

Academici en managerialisme. Een onmogelijke combinatie?

Drs. S.G.A. Smeenk

(S.Smeenk@nsm.kun.nl),

Dr. J.C. Teelken en

Prof. Dr. J.A.C.M. Doorewaard

zijn werkzaam bij de Faculteit

der Managementwetenschappen

aan de Katholieke Universiteit

Nijmegen.

ORGANISATIEBETROKKENHEID VAN ACADEMICI BIJ DE 'NIEUWE' UNIVERSITEIT

Door groei, diversificatie, decentralisatie en financiële druk wordt van academische instellingen verwacht dat ze rekenschap afleggen over de kwaliteit van hun prestaties en dat ze efficiënt en kosteneffectief 'produceren'. Hierdoor zijn universiteiten genoodzaakt om kenmerken van private organisaties aan te nemen, wat ook wel als 'managerialisme' bekend staat. Echter, de tegenstrijdigheid tussen 'nieuwe' bedrijfsmatige waarden en 'oude' academische waarden, zoals intellectuele vrijheid en collegialiteit, lijkt te leiden tot een afname van organisatiebetrokkenheid bij academici. Deze verminderde betrokkenheid kan leiden tot prestaties van lagere kwaliteit, en staat daarmee haaks op wat het managerialisme beoogt. Er is sprake van een 'managerialistische contradictie'. In dit artikel wordt deze contradictie inzichtelijk gemaakt vanuit de 'Human Resource-based View of the Firm' en de antecedenten van organisatiebetrokkenheid. De combinatie van deze 'View' en de antecedenten levert een model dat zowel wetenschappelijk als praktisch bruikbaar is.

INLEIDING

De student als consument, de docent als manager en de universiteit als bedrijf; academische instellingen hebben zich een meer bedrijfsmatige manier van werken aangemeten om tegemoet te kunnen komen aan sociale, economische en politieke veranderingen en de daarmee gepaard gaande 'nieuwe' eisen van de maatschappij. De veranderingen in het hoger onderwijs hebben er toe geleid dat academische instellingen organisatievormen, technologieën, managementtechnieken en -waarden hebben aangenomen die in de private sector worden toegepast (Deem, 1998). Deze golf van hervormingen die universiteiten maar ook andere publieke organisaties heeft beïnvloed, wordt vaak aangeduid als 'New Public Management' (NPM) of 'managerialisme' (Hood, 1995). Hoewel een aantal universiteiten 'with stronger traditions of collegial government' (Shattock, 1999, p. 271) weigert het managerialisme serieus te nemen, hebben er in de meeste universiteiten aanzienlijke 'managerialistische' veranderingen plaatsgevonden

zoals 'greater managerial power, structural reorganization, more emphasis on marketing and business generation, moves toward performance-related pay and a rationalization and computerization of administrative structures' (Parker & Jary, 1995, p. 320). Andere managerialistische kenmerken zijn interne kostenplaatsen en het controleren van de efficiëntie en effectiviteit door meting van uitkomsten en individuele prestaties (Deem, 1998).

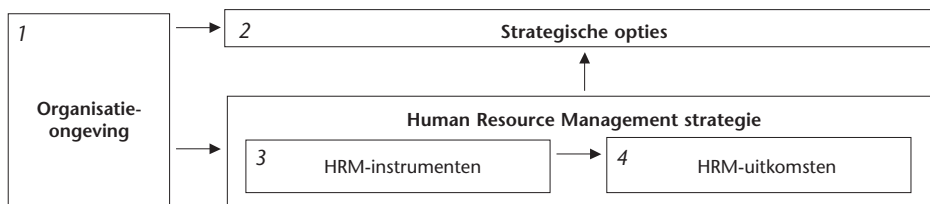
Van oudsher worden universiteiten gezien als meritocratische instituten (Acker, 1994) met een speciale positie in de maatschappij als 'Ivoren Torens' die financiële autonomie en intellectuele vrijheid genieten. Tegenwoordig geldt dat 'universities have found themselves moving more and more towards the "business" orientation of managing "business" in the higher education sector' (Chan, 2001, p. 101). Volgens Parker en Jary (1995) is het eindresultaat van de managerialistische ontwikkelingen zelfs een academische productielijn à la 'McUniversity'.

