

Universiteiten hebben als werkgever veel 'unique sellingpoints', maar die troeven overeind houden in een veranderende maatschappij is niet eenvoudig. Juist hierin kan een gedegen humanresourcesbeleid van meerwaarde zijn, schrijft Karen Vandevelde.

De universiteit is niet zomaar een organisatie

Personeelsbeleid is partnerschap

Karen Vandevelde

Universiteit Antwerpen

Goed personeelsbeleid legt de basis voor een succesvolle realisatie van de doelstellingen van een organisatie: het omvat een breed scala aan strategieën en praktijken die gericht zijn op het aantrekken, behouden en ontwikkelen van gemotiveerde en competente medewerkers. Ook voor een universiteit is goed personeelsbeleid cruciaal voor het realiseren van de missie van kwaliteitsvol onderwijs, baanbrekend onderzoek en meerwaardecreatie door maatschappelijke dienstverlening. In die zin verschilt personeelsbeleid aan een universiteit nauwelijks van dat in andere organisaties. Evoluties op dit terrein maken onderdeel uit van een bredere trend richting professioneel management en organisatie (Middlehurst, 2000 & 2010). In een 20ste-eeuws familiebedrijf volstonden vertrouwen en goede bedoelingen misschien nog, maar in een ambitieuze en grote organisatie kunnen ceo's vandaag de dag niet anders dan zich omringen door juridische experts, financiële managers, ict-specialisten en adviseurs op het gebied van hr (human resources). Ook universiteiten hebben hun bedrijfsvoering geprofessionaliseerd om in een internationale, complexe en competitieve hogeronderwijsmarkt te overleven en zelfs te floreren (Pruvot, Estermann & Popkhadze, 2023). De bijdrage in een eerder *Th@ma*-nummer van Nadine Burquel (2023), secretaris-generaal van HUMANE, illustreert dit uitvoerig. Om academici de ruimte te geven om te focussen op hun kerntaken van onderwijs en onderzoek, zijn het steeds vaker

hoogopgeleide medewerkers uit de bedrijfsvoering (met vaak zelf een academische achtergrond) die een rol vervullen op het gebied van strategie, beleidsondersteuning en organisatieontwikkeling (Baltaru, 2022).

Niettemin blijft de universiteit een bijzondere werkomgeving die om een aantal redenen niet zomaar vergelijkbaar is met andere organisaties op de arbeidsmarkt (zie ook Anthony & Antony, 2017):

- Academische vrijheid, met name de vrijheid om onderzoek te verrichten en inzichten te delen met anderen zonder enig risico op vergelding, is een uniek en kostbaar goed.
- Intrinsieke motivatie is de grootste drijfveer voor kenniswerkers met een honger naar nieuwe inzichten en maatschappelijke impact.
- Vele universiteiten, in het bijzonder de oudere, zijn als organisatievorm vergelijkbaar met een archipel, met een grote mate van autonomie op het niveau van de eilanden.
- Universiteiten opereren in een symbiotische relatie met de overheid; kennis is macht en een maatschappij kan niet zonder, maar aan de gegunde en gefinancierde autonomie hangt een grote verantwoordingsplicht vast.
- En tot slot: weinig werkgevers leiden zo veel medewerkers op met de bedoeling ze uit te sturen naar andere werkgevers. Een *research & development*-bedrijf doet

er alles aan om zijn kennis te beschermen en medewerkers aan zich te binden; een universiteit daarentegen heeft de maatschappelijke opdracht om kennis te delen en bereidt jonge onderzoekers voor op een loopbaan elders – hetzij internationaal, hetzij op de niet-academische arbeidsmarkt.

Noem deze eigenheden in bedrijfstermen gerust unique sellingpoints, maar ze kunnen ook een rem zijn op de groei en ontwikkeling van de organisatie in een sterk veranderende maatschappij. Net hierin kan een gedegen hr-beleid een meerwaarde betekenen: door lijnen uit te zetten waarin bovenstaande principes als troef worden ingezet, door loopbaanpaden te creëren waarin de persoonlijke ambities van de medewerkers sterker kunnen aligneren met de opdracht van een universiteit, en door te zorgen voor structuren die de uitdagingen op systeemniveau aanpakken.

