

# Doen medewerkers er in het hoger onderwijs toe? Over HRM als sturende kracht voor kwaliteit

Dr. G.J. Schuiling (gertjan.schuiling@planet.nl) is zelfstandig adviseur en lector Leren in Veranderende Organisaties aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

*'Beleid en praktijk van het gehele hoger onderwijs vanuit verschillende invalshoeken belichten', dat was 25 jaar geleden de doelstelling bij oprichting van het Tijdschrift voor Hoger Onderwijs. Er is uiteraard veel aandacht geweest voor het ontwikkelen van studenten. Maar wat is er in 25 jaar geschreven over het ontwikkelen van de medewerkers in het hoger onderwijs? Erg weinig, zo blijkt. Dat is toch raar. Zou de onderliggende aanname zijn dat de ontwikkeling van studenten onafhankelijk is van de ontwikkeling van medewerkers, dus van docenten, van ondersteunend personeel en van managers? In het bedrijfsleven worden mensen als de belangrijkste 'asset' gezien bij het realiseren van doelstellingen. Geldt dat voor het hoger onderwijs niet? Doen medewerkers er hier niet toe?*

## EEN ERVARINGSVERGELIJKING

Mag ik me een losse, anekdotische vergelijking permitteren tussen hoger onderwijs en bedrijfsleven? Ik heb 19 jaar in het wo gewerkt (negen jaar fulltime, zeven jaar parttime en drie jaar als freelancer) en 19 jaar in het bedrijfsleven. Als ik deze twee omgevingen vergelijk valt me het volgende op:

- 1 : 75 is de verhouding tussen het aantal opleidingsdagen in het wo versus het bedrijfsleven. Aan de VU heb ik eenmaal een cursus presentatietechniek gehad: vier maal een bijeenkomst van twee uur. Erg leuk en leerzaam, dat wel, maar het was echt het enige. In het bedrijfsleven heb ik als medewerker van een adviesbureau in 4,5 jaar 30 werkdagen besteed aan opleiden. Vervolgens heb ik in tien jaar als medewerker van een Nederlandse multinational 31 werkdagen besteed aan opleiden. Tel daarbij de werkdagen besteed aan seminars, zo'n 15, dan kom je in totaal op 75 werkdagen in 19 jaar tijd (netwerken en conferenties van netwerken dus niet mee-gerekend). Voor een professionele functie in het bedrijfsleven is dit niet uitzonderlijk. Vanuit de PvdA heeft recent iemand voorgesteld dat iedere medewerker recht zou moeten hebben op 5 opleidingsdagen per jaar. In 19 jaar is dat 95 dagen.

- 4 : 35 is de verhouding in de tijd en aandacht die de leidinggevende besteedt aan de ontwikkeling van de medewerker. Vier gesprekken in 19 jaar universiteit, zo'n 35 gesprekken in 19 jaar bedrijfsleven. De vier gesprekken in het wo waren door mijzelf geïnitieerd, de 35 gesprekken in het bedrijfsleven waren voor het grootste deel geïnitieerd door mijn chef als onderdeel van het jaarlijkse systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken. De meeste van deze gesprekken waren leerzaam, dus meer dan het afvinken van een lijstje targets en competenties.
- 2 : 6 is de verhouding in aantal loopbaangesprekken. Deze verhouding lijkt wat gunstiger, ware het niet dat de twee gesprekken in het wo begeleiding waren bij ontslag in het kader van bezuinigingen. Niet met de lijn, maar met de stafmedewerkster Human Resources (HR), en wel van uitstekende kwaliteit. Het waren twee loopbaanbepalende gesprekken.
- Wat wel overeenkomt is de mogelijkheden in het dagelijks werk om mee te doen aan het ontwikkelen van nieuwe dingen.

Het is slechts een persoonlijke statistiek. Maar als verhoudingen van 1 : 75, 4 : 35 en 2 : 6 enigszins representatief zijn, dan is het gewoon een schande, zo weinig als het hoger onderwijs investeert in de ontwikkeling van zijn medewerkers.

