

Het neoliberale hrm-vertooog over demotie: gewogen en te licht bevonden

Frits Simon en Jol Stoffers

Een onderzoek naar de ervaringen van directeuren van een kennisinstelling met de eigen demotie, is de opmaat tot een kritische analyse van het neoliberale vertooog over demotie. In een recente publicatie van Jongsma e.a. uit 2014 wordt demotie als een acceptabel sluitstuk van flexibilisering opgevoerd. Demotie is het laatste taboe op flexibilisering dat doorbroken zou moeten worden en dat naar verwachting van Jongsma e.a. uiteindelijk ook omarmd zal worden door de gedemoveerden. Het onderzoek maakt echter duidelijk dat demotie een zeer gecompliceerde, meerduidige gebeurtenis is in iemands loopbaan, die langdurige gevolgen heeft voor de beroepsidentiteit en verhouding met collega's. Een kritische confrontatie van de onderzoeksresultaten met het vertooog van Jongsma e.d. maakt het discutabel of rationeel beleid met betrekking tot demotie mogelijk is. Het onderzoek geeft voor hrm-professionals veleer aanleiding zich te bezinnen op de wijze waarop zij de conversatie aangaan over een onderwerp als demotie.

Samenvatting

Inleiding

'Ik weet echter wel dat een bestel dat mensen geen goede redenen verschaft om om elkaar te geven, niet lang zijn legitimiteit kan bewaren' (Sennett, 1998, p. 160)

Aan het begin van de eenentwintigste eeuw is hrm blijkbaar toe aan herbezinning op de eigen vakdiscipline. Hrm zou namelijk niet meer moeten gaan over 'de juiste man op de juiste plaats', maar over '(...) de juiste (competente) medewerker op de juiste functie, op het juiste hiërarchische niveau, nu en in de toekomst', aldus Jongsma e.a. in *Demotie: het laatste taboe doorbroken* (2014, p. 50). Voor de juiste plaatsbepaling van een medewerker zou dan voortaan ook demotie moeten kunnen worden ingezet. Zij zien demotie als het laatste te doorbreken taboe op het gebied van de gewenste flexibele inzetbaarheid van medewerkers. Demotie wordt onder meer beschouwd als een manier om de em-

ployability van oudere werknemers te vergroten, en omschreven als een stap terug naar een hiërarchisch lagere, minder verantwoordelijke functie, mogelijk vergezeld van een teruggang in salariering.

Jongsma's opvatting sluit aan bij de wens die blijkbaar bij steeds meer organisaties leeft om demotie in te voeren als een integraal onderdeel van strategisch hrm-beleid (Cole, 2017), hoewel dit in de praktijk veelal blijft bij een voornemen (Van Dalen & Henkens, 2016). Jongsma (2014) veronderstelt echter dat demotie vaker dan verwacht voorkomt, maar dan als individueel maatwerk. Hij pleit er eigenlijk voor om – hoewel onderzoek naar demotie nog steeds schaars is (Van Dalen & Henkens, 2016) – van demotie een normale zaak te maken, door het op te nemen in het reguliere hrm-repertoire.

Jongsma's pleidooi vertegenwoordigt het dominante neoliberale vertoog in hrm-kringen over demotie. Zijn standpunt over demotie gaat uit van een vanzelfsprekende, zich voortzettende flexibilisering van arbeidsverhoudingen. Demotie past in het rijtje van de groei van tijdelijke arbeidscontracten, de opkomst van payrollarrangementen en het groeiend aantal zzp'ers. Demotie wordt door Jongsma gepresenteerd als het sluitstuk voor onvermijdelijke flexibiliteit. Hij verwacht dat als demotie normaal is geworden, de betreffende medewerkers dit zullen accepteren.

De vraag is echter of demotie wel zo vanzelfsprekend kan worden, als Jongsma veronderstelt. Op basis van een onderzoek door directeuren van een kennisinstelling naar de eigen demotie (Simon, 2017) wordt een kritische confrontatie met Jongsma's pleidooi gezocht. Er wordt een tegengeluid hoorbaar. Houdt zijn vertoog stand, ten opzichte van concrete ervaringen met demotie? Maakt de ervaring met demotie het mogelijk zich erbij neer te leggen? De kritische analyse van Jongsma's vertoog op basis van het onderzoek maakt duidelijk dat in Jongsma's vertoog de neoliberale wens tot flexibiliteit de vader van zijn gedachte over demotie is.

Voor de opbouw van een kritische confrontatie wordt in dit artikel Jongsma's vertoog in kaart gebracht. Vervolgens worden opzet en context van het onderzoek naar demotie beschreven, gevolgd door een weergave van enkele resultaten. Daarna volgt een kritische confrontatie met Jongsma's vertoog. Enkele conclusies sluiten het artikel af.

Over vertoog als zodanig

Met vertogen moet worden opgepast, want ze fabriceren iemands identiteit door dingen te benoemen en tegelijkertijd uit te sluiten. Fameus is Butlers uitspraak dat als bij de geboorte van een baby het zinnetje: 'It's a girl!', wordt uitgesproken, dit verstrekkende gevolgen heeft voor de baby in kwestie (Butler, 1997). 'Geen meisje worden' is vrijwel geen optie. Deconstructie van een vertoog is nodig om de schijnbare vanzelfsprekendheid ervan te onderbreken, gevolgen te identificeren en een perspectief op een andere werkelijkheid voorstelbaar te maken.

'Vertoog' is de vertaling van het Franse woord 'discours'. Het werk van de Franse filosoof Michel Foucault en de latere uitwerking van het begrip door de Amerikaanse filosofe Judith Butler (Ludwig, 2013) maken het actueel.

In een vertoog stelt en produceert een netwerk van woorden, visies en meningen een bepaalde werkelijkheid als vanzelfsprekend voor. Recentelijk liet bijvoorbeeld Marcia Luyten (2015) zien hoe in de eerste helft van de twintigste eeuw kerk, staat en mijnwezen een ragfijn vertoog sponnen om volgzame Limburgse mijnwerkers te construeren. Met succes, maar ook met langdurige bij- en nawerkingen.

