

Personeelsbeleid vanuit de organisatorische logica heeft in het hoger onderwijs niet geleid tot oplossingen voor structurele problemen. Daarom is het van belang om het werk weer meer vanuit de professional te organiseren, betogen Daniël van Middelkoop en Josje Dijkers.

Goed en waardig werk in het hoger onderwijs

Ruimte en zeggenschap voor de professional

Daniël van Middelkoop & Josje Dijkers

Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Utrecht

In het hoger onderwijs werken professionals die met elkaar zo goed mogelijk onderwijs en onderzoek verzorgen. Dat doen ze direct als docent of onderzoeker, of indirect door dat werk mogelijk te maken, bijvoorbeeld als beleidsmaker, hr-manager (human resources), roosteraar, ondersteuner of opleidingsmanager. Een kenmerk van professionals is dat ze ‘goed werk’ willen leveren en dat hun inzet, kennis en kunde cruciaal is om dit te realiseren, gegeven de complexiteit van het werk (Van Middelkoop, 2022). Het is dan ook niet vreemd dat het hoger onderwijs het belang van de professional breed erkent: elke Nederlandse hogeronderwijsinstelling benoemt dit in haar missie en/of visie. Tegelijkertijd zien we dat er al jarenlang discussie is over de manier waarop professionals moeten worden aangestuurd in het werk. Grofweg zijn daarin twee hoofdstromingen te ontwaren. De ene stroming pleit voor een ‘bottom-upbenadering’, met ruimte en zeggenschap voor de professional (zie bijvoorbeeld Weggeman, 2008), of het inrichten van het werk vanuit een professionele logica (Freidson, 2001). Daartegenover staat de organisatorische en financiële logica van de andere stroming, met een nadruk op efficiëntie en controle van output en processen.

Schaduwzijde van de belofte

De organisatie van het werk vanuit de organisatorische logica is sinds de opkomst van het New Public Management

in (onder andere) het Nederlandse hoger onderwijs leidend geworden. Dat lijkt ten koste te gaan van de positie en de zeggenschap van professionals (Lorenz, 2021; Tonkens et al., 2013). Het heeft onder meer geleid tot uitdagingen en vraagstukken in het personeelsbeleid van hogeronderwijsinstellingen, bijvoorbeeld wanneer als gevolg van schaalvergroting de afstand tussen beleidsmakers, ondersteuning en medewerkers in onderwijs en diensten toenam. Recentelijk zorgde de coronapandemie voor grote uitdagingen en veranderingen in en wensen en verwachtingspatronen rond het werk, waarbij met name plaatsonafhankelijk werken mogelijk werd, maar voor veel medewerkers ook de werkdruk toenam (Van Middelkoop, Ballafkih & Van den Berg, 2023). De hoge werkdruk is sowieso een hardnekkig probleem in het hoger onderwijs: 72 procent van de docenten en 56 procent van het ondersteunend personeel in het hbo (hoger beroepsonderwijs) zei in 2022 veel of zeer veel werkdruk te ervaren (Vrieling & Janssen, 2023). Aan universiteiten zijn de cijfers vergelijkbaar (Vrieling & De Groot, 2020). De belofte van New Public Management en de bijbehorende nadruk op efficiënte bedrijfsvoering kent dus haar schaduwzijden. Bedrijfsvoering en personeelsbeleid vanuit de organisatorische logica hebben in het hoger onderwijs eerder geleid tot nieuwe uitdagingen dan tot een oplossing voor structurele problemen, zoals de hoge werkdruk. Het is daarom van belang om het werk weer meer vanuit de professional te organiseren: goed en waardig werk, met personeelsbeleid dat zorg draagt voor voldoende ruimte en

Personeelsbeleid

zeggenschap voor de professional. Zulk personeelsbeleid moet professionals in staat stellen om goed onderzoek en onderwijs te realiseren en om problemen rond bijvoorbeeld werkdruk tegen te gaan. Daarbij is het naar onze mening geen zaak van kiezen voor de ene benadering of de andere – de oplossing ligt niet in het volledig bottom-up organiseren vanuit de professionele logica of het ‘afschaffen’ van de organisatorische logica.