Met de opkomst van de bedrijfsmatige praktijken in universiteiten is er een conflict ontstaan tussen 'the received values of academic scientists – those values acquired during their education and professional socialisation – and the values embodied in and required by their new conditions of work' (Hackett, 1990, p. 249). Uit empirisch onderzoek blijkt dat veel academici als gevolg van dit waardeconflict negatieve gevoelens hebben over hun werkomgeving, dat ze met tegenzin gaan werken, dat ze weerstand tegen de veranderingen vertonen en dat ze soms zelfs contraproductief gedrag laten zien (Fruytier & Timmerhuis, 1996; Trow, 1994; Ylijoki, 2003). Zo laat Bryson (2004) in zijn studie zien dat academici 'no longer enjoy any part of the job, apart from the vacations' (p.45) sinds de bedrijfsmatige administratieve taken en beoordelingen zijn toegenomen. Ze blijken niet betrokken te zijn bij de nieuwe, meer bedrijfsmatige manier van werken, wat weer kan leiden tot een afname van de kwaliteit. Deze kwaliteitsdaling, die overigens omstreden is als zijnde een gevolg van een lagere organisatiebetrokkenheid, is strijdig met de managerialistische intenties van efficiëntie en kosteneffectieve kwaliteitsverbetering. Deze situatie kan als een 'managerialistische contradictie' gezien worden. Het doel van dit artikel is de managerialistische contradictie inzichtelijker te maken met behulp van een model. Dit model baseert zich op de 'Human Resource-based View of the Firm' (HRbVF – Penrose, 1959; Peteraf, 1993) en op de kritiek op de Human Resource-based View, waardoor de antecedenten van organisatiebetrokkenheid (Meyer & Allen, 1997) aan het model toegevoegd worden. In onderstaande worden allereerst deze bouwstenen besproken. Daarna wordt de managerialistische contradictie in het hoger onderwijs gezien in het licht van de bouwstenen. Dit levert een model op, waarvan, tot slot, de praktische en wetenschappelijke mogelijkheden bediscussieerd worden.

BOUWSTENEN VAN HET MODEL

Human Resource-based View of the Firm

Gebaseerd op Pauwe (1994), Flood e.a. (1995), Beer e.a. (1995) en Guest e.a. (1993) hebben Doorewaard en Meihuizen (2000) een raamwerk van de 'Human Resource-based View of the Firm' ontworpen (zie Figuur 1).



Figuur 1 'Human Resource-based View of the Firm' (gebaseerd op Doorewaard & Meihuizen, 2000, p.41).

Dit perspectief heeft als uitgangspunt dat de externe omgeving van organisaties [1] (afzet- en arbeidsmarkt) voor een belangrijk deel de strategische opties [2] van de organisatie bepaalt, maar ook de organisatie-interne Human Resource Management (HRM)-strategie. Op haar beurt beoogt de HRM-strategie een bijdrage te leveren aan het realiseren van deze strategische opties. De HRM-strategie omvat de selectie van specifieke HRM-instrumenten [3]. Deze instrumenten liggen niet alleen op het – traditionele – terrein van personeelsstroom-management (werving en selectie, training en supervisie, beoordeling, behoud en ontslag), maar ook op de vormgeving van de organisatiecultuur (omgangsvormen, werkklimaat, normen en waarden, betekenisstructuren) en de organisatiestructuur (hiërarchie, verhouding lijn/staf, taakverdeling). De HRM-instrumenten realiseren zogeheten HRM-uitkomsten [4]. Daarbij zijn werknemers belangrijke, zo niet de belangrijkste hulpbronnen om te kunnen concurreren. Omdat deze menselijke bronnen vaak 'imperfect imitable and imperfect substitutable' zijn, creëren ze 'barriers to imitation' (Rumelt, 1984). De specifieke eigenschappen van werknemers zijn moeilijk te kopiëren door concurrenten en dragen daarmee bij aan de unieke prestaties van organisaties. Het betekent in het hoger onderwijs dat van de HRM-strategie verwacht wordt dat de instrumenten zodanige uitkomsten genereren dat in voorkomende gevallen de meest optimale bijdrage wordt geleverd aan de strategische opties. Hieronder worden de verschillende elementen uit de HRbVF gezien vanuit de specifieke academische situatie.