Gevraagd: fluide medewerker 4.0

Het boek van Jongsma en medeauteurs wordt in dit artikel benaderd als een vertoog. Hun vertoog gaat niet over een bestaande medewerkersidentiteit, maar zet in op een redesign van mindsets van medewerkers. De wens om een taboe te doorbreken – de ondertitel van het boek – onderstreept dit. Met Butler kan dan worden gesteld dat Jongsma e.a. zich bevinden op het terrein van de identiteitspolitiek (Butler, 1997; Salih, 2002). De vraag is welk type medewerker Jongsma e.a. voor ogen staan.

Ten aanzien van de door hen gewenste omslag naar een ander type medewerker beseffen Jongsma en medeauteurs dat er nog het nodige werk te verrichten is. Herhaaldelijk onderkennen ze dat medewerkers zelf blijven(d) kiezen voor zekerheid en vastigheid (zie ook Corporaal, 2014). Ook uit ander onderzoek kan worden opgemaakt dat demotie negatieve effecten heeft en door medewerkers niet wordt geaccepteerd (Carson & Carson, 2007; Schalk & Josten, 2014). Blijkbaar roept een onzeker vooruitzicht bij voorbaat al negatieve gevoelens op bij medewerkers (Sverke & Hellgren, 2002). De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid waarschuwt zelfs voor maatschappelijke ontwrichting bij te veel onzekerheid op het gebied van arbeid (Engbersen, Snel, Kremer & Went, 2017). Er is slechts een relatief kleine groep zzp'ers die de flexibiliteit omarmt (Kremer, 2017).

In tegenstelling daarmee maken Jongsma e.a. een andere keuze. De door hen nastreefde identiteit van de medewerker heeft alles van doen met de door hen gewenste flexibiliteit voor de benodigde duurzame inzetbaarheid van de medewerker. In dat kader zou demotie de gewoonste zaak van de wereld moeten worden. Voor de medewerker en de organisatie zou om verschillende redenen demotie gangbaar moeten worden. Een herbezinning door een medewerker op de balans tussen privé en werk zou zo'n reden kunnen zijn. Of, van werkgeverszijde, een reorganisatie of het disfunctioneren van een medewerker.

Daarbij realiseren de auteurs zich dat een stapje terug doen voor de medewerker verlies aan status en inkomen met zich meebrengt en vermoedelijk tot vermindering van loyaliteit zal leiden. Deze verminderde loyaliteit (of een andere vorm van onvrede) zou volgens hen echter slechts een kwestie van tijd zijn. Het in hun ogen voorspelbare rouwproces zal naar hun stellige overtuiging worden afgesloten met de aanvaarding van de nieuwe werkelijkheid.

De conclusie is daarom gerechtvaardigd dat in Jongsma's vertoog – passend in een traditie waarin hrm zich als een 'social engineering'-discipline verstaat (Thompson & Findlay, 1999) – de productie van een nogal wendbaar type medewerker in stelling wordt

1) Type aanduiding 2.0 is 'gepatenteerd' voor de medewerkers die binnen het nieuwe werken focus, snelheid, flexibiliteit, vriendschappelijkheid en plezier vertonen (Team Werken 2.0, z.j.). De aanduiding 3.0 wordt gebruikt voor de jonge, intrinsiek gemotiveerde medewerker die graag zelf verantwoordelijkheid draagt (Nooitgedagt, 2012).

gebracht. Omdat de typeaanduidingen voor medewerker 2.0 en 3.0 reeds zijn vergeven, typeren we dit als 'medewerker 4.0'.¹

De specificaties voor type 4.0 luiden verder dat de medewerker zal moeten beschikken over een hoge mate van fluiditeit. De medewerker zal zichzelf moeten leren zien als een element binnen of buiten een organisatie dat voortdurend mobiel moet blijven. Er wordt veel bereidheid tot permanente scholing verwacht, naast de bereidheid tot horizontale, neerwaartse of externe functieverandering op basis van (zogeheten) objectieve organisatorische vereisten.

Naar verwachting zal fluiditeit betekenen dat identificatie met het eigen vak, de eigen loopbaan, de eigen organisatie, de eigen afdeling en zelfs het eigen team zal verminderen. Jongsma (2014, p. 91) suggereert echter dat de consequenties daarvan wel zullen meevallen, omdat met het hedendaagse Lean-management de medewerker toch al sterk op zichzelf is aangewezen en gewend is de nodige verantwoordelijkheid te dragen. Van de medewerker wordt per saldo zoveel fluiditeit verwacht, dat hij zelfs gaat anticiperen op iets wat hij eigenlijk niet wil.

Jongsma's vertoog over demotie bevat echter een dubbele bodem. Stilzwijgend wordt aangenomen dat flexibiliteit de gangbare norm is binnen de hedendaagse arbeidsverhoudingen. Demotie wordt daarom gepresenteerd als slechts de laatste logische stap om het vertoog over flexibiliteit te voltooien. Andere hindernissen voor gewenste flexibiliteit zijn blijkbaar al genomen. In dat opzicht past het vertoog van Jongsma e.a. in het grotere vertoog waarin flexibiliteit als de gewoonste zaak van de wereld wordt voorgesteld.

Wie daaraan nog waagt te twijfelen, wordt in het boek constant herinnerd aan de vele, zich almaar versnellende maatschappelijke, economische, technologische en wetenschappelijk ontwikkelingen. Deze zouden flexibiliteit onherroepelijk hebben gemaakt. Omdat ook demotie in hun ogen onvermijdelijk gaat worden, bieden Jongsma e.a. enkele praktische tips ter ondersteuning van een soepele invoering.

Jongsma's tips: een handleiding voor social engineers

Dat Jongsma schrijft vanuit een neoliberaal perspectief op arbeidsverhoudingen is duidelijk. De hrm-professional is daarbij de beleidsadviseur en de uitvoerder van het demotiebeleid. Jongsma adviseert om met behulp van systematische loopbaanplanning de gewenste flexibiliteit van meet af aan 'in te bakken' bij de medewerkers. Zijn handleiding om van demotie een gangbare gebeurtenis te maken omvat drie strategieën: normalisering, acceptatie en uitvoering.

- Voor de *normalisering* van demotie is het zaak deze als gangbare gebeurtenis te integreren in de organisatiecultuur. Belangrijk wordt er openlijk over te communiceren. Daarnaast dient er beleid te worden ontwikkeld, door bijvoorbeeld de integratie in de loopbaanontwikkeling en de uitvoering ervan te blijven monitoren.
- Voor de *acceptatie* van de demotie dienen ondersteuning en bijstand van de me-

dewerker te worden ingezet, onder meer door hem tijd voor de nodige verwerking te gunnen. Bovendien wordt beklemtoond om met de medewerker in gesprek te blijven, ook nadat de demotie een feit is geworden.