## WAT IS EROVER GESCHREVEN

---

In de jaren negentig is er een artikel verschenen over arbeidsvoorwaardenbeleid in het wetenschappelijk onderwijs (een boekbespreking, Veenema, 1990) en over de arbeidsatisfactie van docenten in het hoger onderwijs (juni 1994). *Geen* enkel artikel in het themanummer van maart 1997 'Leren te leren: ontwikkelen van menselijk kapitaal' gaat over medewerkers in het ho. Het artikel 'Strategisch opleiden' in het nummer van september 1997 gaat *niet* over het hoger onderwijs. Pas recent zijn er drie artikelen die het onderwerp raken. Een boeiend artikel van Pierre Winkler (juni 2004), die voorstelt de student niet te zien als invoer en uitvoer van het onderwijsproces, maar als medeproducent. Hij verwacht hiervan een groot positief effect op de onderlinge samenwerking, kennisuitwisseling en gezamenlijke kennisontwikkeling door docenten. Ik kom straks op dit artikel terug.

Een theoretisch artikel van Smeenk, Teelken en Doorewaard (eveneens juni 2004) over academici en 'managerialisme'. De boodschap hier is dat de nieuwe bedrijfsmatige waarden tegenstrijdig zijn met de oude academische waarden, waardoor de organisatiebetrokkenheid van academici lijkt af te nemen. Deze verminderde betrokkenheid leidt tot lagere prestaties en staat daarmee haaks op wat het 'managerialisme' beoogt. En tot slot een artikel van Basten en Geurts (januari 2006) over de kenniskring als instrument voor het ontwikkelen van nieuwe professionaliteit. Dit is een artikel direct uit de praktijk van een hogeschool, waarin terecht wordt gesteld dat de nieuwe onderzoekrol die het hbo aan docenten toekent vraagt om het ontwikkelen van reflectiecapaciteiten bij docenten en om het ontwikkelen van een bijbehorende beroeps cultuur en beroeps-ethiek.

Dat was het. In 25 jaar! Vergelijk dat eens met wat er geschreven wordt over het ontwikkelen van medewerkers (inclusief managers) in het bedrijfsleven en de publieke sec-

tor. Het onderwijs is mogelijk zo begaan met het leren van de leerlingen/studenten dat geheel vergeten wordt dat ook onderwijsmedewerkers een leven lang te leren hebben.

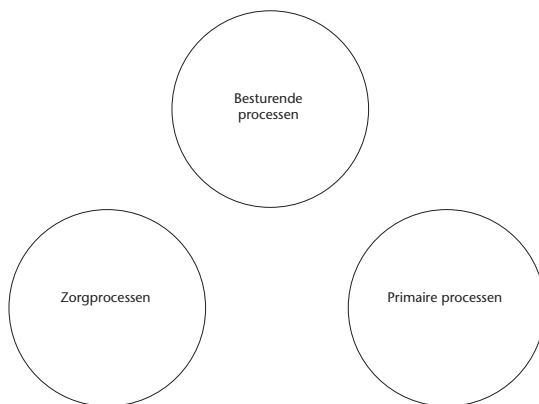
Ik zal in dit artikel vijf punten bepleiten om het ontwikkelen van medewerkers in het hoger onderwijs meer aandacht te geven:

- gebruik een bedrijfskundige procesbenadering;
- expliciteer ontwikkelingsmogelijkheden in de processen;
- maak een inzetplan per medewerker;
- investeer in leren met opleidingen;
- positioneer HR als sturende kracht.

## BEDRIJFSKUNDIGE PROCESBENADERING

Bij bedrijven en instellingen draait het om het primair proces, het bedienen van klanten met producten en diensten. Bij dat bedienen heb je mensen en middelen nodig, daarvoor dienen zorgprocessen. En het geheel dient bestuurd te worden. Zo kom je op de drie groepen processen van figuur 1. Het bijzondere van deze figuur is dat hierin de processen niet hiërarchisch zijn gerangschikt. De drie soorten processen zijn nevenge-schikt, besturen is op zich niet van een hogere orde dan bijvoorbeeld lesgeven.