Organisatieomgeving [1]

Over het algemeen kan gesteld worden dat de academische marktsituatie en de meer bedrijfsmatige werkstijl in universiteiten het resultaat zijn van verschillende sociale, economische en politieke veranderingen die rond de jaren tachtig ingezet zijn.

Allereerst heeft de democratisering van de toelating tot het hoger onderwijs geleid tot een enorme groei van de hoger onderwijsinstellingen en van de studentenaantallen met verschillende achtergronden en uit verschillende landen (Bleiklie, 2001). Deze overgang van een 'elite' naar een 'massa' universiteit (Trow, 1994) is versterkt door een tweede ontwikkeling: de continue diversificatie van universiteitsfuncties (Potocki-Malicet e.a., 1999). De toegenomen variëteit heeft geleid tot een uitbreiding van het aantal academische gebieden en een toename van beroepsgerichte opleidingen. Door de snelle groei en diversificatie van het academische systeem is directe controle niet langer mogelijk gebleken. Daarom hebben de publieke autoriteiten de verantwoordelijkheid voor het vaststellen van onderwijs- en onderzoeksprogramma's naar de universiteiten gedelegeerd (Thune, 1998). Deze decen-

tralisatie van besluitvorming kan gezien worden als een derde belangrijke ontwikkeling en is gepaard gegaan met een vierde ontwikkeling: de financiële druk. Kortingen op de budgetten hebben universiteiten gedwongen 'to perform as well or better with the same or, in some cases proportionally fewer, financial resources' (Potocki-Malicet e.a., 1999, p. 300).

Strategische opties [2]

Door de enorme groei, diversificatie, decentralisatie en toegenomen financiële druk zijn de universiteiten voor 'nieuwe' eisen gesteld zoals het afleggen van rekenschap, verbetering van de onderwijskwaliteit, een efficiëntere manier van werken en een hogere effectiviteit (Deem, 1998). Dergelijke eisen werden voorheen niet of nauwelijks opgelegd.

Zo is bijvoorbeeld door de democratisering van het hoger onderwijs vraag ontstaan naar een grotere verscheidenheid aan soorten onderwijs die aan de diversiteit aan studenteneisen en talenten tegemoet kunnen komen (Trow, 1994). De financiële beperkingen hebben echter grenzen gesteld aan de omvang van het academische personeel en aan de ontwikkeling van de faciliteiten die nodig zijn om een gediversifieerd onderwijs van hoge kwaliteit te verzorgen (Potocki-Malicet e.a., 1999). Omdat de universiteiten gegroeid zijn en een meer centrale plaats hebben ingenomen in de relatief afgenomen investeringen van zowel publieke als private organisaties (Morrill, 2000), moeten de academische instellingen laten zien dat ze de verkregen subsidies optimaal aanwenden en dat ze daarmee de kwaliteit van hun prestaties waarborgen (Potocki-Malicet e.a., 1999). Dit 'value for money' perspectief is beïnvloed door het decentralisatieproces (Thune, 1998), waardoor universiteiten een grotere autonomie en verantwoordelijkheid hebben gekregen (Potocki-Malicet e.a., 1999). Om desondanks grip op de universiteiten te houden is de toegenomen vrijheid gecompenseerd door de eis om behoeften te specificeren en kwaliteit te laten zien (Morrill, 2000).