- Voor de *uitvoering* wordt herhaaldelijk en met veel nadruk gesteld dat het cruciaal is dat er een open en eerlijk gesprek moet worden gevoerd met de medewerker. Het is bovendien raadzaam voldoende perspectief te bieden, onder meer door overplaatsing naar een andere werkomgeving. Tevens van belang is dat medewerker en organisatie samen een communicatieplan over de gebeurtenis opstellen.

Voor leidinggevenden die moeite hebben met het voeren van dergelijke gesprekken wordt gesprekstraining aangeboden (Van den Berg, 2014). In deze gesprekken staan directheid, helderheid en zakelijkheid voorop, met in elk geval het dringende advies aan de leidinggevende om iemand gelegenheid te bieden stoom af te blazen.

Met de inzet van de drie genoemde strategieën zou demotie een normale en gecontroleerde gebeurtenis binnen or-

Kan demotie wel zo vanzelfsprekend worden, als Jongsma veronderstelt? Er wordt een tegengeluid hoorbaar

ganisaties worden. Desondanks valt het op dat Jongsma (2014, p. 126) toch adviseert om demotie zoveel mogelijk te voorkomen. Misschien is er meer aan de hand dan Jongsma toegeeft en hoopt hij dat te voorkomen door in te zetten op systematisch demotiebeleid. Het onderhavige onderzoek werpt licht op deze kwestie.

Vraagstelling en deelname aan het onderzoek

De vraag is hoe het pleidooi voor een redesign van medewerker 1.0 naar 4.0 zich verhoudt tot concrete ervaringen van medewerkers met demotie. Bovendien wordt er een leemte geconstateerd, als het gaat om onderzoek naar kwalitatieve aspecten van demotie (Reissner, 2010; Sverke & Hellgren, 2002). De resultaten van het gehouden onderzoek maken een confrontatie met het vertoog over medewerker 4.0 mogelijk en voorzien deels in de geconstateerde leemte.

Het onderzoek werd gehouden met als vraagstelling hoe enkele directeuren van een kennisinstelling hun demotie hebben ervaren (Simon e.a., 2017). Het onderzoek betrof de ervaringen met de eigen demotie van zeven ex-directeuren. Deze directeuren hadden op verschillende momenten een demotie ondergaan om verschillende redenen.

Binnen de kennisinstelling waar dit onderzoek plaatsvond, was en is er geen demotiebeleid. Wel komen 'demoties' relatief veel voor; voor de buitenwacht verlopen die echter geruisloos. In 2014 konden er zeventien gedemoveerde directeuren worden geteld in de kennisinstelling. Nadat ze allen waren benaderd, deden er zeven mee aan

het onderzoek. Op het moment van onderzoek lag de demotie voor de deelnemers twee tot negen jaar in het verleden.

Collaboratief auto-etnografisch onderzoek

Het onderzoek gebeurde op basis van een collaboratieve auto-etnografische onderzoeksmethode ofwel CAE. In dit onderzoek doorgronden betrokkenen zelf en gezamenlijk een ervaring die zij min of meer delen, door deze ervaring reflectief te maken. De betrokkenen worden zo allen onderzoeker; in dit onderzoek gingen de directeuren aan de slag met de eigen ervaringen.

Inzet is om wat overeenkomt en verschilt in de ervaringen reflectief te maken, door de ervaringen onder meer te relateren aan de context waarbinnen ze worden opgedaan (Chang, 2013; Chang, Ngunjiri & Hernandez, 2013). CAE wordt ook wel vergeleken met ‘co-constructed’ of ‘co-produced’ auto-etnografie (Cann & DeMeulenaere, 2012; Kempster & Stewart, 2010). De methode behoort intussen tot de gevestigde traditie van auto-etnografisch onderzoek (Holman Jones, Adams & Ellis, 2013), dat voor hrm tot een nieuw begrip van het vakgebied kan leiden (Grenier, 2015).

CAE gebeurt in vier stappen. Elke betrokkene schrijft en herschrijft (meermalen) een verhaal ofwel narratief over de eigen ervaringen, als startpunt van een empirische basis voor het onderzoek. In een aantal bijeenkomsten zoeken de onderzoekers samen naar verdieping van deze narratieven en ervaringen. Daaruit worden gezamenlijk thema's gedestilleerd, waarbij de verschillende ervaringen worden ondergebracht bij meer algemene aanduidingen. Ter afsluiting van dit proces wordt een gezamenlijke rapportage opgesteld, waarin de verschillen en overeenkomsten zichtbaar zijn. Het reliëf in de verschillende ervaringen blijft overeind.²

2] Passend binnen de gevolgdde auto-etnografische benadering nam de eerste auteur van dit artikel als voormalig en gedemoveerde directeur als onderzoeker deel aan dit onderzoek. Hij trad daarnaast op als organisator, facilitator en secretaris van het onderzoeksproces.

Methodologisch sluit CAE aan bij een naturalistische traditie van onderzoek (Beuving & De Vries, 2014; Brinkmann, 2012). Voor de erkenning van de betrokkenheid van iedere onderzoeker werd bij dit onderzoek uitgegaan van kwaliteitscriteria voor onderzoek die daarbij aansluiten: democratische, dialogische, katalyserende, proces- en resultaatvalidering (Anderson & Herr, 1999). Deze criteria beogen om onderzochten sturing te laten geven aan onderzoek en resultaten die hen zelf betreffen.

Voor het gehouden onderzoek werd bijvoorbeeld door de onderzoekers onderling overeengekomen dat elke onderzoeker het recht van veto had op het openbaren van bepaalde onderzoeksgegevens, dan wel elk moment zijn deelname kon beëindigen, waarop zijn inbreng zou worden teruggetrokken. Kwaliteit van onderzoek wordt dan benaderd vanuit het vertrekpunt dat deze geborgd moet worden binnen de eigen context van het onderzoek (Denzin & Giardina, 2008; Sparkes, 2001).