In zijn oratie introduceert Van Veldhoven (2012) twee modellen voor het kijken naar de invloed van (strategisch) hr-beleid op individueel gedrag en vice versa. Volgens het ‘badkuipmodel’ heeft het strategisch hr-beleid van een organisatie invloed op door de individuele werknemer ervaren eisen en hulpbronnen in het werk. Dit vertaalt zich in gedrag en inspanningen van deze werknemer, die dan weer invloed hebben op de organisatie doelen. Uiteindelijk beïnvloeden de acties van alle werknemers samen de organisatieprestaties.

Volgens het tweede model dat Van Veldhoven introduceert, het ‘kampeertentmodel’, initieert juist de werknemer strategisch gedrag, gericht op het behalen van individuele doelen. Als dit strategisch gedrag van de werknemer wordt waargenomen door de organisatie en opgevolgd door organisatie-inspanningen die de individuele werknemer concreet helpen richting de gewenste doelstellingen, kan dit uiteindelijk individuele voordelen voor de werknemer opleveren.

In lijn met Van Veldhoven pleiten wij voor personeelsbeleid waarin beide perspectieven terugkomen en waarbij steeds het nagestreefde doel centraal staat: het realiseren van goed en waardig werk, en de vraag wat professionals nodig hebben om dat goede werk te kunnen leveren.

‘Goed’ en ‘waardig’

Wat is goed werk? Er zijn meerdere definities van goed of waardig werk die afkomstig zijn uit verschillende disciplines. Zo bekijken Howard Gardner en collega’s (2009), grondleggers van het GoodWork Project, het vanuit organisatiekundig perspectief: goed werk is volgens hen werk dat technisch uitstekend is (*excellence*), dat persoonlijk zinvol is, energie geeft en betrokkenheid genereert (*engagement*), en dat op ethische wijze wordt uitgevoerd (*ethical*).

Ruijters (2018) heeft dit gedachtengoed vertaald naar de Nederlandse context. Een recente gezamenlijke publicatie met de Rijksoverheid (2023) rond het programma Grensloos Samenwerken relateert goed werk aan professionaliteit. Volgens de auteurs gaat professionaliteit over ‘het ontwikkelen van jezelf, je beroep, vak of rol, samen met collega’s, in de moerassige praktijk van alledag. Daarbij gaat het erom in elke situatie opnieuw en met elkaar te zoeken naar wat goed is (excellent), goed doet (ethisch) en goed voelt (energiek) voor die specifieke situatie. Dat vraagt dat je eigen afwegingen kunt maken en tegelijkertijd met anderen afstemt en gezamenlijk bepaalt wat goed werk is.’ (p. 7).

Het concept van ‘goed werk’ kent een sterke verwantschap met dat van ‘waardig werk’, maar waardig werk legt (nog) meer de nadruk op de normatief ethische component. Moore (2022) expliciteert de waarden die nodig zijn om organisaties ‘menschelijker’ te maken. Hij geeft zowel normatieve als instrumentele argumenten voor het faciliteren van betekenisvol werk in organisaties. Zo presenteert hij bewijs voor negatieve effecten van het niet aanbieden van betekenisvol werk, onder andere op het gebied van mentale gezondheid (Chalofsky, 2003). En er zijn juist positieve effecten gevonden van waardig werk op functiegerelateerde prestatie, extra-rolgedrag en klanttevredenheid (Michaelson et al., 2014), en op algemene organisatieprestatie (Cartwright & Holmes, 2006). Goed en waardig werk staat prestaties dus niet in de weg, het draagt er eerder aan bij.

In de haarvaten

Hoe geef je goed en waardig werk vorm in de praktijk, bijvoorbeeld in het personeelsbeleid van het hoger onderwijs? Voor de professional in het hoger onderwijs staat goed werk synoniem voor goed onderwijs en goed onderzoek. Dat moet centraal staan, niet alleen in de missie van de instelling, maar in de haarvaten van het personeelsbeleid en in de praktijk van alledag. Helaas zit er veelal ruimte tussen het strategisch beleid (‘op papier’) van een instelling enerzijds en de uitvoering van dit beleid anderzijds. Wright & Nishii (2007) benoemden het verschil tussen het door topmanagement bedoelde (*intended*), het door leidinggevenden werkelijk uitgevoerde (*actual*) en het door werknemers waargenomen (*perceived*) beleid.