Gelet op de 'nieuwe' managerialistische omgeving van universiteiten, concentreert dit artikel zich op strategische opties die in het bijzonder relevant zijn gebleken voor rekenschap, kwaliteitsverbetering, efficiëntie en effectiviteit in het hoger onderwijs.

HRM-instrumenten [3]

Eerder onderzoek laat zien dat 'Human Resources Management (HRM) activities have the potential to influence an employee's level of organisational commitment' (Buck & Watson, 2002, p. 176). Studies op HRM-gebied laten een variatie aan mogelijke instrumenten zien. Op basis van Arthur (1994) hebben Buck en Watson (2002) recentelijk de invloed van verschillende HRM-instrumenten op organisatiebetrokkenheid onderzocht bij stafmedewerkers in publieke instellingen van het hoger onderwijs. Zij hebben daarbij zeven soorten HRM-instrumenten geanalyseerd: de decentralisatie van besluitvorming, de compensatiemethode, de werknemerparticipatie, de algehele trainings- en ontwikkelingsactiviteiten, het niveau van bekwaamheid, de eerlijke behandeling en de sociale interactie binnen de organisatie (Buck & Watson, 2002, p. 190-192). In het resterende deel van dit artikel worden met de HRM-instrumenten deze zeven elementen bedoeld.

HRM-uitkomsten [4]

Refererend aan de welbekende Harvard-lijst van menselijke capaciteiten (Beer e.a., 1984), is in dit artikel de HRM-opbrengst van organisatiebetrokkenheid relevant. Zoals

eerder besproken, laten veel academici als gevolg van het waardenconflict tussen traditionele en 'nieuwe' bedrijfsmatige waarden meer verzuim, meer weerstand en contra-productief gedrag zien (Chan, 2001; Fruytier & Timmerhuis, 1996; Trow, 1994; Ylijoki, 2003). In het licht van de definitie van organisatiebetrokkenheid (Mowday e.a., 1982), lijkt het dat de academici over het algemeen te weinig organisatiebetrokkenheid bij de 'nieuwe' universiteit tonen (Chan, 2001; Martin, 2001; Välimaa e.a., 1998). Mowday e.a. (1982) hebben organisatiebetrokkenheid gedefinieerd als 'the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization' en wordt het gekenmerkt door 'a strong belief in and acceptance of an organization's goals and values, a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and a strong desire to maintain membership of the organization' (p. 27).

Meyer en Allen (1997) onderscheiden drie soorten betrokkenheid. Ten eerste omvat affectieve betrokkenheid de gehechtheid van een persoon aan sociale relaties en aan de organisatie ('want to remain'). Ten tweede concentreert normatieve betrokkenheid zich op de normen, waarden en innerlijke overtuiging waardoor een morele verplichting om bij de organisatie te blijven ontstaat ('ought to remain'). Bij continuerende betrokkenheid kijkt een individu naar de balans tussen de kosten die verbonden zijn met het verlaten van de organisatie en de opbrengsten die verworven kunnen worden door bij de organisatie te blijven ('need to remain').

Een aantal auteurs heeft de noodzaak van affectieve, normatieve en continuerende organisatiebetrokkenheid benadrukt (Meyer & Allen, 1997). Een hoog niveau van betrokkenheid blijkt belangrijk te zijn voor minder verzuim (Buck & Watson, 2002; Mowday e.a., 1982) en minder afwezigheid (Steers, 1977). Bovendien is de betrokkenheid van werknemers nodig voor continue kwaliteitsverbetering en voor het bereiken van vereenzelviging van de werknemer met de organisatiewaarden, dat weer leidt tot hoge prestatieniveaus (Thornhill e.a., 1996). Deze menselijke inspanningen zijn 'barriers to imitation' die het competitief voordeel van een universiteit kunnen verhogen. De betrokkenheid kan dan ook gezien worden als de gewenste HRM-uitkomst, omdat een hoge betrokkenheid via een verbetering van prestaties kan leiden tot een afname van de managerialistische contradictie.