Behalve dat zelfsturing door de onderzoekers mogelijk is, is CAE een geschikte onderzoeksmethode voor het deconstrueren van vertogen, omdat de afzonderlijke en concrete ervaringen van betrokkenen uitgangspunt zijn en verschillen zichtbaar blijven. Waar een vertoog mikt op het fabriceren van een specifiek type identiteit – zoals Jongs-

ma met medewerker 4.0 – maakt CAE het mogelijk om van een vertoog de geïmpliceerde identiteitspolitiek te expliciteren, door er andere ervaringen naast te houden.

Uitvoering van het onderzoek

Iedere onderzoeker besteedde ongeveer vijftig uur aan het onderzoek. Deze tijd werd besteed aan het (her)schrijven van een narratief, het lezen en bespreken van elkaars narratieven en ervaringen, het reflecteren op en thematiseren van de narratieven en ervaringen, en het bespreken en opstellen van een onderzoeksverslag.

Dat gebeurde in twee aparte groepen. Deze splitsing was wenselijk om diepgang mogelijk te maken, naast het gegeven dat er tussen de onderzoekers onderling in eerdere situaties functionele afhankelijkheden hadden bestaan, die het onderzoeksproces zouden belasten als dit in bepaalde combinaties van personen zou gebeuren. De groepen kwamen elk uit bij vier gedeelde thema's; in totaal werden er zo dus acht thema's rondom demotie benoemd.

Voor, tijdens en na het onderzoek werden voldoende waarborgen ingebouwd om de anonimiteit van de onderzoekers te borgen. Bovendien werd door de leiding van de kennisinstelling gegarandeerd dat meedoen aan het onderzoek geen nadelige gevolgen voor de deelnemers zou hebben, en dat het onderzoek evenmin tot heroverweging van de demotie zou kunnen leiden.

Demotie tussen aanhalingstekens

Is de betekenis van het woord demotie wel zo vanzelfsprekend? Of hoort het bij een vertoog waarin een bepaalde betekenis als vanzelfsprekend wordt uitgevent? Was in het onderzoek de door de directeurs ondervonden demotie een functionele transitie, een eenvoudige wisseling van rol, neerwaartse of gewoon interne mobiliteit, een toe te juichen uiting van flexibiliteit, slechts een functieverandering of een ervaren degradatie?

De onderzoekers werden zich er tijdens hun onderzoek van bewust dat voor wat hen was 'overkomen' vele benamingen mogelijk waren. Ze gebruikten deze ook om te voorkomen dat een enkele interpretatie het onderzoek ongezien in een bepaalde richting zou sturen.

Elke onderzoeker was of raakte doordrongen van de meerduidigheid van het begrip. Daarom werd demotie tussen aanhalingstekens gezet, vanaf nu ook in de tekst van dit artikel. De bedoeling is het lezen te verstoren, door er voortdurend aan te herinneren dat het geen uitgemaakte zaak is hoe demotie wordt begrepen. Nieuwe volgzaamheid met al dan niet onbedoelde gevolgen is anders een kwestie van tijd. Zichzelf er niet van bewust, volgden de onderzoekers met de introductie van de aanhalingstekens een strategie die door Butler (1997) wordt gesuggereerd om vertogen te ontregelen.

Contexten van de ‘demoties’

Net als ‘demotie’ is ‘context’ geen eenduidig gegeven. De verschillende directeuren (hierna: onderzoekers) hadden uiteenlopende ervaringen en verklaarden deze binnen een context die door ieder anders werd beleefd. In het verloop van het onderzoek werden de contexten als volgt gearticuleerd.

Vier ‘demoties’ vonden plaats door veranderingen in de organisatiestructuur van de kennisinstelling. Voor een aantal directeuren werd hun benoeming daarom beëindigd. Beleidsmatig werd gesproken over herschikking van organisatieonderdelen. Sommige onderzoekers vermoedden dat dit gebeurde omdat een officiële reorganisatie tot een sociaal plan had moeten leiden, met verplichtingen ten aanzien van de herplaatsing van de directeuren. Bij herschikking werd meer bestuurlijke handelingsvrijheid verondersteld voor benoemingen in de overblijvende directeursfuncties.

Een onderzoeker ervoer zijn ‘demotie’ als de afloop van een sluipend proces van uitsluiting. Plots en onvoorzien deed hij er voor collega’s niet meer toe bij besluitvorming waarbij hij eerder wel betrokken was. Er was blijkbaar achter zijn rug om behoorlijk negatief over hem geoordeeld. Dit negatieve oordeel leidde kennelijk tot zijn ‘demotie’.

Twee ‘demoties’ waren min of meer zelfgekozen. Onwillekeurig kan dat de suggestie wekken dat iemand puur persoonlijke afwegingen maakte om de functie op te geven en genoegen te nemen met een lagere hiërarchische functie. Er waren echter aanleidingen in de werkomgeving die de persoonlijke afweging tot ‘demotie’ beïnvloedden: verminderde affiniteit met de gewenste taakopvatting voor managers of met het beleid, of privéomstandigheden die onverwachts een zware wissel bleken te trekken. ‘Eigen keuze’ met de suggestie dat de ‘demotie’ een volstrekt autonoom besluit was, werd daarom gerelativeerd.

De beschrijving van de contexten maakt duidelijk dat ‘demoties’ niet werden beleefd als onvermijdelijk of logisch, maar als politieke gebeurtenissen. De term herschikken (in plaats van reorganiseren) liet sommige onderzoekers bijvoorbeeld vermoeden dat vooraf al vaststond wie benoemd zou worden – en wie dus niet.

Onderzoeksresultaten in thema’s

In deze paragraaf worden de door de onderzoekers benoemde thema’s op hoofdlijnen weergegeven. De acht thema’s zijn de opbrengst van het onderzoek; uiteenlopende ervaringen werden door de onderzoekers van een gedeelde noemer voorzien. De thema’s zijn niet per groep onderzoekers geordend, maar worden in een elkaar aanvullend verband gepresenteerd. De thema’s zijn aspecten van de ervaring met ‘demotie’, maar beogen noch leveren zicht op een coherente omgang met ‘demotie’.

Zichzelf organiserende processen van collaboratie

Terugkijkend naar het proces dat aan de ‘demotie’ voorafging, bleek er verbazing over

hoe zich bij veranderingen in de organisatie iets had voltrokken waaraan ieder zelf meewerkte, maar dit resulteerde in iets anders dan men voorstond.

