

Personeelsbeleid van kennisinstellingen

In dit nummer van *Thema* gaat het over de mensen die als medewerkers in verschillende rollen universiteiten en hogescholen vormgeven. Kennisinstellingen zijn samenwerkingsverbanden die de taak hebben om onderwijs te verzorgen, wetenschappelijk onderzoek te verrichten en met onderwijs en onderzoek bij te dragen aan de maatschappij. In de taal die we gebruiken om over deze taken te spreken of te schrijven, lijkt de mens achter de medewerker vaak afwezig (productiemiddelen, 'human resources'), maar als we even nadenken weten we dat het gaat om individuen die samen met anderen taken uitvoeren. Bij kennisoverdracht en kennisontwikkeling staat (vooral nog?) de mens centraal.

Kennisinstellingen zijn idealiter zo georganiseerd dat ze met hun regels, waarden en taal ('cultural structure') het individuele medewerkers mogelijk maken hun taken te vervullen en ze te ondersteunen. In hoeverre de instellingen ook daadwerkelijk aan dit ideaal (kunnen) voldoen, is natuurlijk de vraag. In ieder geval is de kritiek binnen de instellingen soms stevig. Het personeelsbeleid van de hogescholen en universiteiten lijkt dan ook soms op de mythe van Sisyphus: zwaar werk, zonder einddoel en zonder perspectief of duurzaam resultaat. Niemand kan zich echter bij een dergelijk moedeloos verhaal neerleggen, zeker niet de HR-diensten en staven. Binnen de instellingen leidt de kritiek dan ook – zeker in de afgelopen jaren – tot een veelheid aan initiatieven, teneinde de zaken alsnog goed te regelen. Overdreven hoge werkdruk wegnemen valt daar

**De mens achter
de medewerker**

lijkt vaak

afwezig te zijn

Kennis overdragen en

kennis ontwikkelen

blijft een zaak

van individuen

bijvoorbeeld onder. Op veel punten wordt geprobeerd de last die de medewerkers ervaren aan te pakken. Dit door meer geld te investeren, door het werk anders te organiseren of door de criteria voor de beoordeling van de kwaliteit van het werk aan te passen. Maar het effect van alle maatregelen lijkt vooral nog beperkt, omdat radicale en samenhangende ingrepen die nodig zijn vooral nog ontbreken. De kern van de ervaren werkdruk – zo blijkt ook uit meerdere bijdragen aan dit nummer – lijkt immers te liggen bij het vermogen van de professionals om greep te krijgen of te houden op de eigen werkzaamheden. Mede onder invloed van een beweging als *WOinActie* is daarbij het perspectief – in ieder geval in Nederland – mede verschoven van instellingsprobleem naar een politiek vraagstuk van bekostiging. Zonder betere of andere bekostiging en zonder sturing op het stelsel, aldus de redenering, is het onmogelijk echte verandering te bewerkstelligen.

In dit nummer blijven we weg van de bekostiging of sturing op het stelsel. Het gaat ook niet specifiek over de stafafdelingen die in alle discussies over het personeelsbeleid als kop van jut lijken te fungeren. Medewerkers van de HR-diensten (centraal of decentraal gepositioneerd binnen de instelling) zijn immers niet degenen die in de positie zitten om de besluiten te (laten) nemen die nodig zijn om aan het ideaal van het personeelsbeleid van de universiteiten of hogescholen te kunnen voldoen. Die besluiten worden immers genomen door de leidinggevenden. HR-diensten kunnen hooguit bijdragen aan de randvoorwaarden.

Niet de bekostiging en niet alleen maar het HR-smaldeel staan in de bijdragen aan dit nummer van *Th&ma* centraal. Wel gaat het in de bijdragen om het instellingsperspectief op de positie van de medewerker (de universiteit of hogeschool als werkgever), het perspectief van de individuele medewerker op de bijdrage die aan de instelling wordt geleverd en het belang van partnerschappen binnen de instellingen. En dan is er natuurlijk ook de invloed vanuit de omgeving op de instellingen. Zo komt de impact van de coronapandemie op de verhoudingen binnen de instellingen aan de orde. En die impact blijkt ingrijpend te zijn. Tenslotte, en dat is zeker niet onbelangrijk in deze, gaat het om de voortdurende roep om innovatie (zoals de ontwikkeling van het professional doctorate door de Nederlandse hogescholen) en de veranderende context van de instellingen als gevolg van de steeds sterkere roep vanuit de samenleving om de zichtbaarheid van de maatschappelijke bijdrage van de kennisinstellingen (met als voorbeeld de Campus Zeeland).

Kennis overdragen en kennis ontwikkelen blijft een zaak van individuen. De noodzaak om in een institutionele context met elkaar samen te werken en af te stemmen, blijft een permanente opgave.

Huib de Jong
is hoofdredacteur van *Th&ma*

Rectificatie

In *Th&ma* 5-2024 is bij het artikel van Paul Kirschner in zijn profiel per abuis 'Rotterdam' vermeld bij Thomas More Hogeschool in plaats van Antwerpen.