Kritiek op de HRbVF: antecedenten van organisatiebetrokkenheid [5]

In het voorgaande is besproken dat HRM-instrumenten de organisatiebetrokkenheid van werknemers kunnen beïnvloeden. Deze 'View' is echter bekritiseerd door onder andere Doorewaard en Benschop (2003). Zij richten hun kritiek op 'the utilitarian and formal/technical assumptions of this view, since it reduces human beings to "human resources"' (p. 3). Het managen van organisatiebetrokkenheid van vaak eigenwijze en moeilijk stuurbare academici vanuit dit 'standard system-control frame of reference' impliceert dat 'the pluralistic, messy, ambiguous and inevitably conflict-ridden nature of work organizations' genegeerd wordt (Watson, 2002, p. 375).

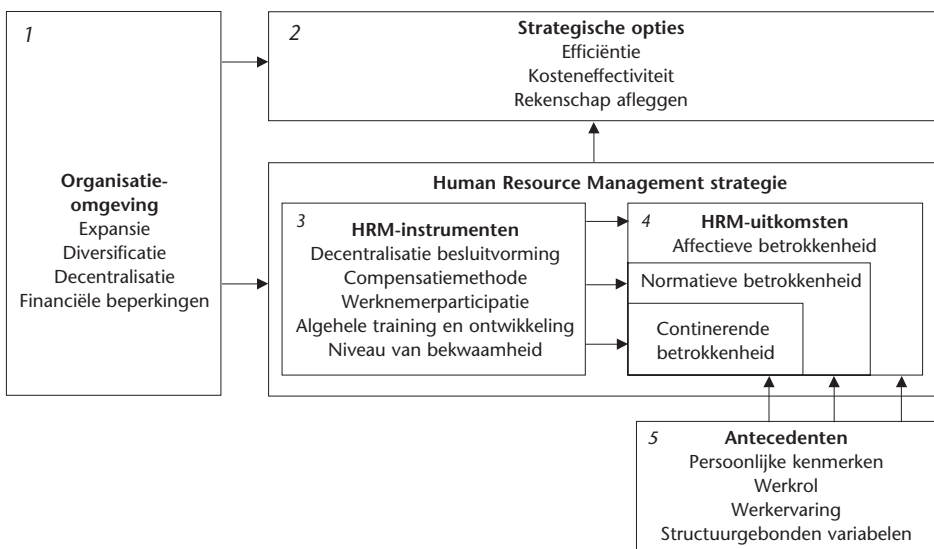
Werknemers niet als 'human resources' benaderen maar als 'human beings' impliceert dat er talrijke causale factoren of zogenaamde 'antecedenten' van invloed zijn op een werknemer. Zo is aangetoond dat de mate van betrokkenheid afhankelijk is van persoonlijke eigenschappen zoals de leeftijd (Lee, 1971), opleiding (Steers, 1977), geslacht (Hrebiniak & Alutto, 1972) en ambtstermijn (Buchanan, 1974). De tweede groep antecedenten

heeft betrekking op de werkrol. Hierbij gelden kenmerken als tegenstrijdigheden in de rol (Hrebiniak & Alutto, 1972), taakbereik (Hall & Schneider, 1972), verantwoordelijkheid (Buchanan, 1974) en stress in de rol (Morris & Sherman, 1981). In navolging van het werk van Steers (1977) kan betrokkenheid ten derde ook beïnvloed worden door de ervaring die een werknemer heeft opgedaan, door de organisatieafhankelijkheid, door de percepties van het persoonlijke belang voor een organisatie, en door de beloning of de verwezenlijking van verwachtingen. Ten slotte zijn structuregebonden aspecten zoals specialisatie (Wallace, 1995) en centralisatie (Stevens e.a., 1978) genoemd als antecedenten die de organisatiebetrokkenheid van een werknemer kunnen beïnvloeden.