Hoe reduceren we deze tegenstelling tussen bedoeld en waargenomen (personeels)beleid? En hoe komen we tot daadwerkelijk goed werk in de praktijk van het hoger onderwijs?

Advies aan professionals

Allereerst is ons advies aan professionals in het hoger onderwijs om in gesprekken met je direct leidinggevende (pro)actief te agenderen wat goed werk voor jou betekent. Hiernaast is het van belang om dit in je team met elkaar te bespreken: wat vinden we als team bijvoorbeeld van hybride werken (hoe vaak kun je thuiswerken et cetera) en van overwerken, hoever kun je gaan in het contact met studenten of collega’s?

Dit is volgens Edmondson en collega’s (2016), experts op het gebied van psychologische veiligheid, vooral in het onderwijs geen makkelijke opgave, vanwege de grote waarde die docenten hechten aan autonomie. Zij stellen dat in het onderwijs hierdoor een professionele cultuur is ontstaan die het voor docenten lastig maakt om zich open te stellen en bijvoorbeeld aan collega’s om feedback te vragen. Op team- en groepsniveau kunnen medewerkers er zelf voor kiezen om tijd en aandacht te investeren in de onderlinge professionele dialoog: met elkaar in gesprek gaan over wat goed en waardig werk is, en hoe dat in de praktijk vorm krijgt of zou moeten krijgen.

Dat vraagt ook om aandacht voor de vraag hoeveel je als individu en als team of groep kunt doen in een gegeven periode. Bij goed werknemerschap hoort dat je zelf tijdig aan de bel trekt als je dreigt over te lopen, of als je vindt dat bijvoorbeeld een nieuw systeem of proces niet bijdraagt aan het realiseren van goed werk.

Advies aan hr-professionals

Hr-professionals in het hoger onderwijs adviseren we om een meer regisserende rol te vervullen bij het vormgeven van personeelsbeleid. Zij hebben, vanwege hun rol, bij uitstek een goede positie om de wereld van beleidsmakers te verbinden aan die van docenten en onderzoekers; zij kunnen de vertaalslag maken van strategische besluitvorming naar de werkvloer. En, nog belangrijker: zij kunnen het 'geluid' van professionals inzetten bij strategievorming. Hiervoor moeten hr-professionals wel voldoende in contact komen met beide werelden, bijvoorbeeld door systematisch aan te sluiten bij studieochtenden van docenten of overleg van onderzoeksgroepen. Het zou dan ook goed zijn als een deel van het hr-personeel een expliciete rol als verbindingsofficier (en bijbehorende uren) toebedeeld zou krijgen.

Advies aan het management

Ons advies aan het management van het hoger onderwijs (bestuur en leidinggevend) is om de professionele logica centraal te stellen: niet alleen door die te verwoorden in missie, visie en andere beleidsstukken, maar vooral door ervoor te zorgen dat de stem van professionals op bestuurs- en beleidsniveau sterker en op een niet-vrijblijvende wijze doorklinkt. Een constructief (tegen)geluid vanaf de werkvloer kun je, behalve via de hiervoor genoemde verbindingsofficieren, organiseren door (gestratificeerd) aselecte groepen werknemers uit te nodigen. Zo komen niet de 'usual suspects' aan het woord, maar neemt een representatievere dwarsdoorsnede van het personeelsbestand plaats aan de beleidstafel. Het zou goed zijn als dit niet alleen incidenteel, maar stelselmatig (minimaal jaarlijks) plaatsvindt. Dit kan bijvoorbeeld plaatsvinden rond de formulering van nieuwe ambities, en met name bij de concretisering van die ambities en bijbehorende plannen. Minstens even belangrijk is om vanuit de professionele logica kritisch te kijken naar de bestaande systemen en processen, en deze aan te passen of te schrappen waar ze niet bijdragen aan goed en waardig werk.