Het besef dat de kwaliteit van alle processen sterk afhankelijk is van de continue ontwikkeling van de talenten van de medewerkers, is de laatste tien jaar sterk gegroeid. Deze ontwikkeling van talenten vindt allereerst direct in het werk plaats. Leren door werken. De wijze waarop het werk georganiseerd is, bepaalt in hoge mate de leermogelijkheden en leermotivatie van medewerkers. Dus moet er naar de organisatievorm gekeken worden als we het over ontwikkelen van mensen hebben. Wat dat betreft heeft Winkler het gelijk aan zijn zijde. Opmerkelijk is dan dat de bestuurders Marcel Wintels (2004) en Ron Bormans (2004) in hun reactie op Winkler meteen schrikken door associaties aan 'structuuringrepen', 'grand design' en 'energieverslindende discussies'. Gelukkig zijn zij hun eerste emotie snel de baas en onderkennen zij vervolgens het belang van zijn bijdrage omdat deze vertrekt vanuit het primaire proces en daarin de student een functie in de organisatie geeft. Bormans noemt dit zelfs *consistent configureren*: de principes die



Figuur 1 Drie groepen processen

je hanteert in je onderwijskundig ontwerp moeten een logische doorvertaling krijgen in je organisatorisch ontwerp. Dit lijkt me een belangrijk onderwerp, dat de komende jaren meerdere artikelen in dit tijdschrift verdient.

## **EXPLICITEER ONTWIKKELINGSMOGELIJKHEDEN IN DE PROCESSEN**

Instellingen voor hoger onderwijs hebben meerdere primaire processen. Naast onderwijs is er ook onderzoek en dienstverlening. Hiermee dienen zich voor docenten in het hbo nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden aan. Zij kunnen zich nieuwe soorten werk en vaardigheden eigen maken. Bovendien levert dat nieuw materiaal op voor het 'oude' primaire proces, het onderwijs. Kennis die docenten opdoen via onderzoek en dienstverlening kan een plek krijgen in de lessen die zij geven aan studenten. Meer nog, onderzoek en dienstverlening brengen voor docenten andere rolrelaties mee. Er moet worden gewerkt met opdrachtgevers, met vakgenoten in bedrijven, enzovoort. Die verwachten ander gedrag van de docent dan hij gewend is met studenten. Daardoor ontstaan wrijvingen, met teleurstellingen, maar ook met ontdekkingen van nieuwe talenten. Als deze ontwikkelingspotentie goed wordt benut, zal dat ook een terugwerking krijgen op de rolrelatie van docent en student. Zeker als in navolging van het voorstel van Winkler ook aan de student een functie in de organisatie wordt toegekend. De drie kernvragen die hij voorstelt zijn bruikbaar in al die rolrelaties:

1. Hoe vullen we de interactie tussen de verschillende organisatorische rollen zo goed mogelijk in?
2. Wat betekent de interactie voor de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de diverse rollen (inclusief die van 'student')?

### **Organiseren van kwaliteit**

In een R&D-afdeling van een Nederlandse multinational waren de projectmanagers jaar in jaar uit zeer tevreden over de kwaliteit van de werkplannen van één discipline, terwijl zij de kwaliteit van de werkplannen van de andere disciplines wisselend vonden. In het kader van kwaliteitsborging is vervolgens onderzocht hoe dit kwam. Het bleek dat de kwaliteit van het werkplan afhankelijk was van het samenspel tussen degene die verantwoordelijk was voor het vakgebied en degene die verantwoordelijk was voor de resources. De principal-scientist is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het werkplan, hij is echter geen organisator. De goede resource manager helpt de principal-scientist de kwaliteit van zijn vakgebied te organiseren. Bijvoorbeeld door de principal de volgende vragen voor te leggen:

- Hoe weet je dat meer dan één scientist dit werkplan ondersteunt en kan uitvoeren?
- Hoe weet je dat alle scientists de literatuur lezen?
- Hoe weet je dat een beginnende scientist klaar is voor het werk?

Een wetenschapper (de principal-scientist in dit geval) ziet een afdeling als een cluster individuen, een manager ziet een afdeling die georganiseerd moet worden. Iedere professional houdt van een cluster eenmanszaakjes. Van eilanden. Maar dit brengt een hoog risico van fouten en mislukking mee, het is erg inefficiënt en het belast iedere medewerker te veel. Een goede werkende groep professionals verdeelt de verantwoordelijkheid voor het lezen van de literatuur en voor previews en reviews over de leden van de groep. Bovendien heeft zo'n groep een stevig inwerkprogramma, waarin een beginnende medewerker niet in het eerste jaar al alles moet doen, maar stap voor stap ervaring kan opbouwen.

3. Op welke manier draagt de interactie tussen de verschillende rollen bij aan de kwaliteit van het eindproduct?

Participatie in besturende processen biedt ook vele ontwikkelmogelijkheden door deel te nemen aan het ontwikkelen, borgen en auditeren van nieuwe strategie, jaarplan en werkwijzen.