HET MODEL

Om de managerialistische contradictie in het hoger onderwijs te reduceren, lijkt een fundamentele verandering in de waarden en houding van de academici noodzakelijk. Alleen als voldoende aandacht wordt geschonken aan het stimuleren van organisatiebetrokkenheid bij de nieuwe bedrijfsmatige manier van werken, kan voorkomen worden dat het managerialistische concept tegen zijn eigen doelen en intenties werkt; slechts als de academici zich volledig in willen zetten voor de 'nieuwe' universiteit, kan voldaan worden aan de strategische opties.

Zoals in het voorgaande is besproken, hebben omgevingsveranderingen zoals expansie, diversificatie, decentralisatie en financiële beperkingen [1] ertoe geleid dat er nieuwe maatschappelijke eisen aan universiteiten worden gesteld om op een efficiëntere en effectievere manier en met een kleiner budget de kwaliteit te verbeteren [2]. Omdat de academische wereld is veranderd dient de HRM-strategie afgestemd te worden op het bereiken van deze strategische opties. Daarbij kunnen verschillende HRM-instrumenten



Figuur 2 Elementen in het HR-based raamwerk

een rol spelen [3] om de gewenste HRM-uitkomst van organisatiebetrokkenheid [4] te bereiken. Echter, deze betrokkenheid wordt ook bepaald door antecedenten; de persoonlijke kenmerken, de werkrol, de werkervaringen en de structuurgebonden variabelen [5]. Samenvoeging van de elementen in het Human Resource-based raamwerk en de antecedenten is in figuur 2 weergegeven.

Omdat het gebrek aan betrokkenheid van academici bij de 'nieuwe' managerialistische universiteit [4] een belangrijke verklaring biedt voor de contradictie van managerialisme, is het zinvol te achterhalen in welke mate de HRM-instrumenten [3] invloed hebben op de affectieve, normatieve en continuerende betrokkenheid en in welke mate de antecedenten [5] deze betrokkenheid bepalen. De literatuur over de relatie tussen HRM-instrumenten en organisatie laat zien dat affectieve, normatieve en continuerende betrokkenheid zich elk ontwikkelen in antwoord op bepaalde HRM-instrumenten (Meyer & Herscovitch, 2001). De antecedenten (persoonlijke kenmerken, werkrol, werkervaring en structuurgebonden variabelen) laten eenzelfde patroon zien in de relatie met organisatiebetrokkenheid als de HRM-instrumenten doen; elk van de antecedenten kan een eigen rol spelen in de niveaus van affectieve, normatieve en continuerende betrokkenheid (Meyer & Herscovitch, 2001).

De mate waarin voldaan wordt aan de strategische prestatie-eisen zoals minder verzuim, minder afwezigheid, individuele kwaliteitsverbetering en identificatie met de organisatiewaarden hangt af van de aard van de betrokkenheid; affectief, normatief of continuerend (Meyer & Herscovitch, 2001). Zoals eerder is gesteld zijn deze en gelijksoortige prestatie-eisen noodzakelijk om als universiteit aan de strategische opties van efficiëntie, kosteneffectiviteit, rekenschap afleggen en kwaliteitsverbetering invulling te geven. Tegelijkertijd worden dan ook de tegenstrijdige en onbedoelde effecten van een meer bedrijfsmatige aanpak in het academische onderwijs verminderd.

CONCLUSIES EN DISCUSSIE

Het hierboven geconstrueerde model (zie Figuur 2) kan op twee manieren worden gebruikt. Ten eerste kan het als richtinggevend denkkader dienen om op het niveau van de individuele academicus te onderzoeken welke Human Resource instrumenten en welke antecedenten de affectieve, normatieve en continuerende organisatiebetrokkenheid in managerialistische universiteiten beïnvloeden. Ondanks het feit dat er veel onderzoek gedaan is in het hoger onderwijs, bevat de meeste empirische literatuur analyses op nationaal of organisatieniveau. Hierbij wordt voorbijgegaan aan het individuele niveau van de academicus. Literatuur over HRM-instrumenten en antecedenten die in het bijzonder de organisatiebetrokkenheid van individuele academici beïnvloeden, is dan ook schaars.

