW en de beroepspraktijk van de beginnend personeelsfunctionaris*. Den Haag, (Ministerie van Sociale Zaken).
- Berg, J. van den en H. van den Tillaart (1986), *Nieuwe werknemers*. Nijmegen (ITS).
- Boot, P.A. (1988), 'Bedrijfsopleidingen. Ontwikkelingen, knelpunten én kansen'. In: *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 4, blz. 27-36.
- Broeck, H. van den (1990), 'Vorming in het bedrijfsleven: strategische optie'. In: *M & O*, 44, blz. 398-412.
- Christis, J. (1988), 'Taylorisme en nieuwe productieconcepties'. In: *Ter Elfder Ure*, 1988, 41.
- Feyen, T. (1989), 'Nieuwe technologieën, medezegenschap en vormingswerk'. In: *Vorming* 5, blz. 107-119.
- Frietman, J. (1990), *De kwaliteit van de praktijkcomponent in het leerlingwezen*. Nijmegen (ITS).
- Geurts, J. (1989), *Van niemandsland naar beroepsstructuur*. Nijmegen (ITS).
- Henderickx e.a. (1987), 'Personeelsbeleid in Vlaanderen: tijdloos taylorisme'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 3, blz. 70-76.
- Hoof, J.J. van (1987), *De arbeidsmarkt als arena*. Amsterdam.
- Hövels, B., J. Geurts en J. van Wel (1989), *Opleidingsbeleid tussen markt en sturing*. Den Haag, (OSA).
- Huygen, F. (1984), *Management en arbeidsbeleid*. Nijmegen (ITS).
- Huygen, F. (1989), *De integrale aanpak van organisatievernieuwing*. Nijmegen, (inaugurale rede).
- Jong, G.R.A. de (1990), 'De integratie van personeelsmanagement met strategische beleidsvorming'. In: *M & O*, 44, blz. 306-323.
- Kessels, J.W.M. en C.A. Smit (1987), 'Opleiding in organisaties. Naar een consistent opleidingsbeleid'. In: Bunt P.A.E. van de (red.) *Handboek Organisatie*. Alphen aan de Rijn (Samsom).
- Klaveren, M. van (1989), 'Hoe integraal is de sociotechniek'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 5, blz. 4-20.
- Kluytmans, F. (1989), 'Human Resource Management: schone schijn of sprong voorwaarts'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 5, nr. 4, blz. 29-35.
- Kluytmans, F. (red.), *Human resource management: verzakelijking of vernieuwing?* Deventer, Haarlem (Kluwer, Open Universiteit).
- Kraayvanger, G. en B. van Onna (1985), *Arbeid en leren*. Baarn (Nelissen).
- Krogt, F.J. van der en F. Sloot (1989), 'Twee bedrijfsopleidingen doorgelicht'. In: *M & O*, 43, blz. 35-52.
- Krogt, F.J. van der (1990), 'De leerfunctie in verschillende organisaties'. In: *Opleiding en Ontwikkeling*.
- Mintzberg, H. (1983), *Structure in fives*. Englewood Cliffs (Prentice Hall).
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on management*. New York (Free Press).
- Mok, A.L. (1990), *In het zweet uws aanschijns*. Leiden (Stenfort Kroese).
- Mulder, M. e.a. (1988), *Bedrijfsopleidingen in Nederland*. Den Haag (SVO).
- Paaauw, J. (1989), *Sociaal ondernemingsbeleid: tussen dwang en ambities*. Alphen aan de Rijn (Samsom).
- Ramioul, M. en G. Van Hootegeem (1989), 'Human resource management: retoriek of realiteit'. In: F. Kluytmans (red.), *Human resource management: verzakelijking of vernieuwing?* Deventer, Haarlem (Kluwer, Open Universiteit), blz. 50-61.
- Riesewijk, B. en J. Warmerdam (1988), *Het slagen en falen van automatiseringsprojecten*. Nijmegen (ITS).
- Scholing voor werkenden (1991), Den Haag (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid).
- Simons, P.R.J. (1990), *Transfervermogen*. Nijmegen (Inaugurale rede).
- Terwisga, H.B. van en E. van der Sluijs (1990), *Opleiden voor de toekomst: Onderdeel van bedrijfsbeleid*. Alphen aan de Rijn (Samsom, STT 50).
- Thijssen, J.G.L. (1988), *Bedrijfsopleidingen als werkterrein*. Den Haag (VUGA).
- Vries, B. de en J. Warmerdam (1990), *Schept scholing werk?* Nijmegen, ITS.
- Warmerdam, J. en J. van den Berg (1987), *Opleidingsactiviteiten in arbeidsorganisaties*. Den Haag (Ministerie van Sociale Zaken).
- Warmerdam, J. en J. van den Berg (1987a), 'Reorganisatie, innovatie en interne arbeidsmarkt. Invoering van nieuwe technologieën en het functioneren van interne arbeidsmarkten'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 3, nr. 4, blz. 77-89.
- WEBA (1989), 'Functieverbetering en Arboret'. In: *Gedrag en organisatie*, 2, blz. 361-382.
- Wong, R. en E. Siegerist (1989), *Werk hebben, werk houden. De bekende resultaten van een verkennend onderzoek naar de schoolbaarheid van werknemers en wat daarbij voor werkgevers van belang kan zijn*. Den Haag (OSA).