De zorgprocessen bieden tot slot ook tal van ontwikkelmogelijkheden. Uiteraard in het proces 'zorg voor mensen', dan gaat het onder meer om opleiden, coachen, identificeren van ontwikkelrollen en -projecten. Maar ook het proces 'zorg voor relaties' biedt veel kansen: hoe de contacten met bijvoorbeeld het werkveld op te bouwen, te onderhouden en te benutten voor werven van opdrachten en voor het circuleren van opgedane kennis. En de 'zorg voor het vak', dat bijvoorbeeld de literatuur wordt bijgehouden (zie het kader).

CIDA, een innovatie-universiteit in Johannesburg, kent de student rollen toe in alle processen die hier zijn onderscheiden (Boonstra & Schuiling, 2005).

Het zou interessant zijn als dit tijdschrift de komende jaren enkele casestudies publiceerde over geleerde lessen bij het benutten van ontwikkelingsmogelijkheden in de drie groepen processen.

## **MAAK EEN INZETPLAN PER MEDEWERKER**

---

Een opvallende ontwikkeling van de laatste jaren is dat medewerkers van bedrijven en instellingen in toenemende mate een portfolio van rollen vervullen. Meestal hebben zij wel één hoofdrol, die dan 'functie' heet. Daarnaast hebben zij op parttimebasis rollen in veranderprojecten en in de besturing. Daarbij differentieert de leidinggevende rol. Naast de hiërarchische rol zijn het aansturen van mensen in processen en dat van mensen in projecten aparte rollen, die men tijdelijk vervult.

Deze veelheid aan rollen is ook in het hoger onderwijs waarneembaar. Klassiek is er al de driedeling van onderwijs, onderzoek en bestuur, waaraan iedere universitaire docent geacht wordt bij te dragen. In het hbo komt de rol van onderzoeker er nu bij, maar ook de rol van commerciële dienstverlener wordt in toenemende mate van docenten verwacht. Bovendien differentiëren de rollen in het onderwijsproces zelf. Je bent niet meer alleen docent, nee je bent docent, loopbaanbegeleider, assessor, ontwikkelaar, manager van een opleidingsvariant, enzovoort. Een docent moet dan soms in één uur schakelen tussen wel drie verschillende rollen. Dat is boeiend en dynamisch, maar ook belastend. Temeer daar de competenties van al die rollen niet altijd goed in kaart zijn gebracht, er geen beoordelingsgesprekken per rol plaatsvinden en de tijd die je aan de verschillende rollen besteedt geen onderwerp is van planning.

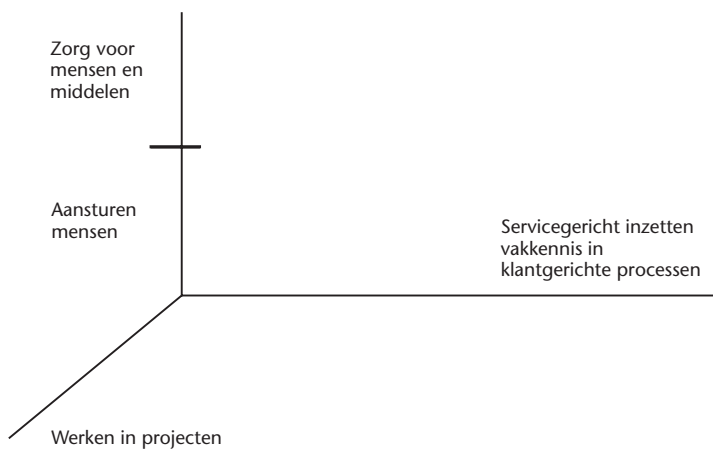
In deze context is het geen luxe minimaal één keer per jaar een gesprek met iedere medewerker te voeren over de inzet in de verschillende processen. De behoefte van de organisatie en van het individu kunnen dan beide op tafel komen, waarna er knopen kunnen worden doorgemaakt hoeveel tijd de medewerker in welke processen gaat spelen. Dit wordt dan vastgelegd in een inzetplan per medewerker. Verschillende bedrijven hebben hiervoor een uitgewerkte methodiek beschikbaar (zie onder meer Schuiling & Van de Wiel, 2005).

Het zou waardevol zijn als de komende jaren hiervoor een werkwijze ontwikkeld wordt die past bij het hoger onderwijs. Dit tijdschrift kan een platform zijn voor het bespreken van de ervaringen daarmee.