Het gebrek aan publicaties over de organisatiebetrokkenheid van academici kan verklaard worden vanuit het 'closed academic system' waarin de uitvoering van universiteitsactiviteiten 'are to a substantial degree internal to the community of scholars without necessary reference to the external worlds of affairs' (Birch, 1988, p. 7). De academici houden veelal vast aan de traditionele of klassieke waarden van de univer-

siteit zoals de academische vrijheid, het vertrouwen, de intellectuele autonomie en de collegialiteit. Het gevolg hiervan is dat het aantal publicaties over het verhogen van organisatiebetrokkenheid bij academici beperkt is gebleven. Dit gebrek aan theorie legitimeert verder onderzoek op dit gebied.

Ten tweede kan het bovenstaande model als empirisch onderzoeksmodel gebruikt worden. Wanneer de relaties tussen de HRM-instrumenten, de antecedenten, de organisatiebetrokkenheid en de kwaliteit van prestaties onderzocht zijn, kan het 'ingevulde' model gebruikt worden om het personeelsbeleid in een managerialistische universiteit te ondersteunen of te verbeteren. Als bijvoorbeeld uit het wetenschappelijk onderzoek blijkt dat een grotere mate van autonomie leidt tot een hogere affectieve organisatiebetrokkenheid én dat een hogere affectieve betrokkenheid leidt tot prestaties van betere kwaliteit, kan dit bepalend zijn voor de mate van autonomie van de academici in de betreffende organisatie.

Daarnaast suggereren diverse studies dat HRM-instrumenten de organisatiebetrokkenheid van werknemers kunnen vergroten en daarmee ook de prestaties op een hoger niveau kunnen brengen. Echter, deze mechanistische denktrant wordt in het bovenstaande model genuanceerd (zie Figuur 2). Immers, uit het model blijkt dat de organisatiebetrokkenheid ook beïnvloed kan worden door de persoonlijke kenmerken, taak-specifieke kenmerken, de werkervaring en de organisatiekenmerken. Voor managers in het hoger onderwijs is het dus verstandig zich te realiseren dat de implementatie van een HRM-programma niet automatisch hoeft te leiden tot een hogere organisatiebetrokkenheid en betere prestaties (Beardwell & Holden, 2001).

Samenvattend kan dit model leiden tot een beter zicht op de factoren die van invloed zijn op de organisatiebetrokkenheid en prestaties van individuele professionals in managerialistische universiteiten. Daarmee kan aan de managerialistische prestatie-eisen en de universitaire strategische opties voldaan worden, mét behoud van de organisatiebetrokkenheid en de kwaliteitsprestaties van de academici.

LITERATUURLIJST

- Acker, S. (1994) *Gendered Education*. Buckingham: Open University Press.
- Arthur, J.B. (1994) Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turn-over. *The Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Beardwell, I. & Holden, L. (2001) *Human Resource Management: a contemporary approach*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., & Walton, R.E. (1984) *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Beer, M., Eisenstat, R.A. & Biggadike, E.R. (1995) Strategic Change: A New Dimension of Human Resource Management. In: G.R. Ferris, S.D. Rosen & D.T. Barnum (Eds.) *Handbook of Human Resource Management*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Birch, W. (1988) *The Challenge of Higher Education*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.