Aandacht voor mensen

Hoe gaat dat in zijn werk? Laten we even teruggaan naar de initiële inzet om de drijfveren achter een professionalisering van human resources te identificeren. De hogeronderwijssector is steeds complexer geworden, waardoor de uitdagingen voor dienstverlenende departementen heel wat verder gaan dan regelgeving aftoetsen, processen optimaliseren en basisdienstverlening voorzien. Zo komen ook de universiteiten dicht bij het model van Dave Ulrich voor complementaire hr-rollen (1997), dat niet alleen oog heeft voor de operationele maar ook voor de strategische kant van hr, en dat zowel aandacht besteedt aan processen als aan mensen. Boven op de operationele dimensie van hr (van administratie en juridische ondersteuning tot welzijn en performantie) wordt dus ook steeds meer ruimte gemaakt voor strategisch hr-beleid en veranderingsmanagement.

Naast deze externe drijfveer voor toenemende organisatiecomplexiteit is er ook een interne drijfveer voor de hr-inzet. De academische omgeving kenmerkt zich vaak door een grote allergie voor 'management speak'. Er zijn inderdaad talrijke charlatans op de markt die voor alle mogelijke

De academische omgeving

kenmerkt zich vaak

door een grote allergie

voor 'management speak'

Personeelsbeleid

wordt 'gemaakt'

door iedereen binnen

de organisatie

hr-uitdagingen pasklare maar weinig geloofwaardige oplossingen menen te bieden. Een zekere immuniteit tegenover verkooppraatjes en markttrends blijft gezond. Maar in de voorbije decennia is hr-management wel degelijk een vakgebied op zich geworden, waarin interdisciplinaire inzichten uit de economie, psychologie, sociologie, recht en medische wetenschap leiden tot degelijk onderbouwde referentiekaders die de wetenschappelijke toets meermaals hebben doorstaan. De hr-professional in een academische omgeving moet dus streng zijn voor zichzelf, de lat van evidencebased beleidsvoering hoog leggen en elk van deze inzichten kritisch toetsen aan de eigenheid en kwaliteitsvereisten van de academische werkomgeving. De verantwoordelijkheid voor het hr-beleid wordt immers niet alleen door een hr-departement gedragen. Personeelsbeleid wordt 'gemaakt' door iedereen binnen de organisatie, vanuit een partnerschap tussen bedrijfsvoering en de academische medewerkers. Afhankelijk van de organisatiecultuur en de aanwezige expertise kun je verantwoordelijkheden centraal, decentraal (in faculteiten of onderzoeksgroepen) top-down of bottom-up nemen. Er hoeft geen scherpe breuklijn te liggen tussen de ene die de kennis aanreikt over de leefwereld van academici en de andere die professionele hr-inzichten deelt. Veel academici hebben in hun loopbaan immers zelf waardevolle hr-inzichten verworven (of ze zelfs tot hun vakgebied gemaakt) en heel wat hr-experts in een universiteit hebben een sterke affiniteit met de academische werkcontext. Zonder respectvol partnerschap tussen academici en hr-experten wordt hr-beleid een krachtmeting waarbij zelfs wetenschappelijk onderbouwde inzichten voor de hr-praktijk van tafel worden geveegd als 'niet van toepassing op ons'. Zo mist de universiteit veel kansen qua professionalisering.

Mooie uitdagingen

Er zijn te veel beleidsuitdagingen waarvan hr-management – en bij uitbreiding de hele universiteit – wakker zou moeten liggen om dit partnerschap niet ernstig te nemen. Maar er zijn drie uitdagingen die alvast hoog op de

prioriteitenlijst van de Vlaamse universiteiten staan: het ontwikkelen van hr-skills in de organisatie, het investeren in een leiderschapscultuur en het retentiebeleid in een competitief landschap.

Hr-skills ontwikkelen

Je kunt niet van alle professoren verwachten dat zij Daniel Kahnemans inzichten in *implicit bias* hebben gelezen. Maar als deze professoren geregeld selectiegesprekken voeren om nieuwe medewerkers aan te trekken, moeten ze zich bewust zijn van de valkuilen van het 'snelle brein', van vertrouwen op buikgevoel. Wie zich in dergelijke situaties onbewust laat meeslepen in menselijke vooroordelen, loopt het risico op een ongelukkige aanwerving. Een kandidaat met een doctoraatsdiploma uit Harvard, bijvoorbeeld, heeft niet noodzakelijk betere onderzoeksexpertise dan een kandidaat uit een Spaanse universiteit – een voorbeeld van de vaak voorkomende *affiliation bias*.