## INVESTEER IN LEREN MET OPLEIDINGEN

De afgelopen tien jaar zijn er in het hoger onderwijs wel managementopleidingen van de grond gekomen, maar de opleidingen voor medewerkers zijn nog erg schaars. Een opleidingsarchitectuur gericht op de rollen die medewerkers te vervullen hebben zou ontwikkeld moeten worden, waarbij er modules zijn waarin deelnemers hun talenten kunnen ontwikkelen op het gebied van samenwerken, projectmatig werken, leidinggeven, organisatie-inzicht, zelfreflectie, enzovoort. Figuur 2 biedt een drie-assenmodel dat op dit moment de basis vormt voor het uitwerken van een nieuwe opleidingsarchitectuur van DSM Nederland. De doelgroep is mbo- en hbo-niveau. Ik heb de figuur hier opgenomen omdat het model ook voor een opleidingsarchitectuur in het hoger onderwijs een bruikbare kapstok zou kunnen zijn.

Bij opleiden doen zich altijd enkele lastige dilemma's voor: on the job versus off the job, gericht op leren of op presteren, individugericht of organisatiegericht. Hiervoor worden in tal van bedrijven ondertussen krachtige oplossingen uitgeprobeerd. Het hoger onderwijs kan hierop voortbouwen.



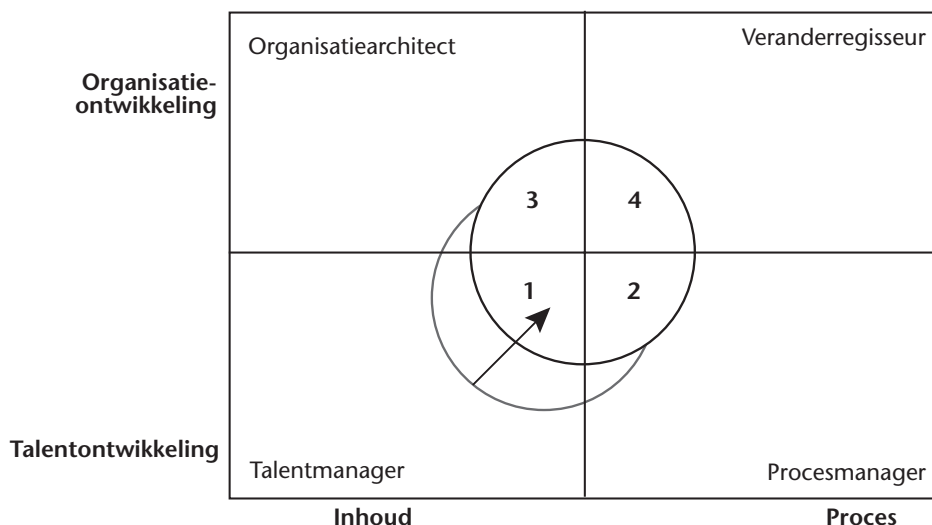
Figuur 2: Rollen langs drie assen

## HR ALS STURENDE KRACHT

HR is wel eens omschreven als ‘hire, fire and a little in between’. Deze omschrijving lijkt mij op te gaan voor HR in het hoger onderwijs. In het bedrijfsleven is op sommige plekken een ontwikkelingsgericht HR ontstaan die zich zowel richt op de ontwikkeling van individuen als op de ontwikkeling van de organisatie (zie figuur 3, uit: Schuiling, Heine, Van de Bogaart & Keuzenkamp, 2007). Het zou boeiend zijn als dit tijdschrift het komend jaar enkele artikelen zou publiceren waarin HR in het hoger onderwijs zijn positie en agenda bepaalde met behulp van dit (of een ander) overzichtsplaatje.

De *eigenaar van het HR-proces* heeft als taak het aantrekken, beschikbaar stellen, up-to-date houden en doen vertrekken van mensen. Veel bedrijven stellen de lijnmanager als integrale manager hiervoor verantwoordelijk. Bedrijven waar professionals in wisselende projecten werken, kennen vaak de aparte functie van resourcesmanager. De lijnmanager of resourcesmanager is dus verantwoordelijk voor het ontwikkelen van zijn mensen. Hierbij kan hij of zij advies vragen aan de *HR-expert*. Wat is een goed selectiebureau, welk type trainingsprogramma zou hier helpen, zijn voorbeelden van adviesvragen. Deze vragen worden natuurlijk pas gesteld als de manager zich echt eigenaar van het hele HR-proces voelt.