Ieder realiseerde zich dat er was deelgenomen aan processen met belangrijke consequenties voor zowel anderen als zichzelf. Terugkijkend werden deze getypeerd als ongrijpbare, zichzelf organiserende processen, terwijl iedereen wel invloed had op wat er gebeurde. De eigen invloed bleek relatief en bovendien met onvoorspelbare gevolgen. Uitkomsten bleven lang ongewis of overvielen iemand, of werden misschien wel voorgevoeld maar kwamen toch onvoorzien aan. Het woord collaboratie kwam op, om uit te drukken dat er werd meegewerkt aan iets wat tegen het eigenbelang inging – een gevoel van zelfverraad.

Zelforganisatie en collaboratie riepen bij de onderzoekers een bijzondere ervaring over henzelf op. In hun eerdere managementrol hadden ze vaker pijnlijke beslissingen genomen over collega's. Ze konden aan

de andere kant van de tafel bijna niet anders dan de onvermijdelijkheid van een dergelijke beslissing onderkennen. Men keek als het ware door twee brillen – van manager en 'slachtoffer' naar de eigen 'demotie'.

Demotie is een gecompliceerde en meerduidige gebeurtenis in iemands loopbaan, met langdurige gevolgen voor de beroepsidentiteit en verhouding met collega's

Harrewarren

Ieder besepte dat met de nodige bedenkingen, twijfels, stil verzet en loyaliteit werd meegedaan toen zich rondom de eigen functie veranderingen gingen voordoen. Er was een besef dat niet alles vastlag en er ruimte was om dingen te beïnvloeden. Terugkijkend werd daarom een paradox onderkend: het besef dat niet alles was uitgemaakt, bevorderde het inzetten op een eigen koers, waardoor dingen juist lang(er) onduidelijk bleven.

'Harrewarren' noemden de onderzoekers deze paradox, waarin overwegingen van zelfbehoud een rol speelden, en wat men hoorde over zichzelf, of over de mogelijkheden die er zouden zijn in een nieuwe structuur. Harrewarren was onderdeel of een beschrijving van het proces: een mengeling van schijnbaar en daadwerkelijk meedoen, met en zonder anderen (die evenwel zelf ook harrewarden).

Schone schijn

Schone schijn kwam als thema naar voren om aan te duiden dat in de dagelijkse omgang zaken anders of mooier werden voorgesteld dan ze in werkelijkheid waren. Dat gebeurde door over bepaalde onderwerpen of personen te zwijgen, of door onderwerpen te vermijden dan wel erover te liegen. Het is iets waaraan ieder zelf meedeed en waardoor soms iets op het spoor werd gekomen, omdat iemand anders zich versprak.

De ervaring van de onderzoekers was dat 'demoties' zich niet in een vacuüm afspeelden. Dingen gingen rond in de wandelgangen, soms nogal negatief. In andere gevallen was het een publiek geheim wie er op een nieuwe functie benoemd zou worden, en deed ieder toch alsof dat niet zo was.

Openheid over bepaalde onderwerpen was volgens sommige onderzoekers achteraf gezien beter geweest. Dat had bijvoorbeeld kunnen voorkomen dat de bestuurlijke karavaan onbekommerd kon voorttrekken.

Kortom: de binnenwereld van de onderzoekers correspondeerde niet met de door hen vertoonde buitenwereld. Uiterlijk vertoon liet hun onbestemde gevoelens niet zien en maakte nauwelijks hoorbaar hoe er over elkaar werd geroddeld en geoordeeld.

Innerlijke meerstemmigheid

Bij het zich uiteindelijk neerleggen bij de 'demotie' bleek bij de onderzoekers een mengmoes van argumenten, conclusies en effecten een rol te hebben gespeeld. Er werd per saldo pragmatisch gehandeld, vanuit het idee dat er 'altijd wel iets van te maken valt'. Conflictvermijding, loyaliteit met collega's en rechtspositionele overwegingen speelden ook een rol.

Een van de onderzoekers gaf aan dat het behoud van het salaris – wat voor zes van de zeven onderzoekers gold – het gemakkelijker maakte om met de 'demotie' om te gaan.

De onderzoekers benoemden vijf soorten afwegingen die bij vrijwel ieder op de een of andere manier een rol hadden gespeeld. Het ging daarbij niet om strikt rationele afwegingen – alsof de argumenten van hoog naar laag konden worden geordend – maar om een innerlijke en deels tegenstrijdige discussie. De afwegingen in de discussie waren: *a)* rationaliseren van de situatie, *b)* verminderde loyaliteit met organisatie, *c)* organisatie blijft aantrekkelijke werkgever, *d)* besef van mogelijkheden tot doorontwikkeling, en *e)* het contract met jezelf verandert.

Dat laatste betekende vooral dat men anders naar zichzelf in relatie met het werk ging kijken. De kennisinstelling of bepaalde vieringen kwamen bijvoorbeeld vanaf toen niet meer op de eerste plaats.

Cynisme en onthechting

Het geldt niet voor alle onderzoekers, maar als gevolg van hun 'demotie' ontstond bij enkelen cynisme ten opzichte van sommige personen en 'de' werkgever. Sommigen werden cynisch, toen ze van een ander gingen veronderstellen dat deze niet alleen het goede met hen voor had. Zij baseerden dat op ervaringen waaruit bleek dat men de ander eigenlijk niet meer kon vertrouwen. Dit cynisme werd versterkt doordat de formeel bestaande kernwaarden van de kennisinstelling op sommige momenten ver te zoeken waren in de omgang. Een vertrouwensband werd geschonden.

Het bleek een voedingsbodem te zijn voor (latente) boosheid ten opzichte van sommige collega's. Een boosheid die bleef en van tijd tot tijd de kop opsteekt. Er werd afstand genomen van bepaalde gebeurtenissen, van 'het bestuur' of van sommige andere collega's. De band met het belang van de kennisinstelling en het hogere echelon werd afstandelijker.

Directeur zijn is ook niet alles

Zoals gezegd, vonden de ‘demoties’ binnen de kennisinstelling relatief geruisloos plaats. Ze leidden tot weinig rumoer. In het onderzoek leidde dit tot de vraag of de manier waarop iemand zich met directeurschap vereenzelvigde, gevolgen had voor de manier waarop er afscheid van was genomen.