Maar er zijn er ook subtielere vormen van bias zoals de *availability heuristic*: informatie die makkelijk beschikbaar is krijgt vaker prioriteit in beslissingen. Indien een selectiecommissie van kandidaten enkel een cv met publicatielijsten ontvangt, bijvoorbeeld, is het bijzonder moeilijk om niet-gedocumenteerde informatie uit een selectiegesprek – zoals de kwaliteit van de publicaties, de ervaring met lesgeven of de gedragscompetenties van een kandidaat – even zwaar te laten doorwegen in de eindbeslissing.

Een organisatiecultuur die belang hecht aan een kwaliteitsvol wervingsbeleid kan deze theoretische inzichten heel concreet en toepasbaar maken. Aan de Universiteit Antwerpen hebben we bijvoorbeeld een inhouse training rond werving en selectie ontwikkeld – een webinar met de basis en een tweedaagse livesessie voor verdieping – waarin we alle leden van een selectiecommissie trainen in onder andere het herkennen en vermijden van implicit bias. Ook focust de informatie die sollicitanten voor academische functies moeten inleveren veel meer dan vroeger op een reflectie over de persoonlijke bijdragen tot wetenschappelijke realisaties, op leiderschapspotentieel en op

engagement voor onderwijs. Elk van deze veranderingen is in nauwe samenspraak tussen hr-management en de academische gemeenschap ontwikkeld; van alle hr-skills die academici zouden moeten ontwikkelen, hebben we het domein van werving en selectie om strategische redenen bovenaan geplaatst. De wetenschappelijk onderbouwde inzichten over cognitieve bias van Kahneman en collega's hebben een grote stempel gedrukt op deze bijsturing van processen.

Investeren in leiderschapscultuur

Een tweede domein waaraan de hr-professional in een academische context een mooie uitdaging heeft, is de ontwikkeling van een leiderschapscultuur. Gary Yukl (1981) omschrijft leiderschap als 'het bewegen van mensen naar een gedeeld resultaat'. Voor een organisatie die steeds complexer wordt is goed leiderschap geen luxe maar een noodzaak. Autonomie, zelfontplooiing en een kritische ingesteldheid zijn echter belangrijke drijfveren achter de motivatie van veel medewerkers in een kennisgedreven organisatie zoals een universiteit. Dit brengt extra uitdagingen voor een coherente leiderschapscultuur. Daarbovenop zijn er tegenstrijdige wetenschappelijke inzichten over de effectiviteit van verschillende leiderschapsstijlen. Toch is er telkens één constante: wat telt, is de zinvolle werkrelatie tussen leidinggevende en medewerker. De leidinggevende moet een zekere mate van expertise hebben, consistent gedrag vertonen dat vertrouwen schept en moet oprechte bekommernis voor de medewerker hebben (Anseel, 2019; Velghe, 2019).

Liever dan één leiderschapsmodel naar voren te schuiven vonden we het aan de Universiteit Antwerpen meer aangewezen om leidinggevendens te laten proeven van diverse leiderschapsmodellen en theorieën, precies om de zelfreflectie en blijvende ontwikkeling te stimuleren. Vanuit de eigen identiteit start je zo een proces op van leiderschap 'claimen' en 'verlenen' in interactie met collega's en met de organisatie. Even belangrijk is het om transparantie en een gemeenschappelijke woordenschat te creëren voor het opnemen van rollen en verantwoordelijkheden, voor het identificeren van leiderschapscompetenties en voor het (h)erkennen en waarderen van leiderschapspotentieel tijdens diverse hr-processen (rekrutering, training en loopbaanontwikkeling, promotie).

Niet te vergeten is ook het feit dat wetenschappers gewoonlijk ook deel uitmaken van de hiërarchische lijn – of ze dat nu leuk vinden of niet. In België legt de Welzijnswet precies in die hiërarchische lijn belangrijke verantwoordelijkheden neer voor het fysieke en mentale welzijn van medewerkers. Een beloftevolle filosoof kan een groot onderzoeksbudget binnenhalen waardoor die plots een overweldigende verantwoordelijkheid krijgt voor een grote groep jonge onderzoekers. Zonder eerlijke zelfreflectie en een goed begeleidingstraject kan het jaren ervaring kosten

**Wat telt, is de
zinvolle werkrelatie
tussen leidinggevende
en medewerker**

De universiteit is grondig veranderd, medewerkers hinkelen van project naar project

alvorens deze filosoof over de coachende vaardigheden beschikt om jonge talenten vleugels te geven. Een groot onderzoeksbudget kan zo verloren gaan door gebrek aan leiderschap.