- Bleiklie, I. (2001) Towards European Convergence of Higher Education Policy? *Higher Education Management*, 13 (3), 9-29.
- Bryson, C. (2004) What about the workers? The expansion of higher education and the transformation of academic work. *Industrial Relations Journal*, 35, 38-57.
- Buchanan, B. (1974) Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Buck, J.M. & Watson, J.L. (2002) Retaining Staff Employees: The Relationship Between Human Resources Management Strategies and Organizational Commitment. *Innovative Higher Education*, 26, 175-193.
- Chan, K. (2001) The Difficulties and Conflict of Constructing a Model for Teacher Evaluation in Higher Education. *Higher Education Management*, 13 (1), 93-111.
- Deem, R. (1998) 'New Managerialism' and Higher Education: the management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education*, 8, 47-70.
- Doorewaard, H. & Benschop, Y. (2003) HRM and organizational change: an emotional endeavor. *Journal of Organizational Change Management*, 16, 272-286.
- Doorewaard, H. & Meihuizen, H. (2000) Strategic performance options in professional service organizations. *Human Resource Management Journal*, 10 (2), 39-57.
- Flood, P.C., Gannon, M.J. & Paauwe, J. (1995) Competitive Advantage through strategic innovations in human resource management. In: P.C. Flood, M.J. Gannon & J. Paauwe (Eds.) *Managing Without Traditional Methods: International Innovations in Human Resource Management*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Fruytier, B. & Timmerhuis, V. (1996) Mensen in onderzoek. Het mobiliseren van Human Resources in wetenschapsorganisaties." *Management & Organisatie*, 50: 424-448.
- Guest, D.E., Peccei, R. & Thomas, A. (1993) The impact of employee involvement on organisational commitment and 'them and us' attitudes. *Industrial Relations Journal*, 24, 191-200.
- Hackett, E.J. (1990) Science as a Vocation in the 1990s: The Changing Organizational Culture of Academic Science. *Journal of Higher Education*, 61, 241-279.
- Hall, D.T. & Schneider, B. (1972) Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.
- Hood, C. (1995) The 'New Public Management' in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20, 93-109.
- Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. (1972) Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Lee, S.M. (1971) An Empirical Analysis of Organizational Identification. *The Academy of Management Journal*, 14, 213-226.
- Martin, S.N. (2001) A Critical Analysis of the 'Evaluation' of Academic Performance in Spanish Educational Reforms. *European Journal of Education*, 36, 77-90.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks/London: Sage.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001) Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Morrill, R.L. (2000) The Use of Indicators in the Strategic Management of Universities. *Higher Education Management*, 12 (1), 105-112.

- Morris, J.H. & Sherman, J.D. (1981) Generalizability of an Organizational Commitment Model. *The Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Paauwe, J. (1994) *Organiseren: een grensoverschrijdende passie*. Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie.
- Parker, M. & Jary, D. (1995) The McUniversity: organization, management and academic subjectivity. *Organization*, 2, 319-338.
- Penrose, E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Peteraf, M.A. (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Potocki-Malicet, D., Holmesland, I., Estrela, M. & Veiga-Simao, A. (1999) The Evaluation of Teaching and Learning. *European Journal of Education*, 34, 299-312.
- Rumelt, R.P. (1984) Toward a strategic theory of the firm. In: R. Lamb (Ed.) *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Shattock, M. (1999) Governance and management in universities: the way we live now. *Journal of Education Policy*, 14, 271-282.
- Steers, R.M. (1977) Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stevens, J.M., Beyer, J.M. & Trice, H.M. (1978) Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *The Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
- Thornhill, A., Lewis, P. & Saunders, M.N.K. (1996) The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4, 12-20.
- Thune, C. (1998) The European Systems of Quality Assurance Dimensions of Harmonisation and Differentiation. *Higher Education Management*, 10 (3): 9-25.
- Trow, M. (1994) Managerialism and the Academic Profession: the case of England. *Higher Education Policy*, 7 (2), 11-18.
- Välilmaa, J., Aittola, T. & Konttinen, R. (1998) Impacts of Quality Assessment: The Case of Jyväskylä University. *Higher Education Management*, 10 (2), 7-29.
- Wallace, J.E. (1995) Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-255.
- Watson, T.J. (2002) *Organising and Managing Work. Organisational, Managerial and Strategic Behaviour in Theory and Practice*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Ylijoki, O-H. (2003) Continuity and change in academic work – a narrative view. Gepresenteerd paper op de European Conference on Education Research (ECER), Hamburg, 17-20 september.