Ons pleidooi is, kortom, om goed werk in de haarvaten van hogeronderwijsinstellingen te brengen. Dit vraagt om het kritisch kijken naar manieren van werken die professionals in staat stellen om goed onderwijs te geven en goed onderzoek te doen. En wat personeelsbeleid betreft betekent dit dus niet dat je dit simpelweg bewerkstelligt door het aanstellen van een 'chief decent work'; het vraagt om een integrale aanpak waarin professionals, leidinggevend, bestuur en hr-experts samen structuren opstellen die dienend zijn aan goed werk.

Daniël van Middelkoop

is als lector *Samenwerkende Professionals verbonden aan The Work Lab van de Hogeschool van Amsterdam*

Jose Dikkers

is lector *Organiseren van Waardig Werk aan de Hogeschool Utrecht*

Literatuur

- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review* 16 (2): 199-208.
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International* 6 (1): 69-83.
- Edmondson, A.C., Higgins, M., Singer, S. & Weiner, J. (2016). Understanding psychological safety in health care and education organizations: A comparative perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65-83. doi.org/10.1080/15427609.2016.1141280
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: The Third Logic*. Polity.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M. & Damon, W. (2009). Het GoodWork Project: enkele resultaten van vijftien jaar onderzoek. In T. Jansen, G. van den Brink, & J. Kole (red.), *Beroepstrots. Een ongekende kracht*, pp. 48-76. Boom.
- Heuvel, S.G. van den, Thor, J.A.F. van, Fernandez Beiro, L., Dam, L.M.C. van & Dirven, H.J. (2022). *Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2021. In vogelvlucht*. TNO, CBS.
- Lorenz, C. (2012). If you're so smart, why are you under surveillance? Universities, neoliberalism, and New Public Management. *Critical Inquiry*, 38(3): 599-629. doi.org/10.1086/664553
- Michaelson, C., Pratt, M., Grant, A. & Dunn, C. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics* 121 (1): 77-90.
- Middelkoop, D. van (2022). *Samen goed werken – pleidooi voor een herwaardering van professionaliteit en vakmanschap*. Academische Uitgeverij Eburon.
- Middelkoop, D. van, Ballafkih, H. & Berg, L. van den (red.) (2023). *Tussen terugverlangen en vooruit bewegen: de impact van de coronapandemie op werk en welzijn in het hbo*. Academische Uitgeverij Eburon.
- Moore, G. (2022). A MacIntyrean virtue ethics perspective on humanizing business. In M. Dion, R.E. Freeman & S.D. Dmytriiev (red.), *Humanizing Business* (33-42). Springer Verlag. doi.org/10.1007/978-3-030-72204-3_3
- Rijksoverheid (2023). *Beelden van goed werk in samenwerking. Hoe doe je het goede als het spannend wordt?* Rijksoverheid.
- Ruijters, M. (2018). *Queeste naar goed werk. Over krachtige professionals in een lerende organisatie*. Vakmedianet.
- Tonkens, E., Hoijtink, M. & Gulikers, H. (2013). Democratizing social work. In: M. Noordegraaff & B. Steijn (red.), *Professionals under Pressure. The Reconfiguration of Professional Work in Changing Public Services*. Amsterdam University Press, pp. 161-179.
- Veldhoven, M.J.P.M. van (2012). *Over knipogen, badkuipen en kampeertenten: Arbeidsgedrag als fundament van strategisch human resource management*. Prismaprint.
- Vrieling, S. & Janssen, T. (2023). *Welzijn en werkdruk in het hbo. Verdiepende analyses op basis van het Werkonderzoek 2022*. Zestor.
- Vrieling, S. & Groot, S. de (2020). *Medewerkers universiteiten ervaren (zeer) veel werkdruk*. www.universiteitenvanederland.nl/files/documenten/Feiten_en_Cijfers/2020%20percent20Werkdruk%20Universiteiten%20percent20oobv%20percent20CTU%20percent20WERKonderzoek2019.pdf (geraadpleegd 6-11-2023).
- Weggeman, M. (2008). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Scriptum.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis* (CAHRS Working Paper #07-03). Ithaca (VS): Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468