

## IN MEMORIAM

# Ben Fruytier 1950-2014

Rob Gründemann\*

Op 28 juli 2014 is Ben Fruytier overleden. Hij was lector Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties bij het Kenniscentrum Sociale Innovatie (KSI) van Hogeschool Utrecht (HU). Tevens was hij als universitair hoofddocent werkzaam bij de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit (RU Nijmegen). Aan deze universiteit heeft hij arbeid- en organisatiesociologie gestudeerd en is hij cum laude afgestudeerd. Hij was leerling van Ulbo de Sitter en heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de verdere ontwikkeling en toepassing van de sociotechniek in Nederland. In 1987 heeft hij de werkgroep Productie Organisatie en SocioTechniek ('POST-groep') opgericht, waarin wetenschappers, organisatieadviseurs en stafmedewerkers van bedrijven en vakbonden werkten aan de professionalisering van het vak van (sociotechnische) organisatieverandering. Zijn hele loopbaan heeft hij zich beziggehouden met veranderingen in arbeidsorganisaties. In 1994 promoveerde hij op het proefschrift *Organisatieverandering en het probleem van baron van Münchhausen* over de paradox van de organisatie die wil veranderen, maar waar het gebrek aan verandervermogen juist de kern van het probleem is. Daarbij is Ben ook ingegaan op de rol van de externe adviseur. Het is van belang dat deze voldoende afstand van de organisatie weet te houden. Zoals Ben op zijn website verwoordt: *Door op enige afstand naar de situatie te kijken, mensen aan het denken te zetten en net op het juiste moment de juiste kennis en hulpmiddelen aan te reiken. Die kennis en hulpmiddelen betreffen nooit het veranderen zelf; dat is aan de organisatie. Het gaat erom de voorwaarden te scheppen waaronder verandering tot stand kan komen.* Dit is ook de manier waarop Ben zelf graag opereerde. Hij heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het HRM-beleid in het hoger onderwijs en in de ouderenzorg. Vanaf 1990 heeft Ben gewerkt aan het HRM-beleid van universiteiten.

Dat is begonnen met een project voor het ministerie van OCW. Later heeft hij samen met Marian Thunnissen van de HU en Marieke van den Brink van de RU Nijmegen onderzocht hoe universiteiten hun talentvolle onderzoekers binden en boeien. In dit project is het beleid van universiteiten, gericht op de werving, selectie en loopbaanbegeleiding van jonge talentvolle wetenschappers, onderzocht. Uit het onderzoek bleek dat universiteiten goed op weg zijn met het talentbeleid, maar dat dit beleid nog hiaten vertoont. Er bleek bijvoorbeeld onvoldoende duidelijkheid over de carrièreperspectieven binnen de eigen organisatie. Ben heeft Marian gestimuleerd om het thema van het onderzoek in de vorm van een proefschrift uit te werken. Dit proefschrift is momenteel vrijwel afgerond.

\* Rob Gründemann is Lector Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties, Hogeschool Utrecht.

Toen Ben in 2007 lector werd bij de HU, is hij zich ook gaan bezighouden met de ontwikkeling van het HRM-beleid in het HBO. Oorspronkelijk wilde hij met andere HRM-lectoren een landelijk onderzoek doen naar professionalisering van HBO-docenten. Toen daar onvoldoende respons op kwam, is Ben op de eigen hogeschool hiermee doorgegaan. Tussen 2009 en 2011 heeft hij samen met Ben van Schijndel onderzoek gedaan naar de samenhang van teamkwaliteit en onderwijskwaliteit. Daarbij hebben zij onder andere gekeken naar de werkwijze van docententeams, de interacties tussen teams, de betekenis van teams in de professionalisering van docenten, het leidinggeven aan docententeams en de werkbeleving van docenten (kwaliteit van de arbeid). Vervolgens heeft hij samen met Paul Dijkstra en mij gewerkt aan het project *Focus op onderwijs in de professionele ruimte*, dat als doel had docententeams op een hoger niveau van professionaliteit en zelfsturing te laten functioneren en op deze wijze de onderwijskwaliteit, studenttevredenheid en medewerkerstevredenheid te verbeteren. Negentien docententeams hebben in dit project de ruimte en de begeleiding gekregen om als team te werken aan een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het onderwijs.