Niet alleen leiderschapstrainingen dragen bij tot een sterke leiderschapscultuur. Ook constructieve feedback, ervaringsgerichte reflectie en rolmodellen voor goed leiderschap binnen de organisatie spelen daarin een rol.

Retentiebeleid in competitief landschap

Er is geen enkele arbeidssector met zo'n hoge *turnover rate* in personeel, een constante stroom van medewerkers die de organisatie aanwerft en uitstuurt. Daar is een logische verklaring voor: de meerderheid van de medewerkers binnen een universiteit betreft jonge onderzoekers. In het bijzonder voor doctorandi overlapt de job van 'onderzoeker' met de rol van 'student': het is een professioneel leerproces waarbij je de skills en expertise van onderzoek verwerkt via zelfstandige studie en ontdekking.

Tot diep in de 20ste eeuw zorgde dit leermeester-leerlingmodel voor een investering in jonge academici met het doel hen klaar te stomen als opvolger van de senior in datzelfde vakgebied. Maar de universiteit is grondig veranderd: precies omdat deze onderzoekstalenten een grote troef zijn voor de kennismaatschappij stellen nationale, internationale en private financiers bijzonder veel projectmatige, competitieve onderzoeksfinanciering ter beschikking. Medewerkers hinkelen van project naar project.

Het *spillover effect* naar de kenniseconomie is van onschatbare waarde, maar het brengt jonge onderzoekers in een lange periode van jobonzekerheid en dat heeft een grote impact op hun mentaal welbevinden (Van der Weijden & Teelken, 2023). Bovendien valt die periode vaak samen met partnerkeuze en jong ouderschap (Ylijoki & Henriksen, 2022).

Deze bijzondere financieringscontext stelt de universiteit bovendien voor een onmogelijke opdracht om expertise duurzaam te verankeren. In de 20ste eeuw leidde loyaliteit in de leermeester-leerlingrelatie nog tot jobzekerheid (weliswaar ook tot nepotisme), maar in de 21ste eeuw krijgen

jonge academici nog weinig terug voor dergelijke loyaliteit. Als de universiteit steeds minder aantrekkelijke loopbanen kan bieden, riskeert de universiteit als sector de grote verliezer van deze maatschappelijke verandering te worden.

Er is een rol weggelegd voor hr om samen met de academische gemeenschap te zoeken naar antwoorden op deze uitdaging, en die zijn niet eenvoudig. Een deel van de oplossing ligt extern, voornamelijk in een groter aandeel van duurzame financiering voor onderzoek. Maar een deel ligt zeker ook intern. Academische vrijheid, jobautonomie en de internationale dimensie zijn altijd de grote troeven geweest van universiteiten. Het zijn troeven die intrinsiek gemotiveerde kenniswerkers aantrekken: innovatiedrang, maatschappelijke impact en individuele vrijheid drijven hen vooruit.

Maar de universiteit mag niet zelfgenoegzaam zijn over haar aantrekkingskracht. Getalenteerde jonge onderzoekers die tijdens die periode van onzekerheid worden geconfronteerd met toxisch leiderschap keren de universiteit de rug toe. Ze nemen inspirerende waarden zoals teamwerk, werk-privébalans of voortdurend bijleren, mee naar andere werkgevers. Wie wel het academische pad volgt, weegt internationale aanbiedingen af en kiest kieskeurig. Ervaren academici spenderen meer tijd aan het aanvragen van onderzoeksfinanciering en het evalueren van projectvoorstellen van anderen dan ooit tevoren (Ioannidis, 2011; Katzav, 2017). Ook hebben ze zelfopoffering (late werkuren, weinig slaap, overwerk) al jarenlang genormaliseerd.

De universiteit als organisatie móét veranderen om haar fundamentele rol te kunnen blijven opnemen en van betekenis te blijven voor toekomstige generaties studenten en medewerkers. En waarom zouden aandacht voor teamwerk, werk-privébalans en levenslang leren niet kunnen samen sporen met de waarden van academische vrijheid, kennisdeling en ambitie? Meer nog: deze combinatie zou weleens de inzet van verandering in de 21ste-eeuwse universiteit kunnen zijn.