De *organisatiearchitect* draagt er zorg voor dat het organisatieontwerp de mensen past en dat er rond het ontwerp leerprocessen plaatsvinden. Hier zit een dubbele opdracht. Het ontwerp is normstellend, maar ook object van verandering. Individuen moeten leren hun rol te vinden en te pakken binnen het ontwerp en kunnen daarbij vaak goede hulp gebruiken. Maar er dient ook regelmatig een kritische reflectie plaats te vinden op het ontwerp: helpt deze de bedrijfsdoelstellingen te realiseren en de talenten van mensen te ontwikkelen?



Figuur 3: De taken van HR

De *procesarchitect* bedenkt de volgorde van acties als een verandering bedacht en gerealiseerd moet worden. Tevens stuurt hij of zij de uitnodiging tot participatie van de betrokkenen in de verschillende fasen van het veranderproces. Wordt een verandering van strategie of werkwijze alleen door managers bedacht, of kunnen bijvoorbeeld docenten en studenten daaraan meedoen? Ook hier liggen voor hen vele leermogelijkheden om mee te denken over de identificatie en analyse van een organisatieprobleem, te helpen zoeken naar een oplossing, de gekozen oplossing te implementeren en later weer te evalueren.

## TOT BESLUIT

---

Meer aandacht is nodig voor de ontwikkeling van de talenten van de medewerkers in het hoger onderwijs. Allereerst bij de medewerkers zelf. Zij moeten zelf actief om feedback en opleidingen gaan vragen, dan is dit ook het meest effectief.

Vervolgens dienen docenten (inclusief hoogleraren en lectoren) zich te trainen in het geven van feedback en in het vormgeven van leren van collega's.

Tot slot doet het bestuur van instellingen voor hoger onderwijs er verstandig aan de gestarte inspanningen voor management development snel te verbreden naar de hele populatie van medewerkers. Er moet een opleidingsarchitectuur voor het hele personeel komen. Het heeft erg weinig zin en effect om één laag uit de organisatie op te leiden en alle andere ongetraind te laten. In het dagelijks functioneren op de werkplek verdampt de inspanning dan al snel. Het gaat erom de hele organisatie te ontwikkelen. De basis daarvoor is het onderkennen en benutten van de ontwikkelmogelijkheden in de werkprocessen van het hoger onderwijs.

## REFERENTIES

---

- Basten, F. & Geurts, J. (2006). De kenniskring als HRD-instrument – over het ontwikkelen van nieuwe professionaliteit. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 24, 1, 13-22.
- Boonstra, J. & Schuiling, G.J. (2005). Betrokkenheid belangrijker dan middelen. In: Schuiling, G.J. & Heine, W. (red.). *Leren stimuleren*. Assen : Van Gorcum
- Bormans, R. (2004). Hebben we behoefte aan een fundamentele verandering in het hoger beroepsonderwijs. Een reactie op een bewogen pamflet! *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 22, 2, 103-105.
- Schuiling, G.J. & Wiel, B. van de (2005). Lerend managen en managend leren: een voorstel voor een organisatieontwerp. In: Schuiling, G.J. & Heine, W. (red.), *Leren stimuleren*. Assen: Van Gorcum.
- Schuiling, G.J. & Wiel, B. van de (2005), Leren de tijd geven. In: G.J. Schuiling & W. Heine (red.), *Leren stimuleren*. Assen: Van Gorcum
- Schuiling, G.J., Heine, W., Bogaart, H. van de & Keuzenkamp, M. (2007). De toekomst van Human Resource Management. *HR Strategie* 3, 3, 20-26.
- Smeenk, S.G.A., Teelken, J.C. & Doorewaard, J.A.C.M. (2004). Academici en managerialisme. Een onmogelijke combinatie? *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 22, 2, 86-95.



- Veenema, H.J. (1990). Arbeidsvoorwaardenbeleid in het Wetenschappelijk Onderwijs *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 8, 1, 38.
- Winkler, P. (2004). Structuur en cultuur – voorstel voor een fundamentele verandering in het hoger beroepsonderwijs. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 22, - 96-100.
- Wintels, M. (2004). Maak helder wat je van alle actoren verwacht. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 22, 2, 101-102.