Ben heeft zich ook beziggehouden met de werkdruk van docenten in het HBO. Samen met Jac Christis (lector bij de HAN) heeft hij daartoe een specifiek werkdrukinstrument ontwikkeld voor het HBO, te weten Wehbo (Werkdruk in het HBO). Dit instrument brengt de oorzaken van werkstress onder medewerkers in het HBO in beeld. Daarbij gaat het vooral om oorzaken die liggen in de arbeidsorganisatie, ofwel de manier waarop het werk verdeeld en georganiseerd is. Door de oorzaken van een te hoge werkdruk te identificeren kunnen medewerkers en leidinggevendenden gericht op zoek gaan naar de juiste maatregelen om de werkdruk te verminderen.

Tevens heeft Ben de afgelopen jaren het vraagstuk van de organisatievernieuwing van de ouderenzorg op de kaart gezet. Voorbeelden hiervan zijn het artikel met Han Noten over de problemen in de ouderenzorg in het tijdschrift *Socialisme en Democratie* in 2011 en zijn lezing voor de brancheorganisatie voor de zorg (Actiz) over de toekomst van de ouderenzorg in 2010. In datzelfde jaar is hij door Actiz gevraagd om een nieuw zorgorganisatiemodel te ontwikkelen dat een positief effect zou hebben op de kwaliteit van de zorg, het werk en de bedrijfsvoering en om deze ervaringen na afloop van het onderzoek breder in de sector te verspreiden. Dit onderzoek heeft Ben samen met Anneke Offereins bij Brabantzorg uitgevoerd. Zij hebben ervoor gekozen om dit model niet van bovenaf te ontwerpen, maar met de medewerkers aan de slag te gaan. Zij hebben de medewerkers in de ouderenzorg de ruimte gegeven nieuwe organisatievormen te bedenken en op de werkvloer te implementeren. Op basis van het onderzoek is de *Handreiking sociale innovatie in de ouderenzorg* ontwikkeld, met een veelheid aan instrumenten en hulpmiddelen waarmee zorgorganisaties hun eigen proces van vernieuwing kunnen opstarten. ActiZ heeft deze handleiding aan alle organisaties in de ouderenzorg in Nederland ter beschikking gesteld. In vervolg hierop hebben Ben en Anneke samen met ActiZ Kenniscafés georganiseerd waarbij op een laagdrempelige manier kennis en ervaringen over de uiteenlopende thema's binnen de zorg met verschillende stakeholders worden uitgewisseld. Anneke gebruikt het materi-

aal van het onderzoek bij Brabantzorg momenteel als basis voor het schrijven van haar proefschrift.

In 2013 is Ben, samen met Marjolijn Staal en Paula Veltink van de HU, het project *Ondernemend werknemerschap in de ouderenzorg* gestart. Dit project wordt uitgevoerd in opdracht van de cao-partijen in de VVT-sector. Het doel van dit project is om te experimenteren met nieuwe arbeidsrelaties in de ouderenzorg, die voor de medewerkers aan de ene kant de flexibiliteit bieden van het zelfstandig ondernemerschap, en aan de andere kant de zekerheid van een vast dienstverband. Het project wordt samen met het onderzoeksinstituut ReflecT van de Universiteit van Tilburg uitgevoerd.

Dit jaar heeft Ben veel energie gestopt in de voorbereiding van een RAAK PRO-aanvraag over de decentralisatie van overheidstaken op het gebied van zorg, welzijn, jeugd en arbeid. Dat was een problematiek die hem als organisatiekundige enorm boeide. Ben pakte zulke zaken grondig aan. Hij verzamelde en las alle documenten die hij hierover kon vinden. Tevens organiseerde hij een proeftuin in de gemeente Dalfsen, waar wij vanuit de HU de invoering van een sociaal wijkteam hebben gevolgd en geëvalueerd. Tegelijkertijd benaderde hij allerlei personen in Brabant die betrokken waren bij de pilot rond gebiedsgerichte financiering van de zorg. Ten slotte zijn er vier *diners pensant* georganiseerd met professionals uit de praktijk en vertegenwoordigers van gemeenten uit de Utrechtse regio.

De veelzijdigheid van Ben en zijn interesse voor de HRM-problematiek blijkt ook uit zijn artikel in dit nummer van het *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*. Samen met Maaïke Keesen en Jos Janssen van de HU heeft hij de actuele ontwikkelingen in de functie en het beroep van de afgestudeerde HBO-jurist in beeld gebracht (zie de bijdrage in dit nummer).

Met zijn overlijden verliezen wij in Ben Fruytier een gedreven en stimulerende wetenschapper die op het terrein van HRM-beleid en de organisatiewetenschappen steeds met nieuwe inzichten kwam. Hij wist daarbij wetenschap en praktijk op adequate wijze met elkaar te verbinden. Daarmee heeft hij een grote impact gehad op de HRM-praktijk in Nederland.