Deze vereenzelviging bleek bij onderzoekers te maken te hebben met de manier waarop het directeurschap was verkregen en wat in het uitoefenen van de functie de belangrijkste drijfveer was geweest.

Meerdere onderzoekers gaven aan dat de inhoudelijke betrokkenheid bij het primaire proces en de mogelijkheid om samen met een team iets tot stand te brengen, de belangrijkste drijfveren waren geweest om een directeurschap te ambiëren. Omdat bij sommigen de nieuwe functie voldoende inhoud en samenwerking toeliet, werd (achteraf) het belang van het directeurschap gerelativeerd. Men beseftte dat aan de ‘demotie’ een prijskaartje hing, iets dat in het volgende thema aan de orde komt.

Verandering van invloed en erkenning

De onderzoekers ervoeren dat door de ‘demotie’ de manier veranderde waarop er naar hen werd geluisterd. De manier en mate waarin zij invloed konden uitoefenen op wat er gebeurde, veranderde eveneens. Daarin speelde erkenning een rol: eerder werd men op een bepaalde manier erkend.

Voor ieder veranderde het podium van acteren. De formele macht werd aanzienlijk minder. Daar moest ieder op de een of andere manier zijn eigen weg in zien te vinden. Blijkbaar was men toch niet zo onmisbaar als men ooit had gehoopt. De invloed nam af en moest steeds meer indirect worden uitgeoefend. Daardoor werden wel teleurstelling en verlies ervaren. Te meer – zoals de ervaring van enkelen was – als er in de wandelgangen allerlei negatieve verhalen de ronde gingen doen.

Vertaalslag met verlorenheid

De ‘demoties’ brachten voor de onderzoekers vragen over betekenisgeving met zich mee. Wie was je en wie werd je? En waar sta je voor? Deze onduidelijkheden werden door de onderzoekers geschaard onder een ervaren gevoel van verlorenheid.

De ‘demotie’ vanuit de directeursfunctie werd ervaren als een overgang, waardoor men niet meer bij ‘de club’ hoorde. Er brak een fase van onduidelijkheid aan: wat gaat men doen? En waar gaat dit dan gebeuren? Na verloop van tijd verdwenen deze onduidelijkheden grotendeels als een nieuwe functie werd verworven, maar dat laat onverlet dat in de nieuwe functie vragen bleven komen over de betekenis van het nieuwe werk. Men had last van dwalen in de organisatie.

Een van de onderzoekers raakte bijvoorbeeld in de loop der tijd nogal verloren in het voetspoor van een fusie en verbrokkelde nazorg. Een onuitgesproken weerstand bij de nieuwe leidinggevendenden speelde hem daarbij parten. Gelukkig waren er collega’s die hem openlijk steunden. Maar zich opnieuw thuis voelen?

Samenvattend

De thema's maken duidelijk dat 'demoties' een complexe, langdurige en zelfs na negen jaar nog niet-afgesloten gebeurtenis zijn. Zoals hier samengevat doen de thema's te kort aan de rijkdom en variatie in de ervaring van de onderzoekers. Zij maken het echter wel mogelijk om een kritische confrontatie aan te gaan met het werk van Jongsma e.a.

Kritische confrontatie: Jongsma en de thema's

Jongsma staat ontwikkeling van beleid voor 'demotie' voor. Hij wil met een aantal argumenten 'demotie' uit de taboesfeer halen en biedt praktische tips. Voor een goed begrip van Jongsma's opvatting is het elementair te onderkennen dat hij aanneemt dat 'demotie' een eindig rouwproces op gang brengt. Het rouwproces zal volgens Jongsma worden afgesloten met aanvaarding, ofwel door een kanteling waarna de medewerker weer passie, ambitie en energie voor zijn werk zal gaan vertonen (2014, p. 41).

Hoewel ervoor wordt gewaarschuwd dat rouwprocessen niet eindig zijn (Cozijn-
sen & Van Wielink, 2012, p. 101), is duidelijk dat Jongsma 'demotie' als iets rationeels benadert. Er worden rationele, organisatorische redenen als aanleiding voor 'demotie' aangevoerd en na verloop van tijd zal, naar de verwachting van Jongsma, ook de medewerker de rationaliteit ervan aanvaarden. Aanvaarding van de 'demotie' is voor Jongsma een gevolg van zelfreflectie en verworven inzicht.

Jongsma gaat naar ons idee gemakkelijk voorbij aan de ook door hem onderkende irrationaliteit van een werksetting. Een organisatie is volgens Jongsma een jungle die aan onontkoombare, zich versnellende veranderingen onderhevig is, en waarin de medewerker te maken heeft met leidinggevendenden die het liefst conflicten en emoties uit de weg gaan, en disfunctioneren van medewerkers en 'demotie' bij voorkeur negeren (2014, p. 37 en 70).

De in het onderzoek benoemde thema's over zelforganisatie, collaboratie en het harrewarren maken nogal wat aspecten van deze jungle zichtbaar. De 'demoties' vonden plaats in relatief ongrijpbare processen in de organisatie, waarbij de directeur nota bene zelf betrokken was, waarin hij zelf een strategisch aandeel had en waarbij hij afhankelijk bleek te zijn van wat door vele anderen werd gedaan. Deze processen vertoonden een wel zeer beperkte rationaliteit. Er was eerder sprake van (regelmatig als oneerlijk ervaren) politieke processen, waarbij eigen belangen, onuitgesproken voorkeuren, taalspelletjes, vermijdingsgedrag en wandelgangen iemands lot bepaalden.

Bivakkerend in die jungle is het eens te meer opvallend hoe vaak er door Jongsma e.a. nadruk wordt gelegd op het voeren van eerlijke en open gesprekken, om een faire en effectieve aanpak van 'demotie' te bevorderen. Maar van welke junglebewoner moet de medewerker deze openheid en eerlijkheid verwachten? Van leidinggevendenden, van wie moet worden verondersteld dat ze volgens het door Jongsma met instemming aangehaalde Peter Principle³ ten onrechte op hun stoel zitten? En die zelf mogelijk weer een leidinggevende hebben die het liefst conflicten uit de weg gaat? Of van leidinggevendenden

3] Het Peter Principle stelt dat in een hiërarchische organisatie elke medewerker stijgt tot zijn niveau van onbekwaamheid. Dit in 1969 door Peter geformuleerde principe veronderstelt dat mensen net een stap te veel carrière maken en daardoor niet meer naar behoren functioneren in hun functie.

die zich op advies van Jongtsma bedienen van ‘newspeak’⁴ door te praten over ‘(...) promoties in termen van loopbaanombuiging naar functies op een lager niveau’ (Jongtsma, 2014, p. 92)? Nog afgezien van de vraag hoe een gesprek over ‘demotie’ open kan zijn, als het blijkbaar moet worden georganiseerd om iemand in de gelegenheid te stellen stoom af te blazen.