De universiteit móét veranderen om haar

fundamentele rol te kunnen blijven opnemen

Wat ons bindt

Uiteraard zijn er nog een heleboel andere uitdagingen waar het hr-management wakker van moet liggen, zoals digitalisering, hybride werken en welzijn op het werk. Wij hebben ons vooral gefocust op de domeinen waar de universiteit vandaag enorm aan het veranderen is én waar de unieke context van een universiteit maakt dat je niet zomaar recepten uit de vakliteratuur kunt implementeren. Hoe kun je deze uitdagingen dan best aanpakken?

Naast het partnerschap binnen de universiteit zijn de hr-professionals van de universiteiten ook in geregelde dialoog met elkaar. Wat ons bindt als collega's is sterker dan wat ons verdeelt als concurrenten. De Vlaamse universiteiten wisselen binnen de werkgroep Personeel van de Vlaamse Interuniversitaire Raad expertise uit, maar identificeren ook gemeenschappelijke belangen om het gesprek met vakorganisaties en overheden aan te gaan. Een internationale organisatie als HUMANE creëert een platform voor kennisdeling en professionalisering van administratieve diensten in universiteiten. Op Europees niveau brengt de Europese Commissie al tien jaar lang hr-experten samen binnen het initiatief HRS4R (HR Excellence in Research). Universiteiten, onderzoeksinstellingen en financiers worden er aangemoedigd om betere loopbanen voor onderzoekers te creëren door hr-management meer strategisch in te bedden in de organisatie. Uit die contacten wordt alvast duidelijk dat de Vlaamse universiteiten in vergelijking met hun Europese collega's best wel ver staan als het gaat over hr-partnerschap, maar de verandering richting professionalisering en beleidsbetrokkenheid is ingezet in alle regio's van Europa.

Academici mogen de lat hoog leggen voor hun hr-professionals – dat móeten ze zelfs. Het intellectueel talent aan de universiteit is te kostbaar om er niet zorgzaam mee om te springen.

Karen Vandevelde

is human resources director aan de Universiteit Antwerpen

Literatuur

- Anseel, F. (2019). De basis van management is simpel: mensen het gevoel geven dat ze ertoe doen. Podcast *De Tijd*, 26 november 2019. www.tijd.be/dossiers/de-tijd-voorruit/frederik-anseel-de-basis-van-management-is-simpel-mensen-het-gevoel-geven-dat-ze-ertoe-doen/10185201.html
- Anthony, S.G. & Antony, J. (2017). Academic leadership – special or simple. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(5).
- Baltaru R.D. (2022). Borderlessness between academic and non-academic professionals: An analysis of occupational (re)classifications in the UK. In: Sarrico, C., Rosa, M.J. & Carvalho, T. (red.), *Research Handbook on Academic Careers and Managing Academics*. Edward Elgar.
- Burquel, N. (2023). Different contexts, same challenges. The changing roles and positions of Heads of Administration. *Thema* 2023-4.
- HRS4R, Human Resources Strategy for Researchers. euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r

- Ioannidis, J. (2011). Fund people not projects. *Nature*, 477.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Penguin.
- Middlehurst, R. (2000). Higher education professionals for the twenty-first century. *Perspectives: Policy & Practice in Higher Education*, 4:4.
- Middlehurst, R. (2010). Developing higher education professionals: challenges and possibilities. In: Gordon, G. & Whitchurch, C. (red.), *Academic and Professional Identities in Higher Education: The Challenges of a Diversifying Workforce*. Routledge.
- Pruvot, E.B., Estermann, T. & Popkhadze, N. (2023). *University Autonomy in Europe IV: The Scorecard 2023*. European University Association. Zie ook het bredere monitoringproject: www.university-autonomy.eu
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
- Vaesens, K. & Katzav, J. (2017). How much would each researcher receive if competitive government research funding were distributed equally among researchers? *PLoS ONE*, 12(9).
- Velghe, C. (2019). Wetenschappelijke inzichten rond 'Leiderschap' (meta-analyse over leiderschap van 2014 tot nu). Presentatie VIGOR Annual General Meeting, 14 februari 2019.
- Weijden, I. van der & Teelken, C. (2023). Precarious careers: postdoctoral researchers and wellbeing at work. *Studies in Higher Education*, 48:10.
- Ylijoki, O-H. & Henriksson, L. (2022). Polarization of academic career building: a generational perspective on the early-career phase. In: Sarrico, C., Rosa, M.J. & Carvalho, T. (red.), *Research Handbook on Academic Careers and Managing Academics*. Edward Elgar.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in Organisations*. Prentice-Hall.