Jongtsma duidt op een alledaagse, dynamische en politieke werkelijkheid, waarin zaken met elkaar gedaan worden, conflicten worden uitgevochten en men concurreert om de schaarse doorstroommogelijkheden. Desondanks suggereert hij dat het mogelijk zou zijn om volstrekt rationeel met elkaar om te gaan, in een soort parallelle werkelijkheid waarin organisatie, leidinggevende en medewerker een grote planmatigheid etaleren. In deze werkelijkheid wordt beleid geformuleerd, kunnen leidinggevend open en eerlijk zijn, zal de uitkomst van een gesprek worden ervaren als een logisch gegeven, en zal elke gedemoveerde medewerker na verloop van tijd tot het inzicht komen dat zijn ‘demotie’ een goede zaak is.

Hoe anders wijst het onderzoek uit. Het vermoeden lijkt gerechtvaardigd dat wat door Jongtsma als rationeel wordt betiteld, slechts de oppervlakkige schone schijn weerspiegelt waarin er met elkaar wordt omgegaan. Achter menige façade wordt een intensieve, langdurende en ingewikkelde innerlijke strijd gestreden, waarbij onderlinge posities en verhoudingen met collega’s en het werk in het geding zijn.

Bij de directeuren in het onderzoek blijkt na de ‘demotie’ de band met de organisatie te zijn veranderd. Anders dan door Jongtsma wordt gesuggereerd, treedt soms een blijvend cynisme op. In elk geval ontstaat er een onthechte verhouding ten opzichte van een aantal zaken, moeten er nieuwe wegen gevonden worden om invloed en erkenning te verwerven, en ontstaat er een zeker gevoel van verlorenheid. ‘Demotie’ is veel ingrijpender dan verondersteld, zelfs voor medewerkers die eerder anderen ‘aandeden’ wat ze zelf nu ondergingen.

De door Jongtsma veronderstelde rationaliteit wordt door hemzelf bovendien begrensd door te dreigen met een ‘vaststellingsovereenkomst’. De medewerker die niet tot aanvaarding komt, hangt ontslag boven het hoofd. De veronderstelde rationaliteit lijkt daardoor eerder een vormvoorschrift – de schone schijn – om conflicten en langdurige procedures te voorkomen, met praktische tips voor schadebeperking.

Voor de social engineers van hr lijkt de voorgestane rationaliteit vooral een manier om ‘demotie’ op de agenda te krijgen en een beleidsmatige bijdrage aan duurzame inzetbaarheid te leveren.

4] Newspeak is een fictieve taal in George Orwells roman 1984. Het is een taal die werd gecreëerd en gecontroleerd door een totalitaire staat, als een instrument om de vrijheid van gedachten en concepten die een bedreiging voor het regime vormen, te beperken (Wikipedia).

Het onderzoek maakt het voor een hrm-functionaris mogelijk om de conversatie over demotie van een andere inhoud te voorzien

Tot besluit

Er zijn meer kanttekeningen te maken bij Jongsma's wens voor een rationele en flexibele instelling van de medewerker, ook als we in de onderzoeksliteratuur begrippen over een 'protean' en 'boundaryless' loopbaan (Sullivan & Baruch, 2009) tegenkomen. De Amerikaanse socioloog Sennett (1998, 2010) waarschuwde eerder voor de flexibele medewerker. Zijn onderzoek naar hedendaagse veranderende arbeidsomstandigheden laat zien dat 'geflexibiliseerde' mensen zichzelf verliezen. Sennett zag vrijblijvende, plooibare, opportunistische, ontheemde, onverschillige en incoherente menselijke kameleons ontstaan, en waarschuwt dat productief samenwerken iets anders vergt dan werktuiglijke aanpassing aan de arbeidsmarkt. Sennett (1998) stelt daarom de vraag wat er te doen zou zijn tegen de vernederende oppervlakkigheid van flexibiliteit.

Antwoord op die vraag hoeft – voor zover Jongsma's vertoog over 'demotie' representatief is – niet van alle hrm'ers te worden verwacht. Jongsma's vertoog maakt duidelijk dat hrm wat hem betreft vooral een neoliberale en marktconforme identiteitspolitiek moet voorstaan. Een politiek waarin de flexibilisering als iets vanzelfsprekends wordt voorgesteld met het oog op de productie van een fluide medewerker van het type 4.0. Een politiek ook die zich hult in rationele nevelen, waarbij 'demotie' als iets onvermijdelijks en uiteindelijk aanvaardbaars wordt voorgesteld.

De gehanteerde collaboratieve auto-etnografische methode maakte het mogelijk duidelijk te maken dat er het nodige aan de hand is, als het om 'demotie' gaat. Auto-etnografisch onderzoek maakt het mogelijk zaken voor het voetlicht te brengen die anders verzwegen blijven of vertekend worden voorgesteld (Doloriert & Sambrook, 2012). Het valt op basis van dit onderzoek daarom te betwijfelen of in een organisatorische jungle ooit sprake kan zijn van een rechtvaardig, open en eerlijk 'demotie'-beleid.

Het onderzoek naar 'demotie' en de kritische confrontatie ervan met het dominante neoliberale vertoog over demotie, maakt het voor de hrm-functionaris mogelijk om de conversatie over 'demotie' van een andere inhoud te voorzien. In plaats van te veronderstellen dat 'demotie' instrumenteel kan worden toegepast en zelfs na verloop van tijd tot aanvaarding zal leiden, levert het onderzoek mogelijkheden tot onderbreking op. Een onderbreking van de conversatie, die potentieel tot nogal wat verandering kan leiden (Shaw, 2002). ■

Literatuur

- Anderson, G.L. & Herr, K. (1999). The new paradigm wars: is there room for rigorous practitioner knowledge in schools and universities? *Educational Researcher*, 28 (5), 12-21.
- Berg, J. van den (2014). Het voeren van demotiegesprekken. In R. Jongsma (Ed.), *Demotie. Het laatste taboe doorbroken* (pp. 275-286). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Beuving, J. & Vries, G. de (2014). *Doing qualitative research. The craft of naturalistic inquiry*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

- Brinkmann, S. (2012). *Qualitative inquiry in everyday life. Working with everyday life materials*. Los Angeles/Londen/New Delhi/Singapore/Washington, DC: Sage.
- Butler, J. (1997). *Opgefokte taal: een politiek van de performatief*. Amsterdam: Parrèsia.
- Cann, C.N. & DeMeulenaere, E.J. (2012). Critical co-constructed autoethnography. *Cultural Studies. Critical Methodologies*, 12 (2), 146-158.
- Carson, P.P. & Carson, K.D. (2007). Demystifying demotion: a look at the psychological and economic consequences on the demotee. *Business Horizons*, 50 (6), 455-466.
- Chang, H. (2013). Individual and collaborative autoethnography as method. In S. Holman Jones, T.E. Adams & C. Ellis (Eds.), *Handbook of autoethnography* (pp. 107-122). Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Chang, H., Ngunjiri, F.W. & Hernandez, K.-A.C. (2013). *Collaborative autoethnography*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Cole, G. (2017). Job demotions in the workplace: some influential factors. *Human Resource Management International Digest*, 25 (2), 22-24.
- Corporaal, S. (2014). *Gezocht: duidelijkheid, structuur en ontwikkeling: aantrekkelijke banen en organisaties voor de nieuwe generatie baanzoekers*. Heerlen: Open Universiteit.
- Cozijnsen, B. & Wielink, J. van (2012). *Over de rooie: emoties bij verlies en verandering op het werk*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Denzin, N. & Giardina, M. (2008). The elephant in the living room, or advancing the conversation about the politics of evidence. In N. Denzin & M. Giardina (Eds.), *Qualitative inquiry and the politics of evidence* (pp. 9-51). Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Doloriert, C. & Sambrook, S. (2012). Organisational autoethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, 1 (1), 83-95.
- Engbersen, G., Snel, E., Kremer, M. & Went, R. (2017). De val van de middenklasse? Het stabiele en kwetsbare midden. In G. Engbersen, E. Snel & M. Kremer (Eds.), *De val van de middenklasse? Het stabiele en kwetsbare midden* (pp. 15-50). Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Grenier, R.S. (2015). Autoethnography as a legitimate approach to HRD research: a methodological conversation at 30,000 feet. *Human Resource Development Review*, 14 (3), 332-350.
- Holman Jones, S., Adams, T.E. & Ellis, C. (Eds.) (2013). *Handbook of autoethnography*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Jongsma, R. (2014). *Demotie: het laatste taboe doorbroken*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Kempster, S. & Stewart, J. (2010). Becoming a leader: a co-produced autoethnographic exploration of situated learning of leadership practice. *Management Learning*, 41 (2), 205-219.
- Kremer, M. (2017). De verschillende gezichten van onzekerheid. Flexibel werkenden over werk, familie en sociale onzekerheid. In M. Kremer, R. Went & A. Knottnerus (Eds.), *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid* (pp. 97-122). Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Ludwig, G. (2013). Judith Butler en queer politics. In B. van der Steen, J. Lukkezen & L. van Hoogenhuijze (Eds.), *Butler, Negri en Zizek. Een inleiding op de hedendaagse linkse filosofie* (pp. 13-52). Budel: Damon.
- Luyten, M. (2015). *Het geluk van Limburg*. Amsterdam/Antwerpen: De Bezige Bij.
- Nooitgedagt, M. (2012). *Medewerker 3.0*. Internet: www.gewoonaandeslag.nl/medewerker-3-0 (29 augustus 2017).
- Reissner, S.C. (2010). Change, meaning and identity at the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 23 (3), 287-299.
- Salih, S. (2002). *Judith Butler*. Londen/New York: Routledge.
- Schalk, R. & Josten, E. (2014). Effecten van demotie op medewerkers. In R. Jongsma (Ed.), *Demotie. Het laatste taboe doorbroken* (pp. 217-226). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

- Sennett, R. (1998). *De flexibele mens. Psychogram van de moderne samenleving*. Amsterdam: Byblos.
- Sennett, R. (2010). *De mens als werk in uitvoering*. Amsterdam: Boom.
- Shaw, P. (2002). *Changing conversations in organizations. A complexity approach to change* (2010 ed.). Londen/New York: Routledge.
- Simon, F. e.a. (2017). *Deconstructie van 'demotie'. Een onderzoek naar ervaringen van senior managers*. Heerlen: Zuyd Onderzoek.
- Sparkes, A.C. (2001). Myth 94: qualitative health researchers will agree about validity. *Qualitative Health Research*, 11 (4), 538-552.
- Sullivan, S.E. & Baruch, Y. (2009). Advances in Career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35 (6), 1542-1571.
- Sverke, M. & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology*, 51 (1), 23-42.
- Team Werken 2.0. (z.j.). *De werknemer 2.0 en het nieuwe werken*. Internet: www.werken20.nl/werknemer-20 (29 augustus 2017).
- Thompson, P. & Findlay, P. (1999). Changing the people: social engineering in the contemporary workplace. In L. Ray & A. Sayer (Eds.), *Culture and economy after the cultural turn* (pp. 162-188). Londen/Thousand Oaks/New Delhi: Sage.
- Van Dalen, H.P. & Henkens, K. (2016). Why demotion of older workers is a no-go area for managers. *International Journal of Human Resource Management*. DOI 10.1080/09585192.2016.1239214.

Auteurs



Dr. F. Simon is senior onderzoeker bij het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs van Zuyd Hogeschool. Zijn interesses liggen op het gebied van organisatie en management van het onderwijs, en methodologie van praktijkgericht onderzoek. Hij promoveerde aan de Open Universiteit op een proefschrift over beleidsvorming gezien vanuit een complex responsieve procesbenadering. E-mail: frits.simon@zuyd.nl.



Dr. J. Stoffers is lector employability bij Zuyd Hogeschool. Daarnaast is hij research fellow bij het ROA van de Universiteit Maastricht. Hij promoveerde aan de Radboud Universiteit op een proefschrift over employability en innovatief werkgedrag bij medewerkers uit het mkb.

