

Goed werkgeverschap in een krappe arbeidsmarkt: het aantrekken en behouden van gekwalificeerd en gemotiveerd personeel

Paul Boselie & Stans de Haas, 30 juni 2022

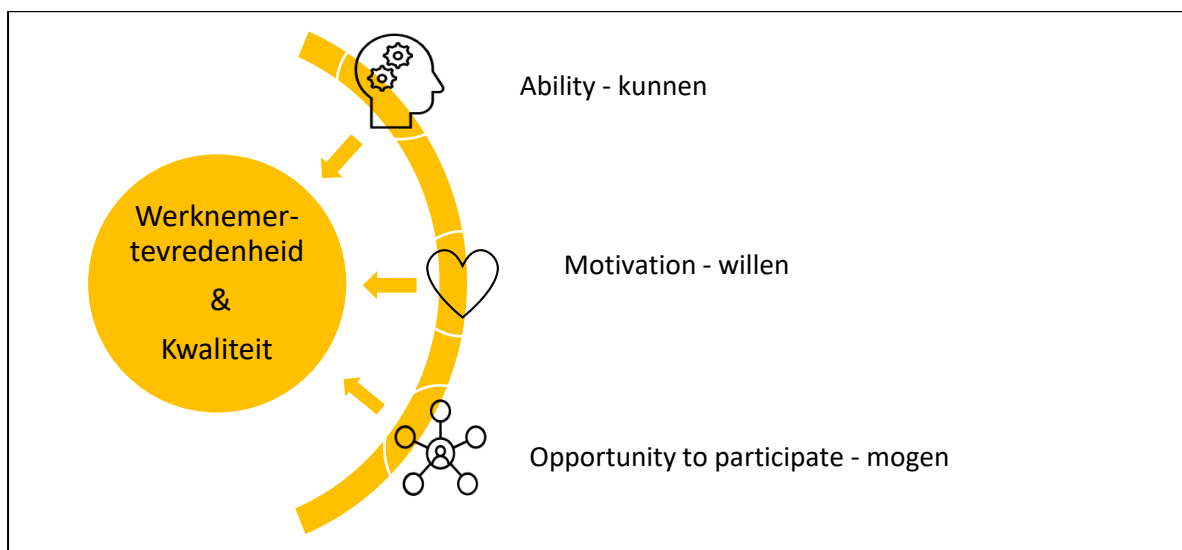
Inleiding

Op vacatures voor een Management/Office-Assistent en een studieadviseur komen nauwelijks nog reacties. De universiteit mag blij zijn als er een geschikte kandidaat tussen zit. Bij het departement Rechten is een tekort aan universitair docenten en in de Faculteit Bètawetenschappen worden software engineers en biostatistici weggekaapt door concurrenten en private ondernemingen. Werving- en selectiebureaus zijn niet te beroerd om onze collega's direct te benaderen op basis van informatie die vergaard is op persoonlijke LinkedIn-pagina's. Welkom in de wetenschappelijke realiteit van de toenemende arbeidsmarktkrapte. Deze krapte zal het wetenschappelijk onderwijs (wo) en overigens vrijwel alle sectoren hard raken.

De gevleugelde uitspraak 'war for talent' is misschien niet zo gepast voor het wo, maar de implicaties ervan zullen wel voelbaar zijn. Daarom zal het aantrekken en behouden van gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers in alle gelederen hoog op de agenda komen te staan van universiteiten, faculteiten en departementen...tenminste als we verstandig zijn. De vraag is wat medewerkers bindt en boeit om deze uitdaging effectief aan te kunnen gaan. En hoe verhoudt deze arbeidsmarktkrapte zich tot de erkennen en waarderen-transformatie, de hoge werkdruk en het medewerkerswelzijn in het wo, sociale veiligheid, inclusie en diversiteit? Aan welke knoppen kunnen we draaien om medewerkers te blijven behouden voor het wo?

Kunnen, willen en mogen

Het binden en boeien van medewerkers is een onderwerp dat al enige tijd bestudeerd wordt in de human resource management- discipline (HRM) en organisatiepsychologie. Het AMO-model is een voorbeeld van een wetenschappelijk raamwerk dat ons inzicht kan geven in het binden en boeien van medewerkers in het wo. Het AMO-model staat voor medewerker 'abilities' (kunnen in termen van kennis, vaardigheden en competenties), medewerker 'motivation' (willen of drijfveren) en 'opportunity to participate' (mogen of speelruimte, autonomie en gevoel van eigenaarschap over het eigen werk). Als medewerkers kunnen, willen en mogen leidt dat vaak tot betrokkenheid van medewerkers, extra inzetbereidheid, tevredenheid, kwaliteit van dienstverlening en productiviteit. Mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling leveren een bijdrage aan het kunnen. Betekenisvol werk in de vorm van activiteiten gericht op maatschappelijke impact kan het willen stimuleren. En medewerkers speelruimte en autonomie bieden versterkt het aspect mogen.



Figuur 1: Het AMO-model en werknemer-tevredenheid en kwaliteit

In de wo-context bestaan tal van mogelijkheden voor het versterken van kennis, vaardigheden en competenties (kunnen) op de werkvloer door middel van training en opleiding, maar dit geldt niet voor alle medewerkers. De tijdelijke fulltime docenten zitten bijvoorbeeld veelal in doodlopende loopbanen: functies zonder echte mogelijkheden tot ontwikkeling. Ook is het een groot probleem dat veel medewerkers simpelweg te weinig tijd en ruimte hebben om deel te nemen aan workshops en trainingen of om te reflecteren op hun eigen handelen. Verplichte kwalificaties krijgen dan de eerste prioriteit, maar workshops gericht op persoonlijke ontwikkeling, zoals leiderschap, schieten erbij in.

Hoewel er ook medewerkers zijn die sterk gefocust zijn op het belang van hun eigen werk, soms ook ingegeven door extrinsieke motivatie die voortkomt uit de status van een wetenschappelijke positie, zijn de meeste wo-medewerkers intrinsiek gemotiveerd om te werken in en voor de wetenschap. Nieuwsgierigheid en werken aan een hoger doel kunnen belangrijke drijfveren zijn. De manier waarop het wo is ingericht sluit echter lang niet altijd goed aan op de intrinsiek gemotiveerde medewerker. De administratieve lasten en prestatiedruk in zowel onderzoek als onderwijs ontnemen medewerkers de drijfveren om het werk op een leuke en goede manier uit te voeren. Het wetenschappelijk personeel heeft daar net zo goed mee te maken als het ondersteunend personeel. Het binnenhalen van subsidies en het ondersteunen ervan is een ratrace geworden waarbij het doel verschoven is naar het verwerven van onderzoeksgeld in plaats van het werken aan een beter inzicht in bepaalde vraagstukken of bijdragen leveren aan oplossingen voor grote maatschappelijke vraagstukken. Het doel (geld) is centraal komen te staan in plaats van de bedoeling van in dit geval het wetenschappelijk onderzoek. Hierdoor ligt de nadruk op moeten en verdwijnt willen steeds meer naar de achtergrond.

Ook op het vlak van het mogen is nog veel winst te behalen. Autonomie van medewerkers is één van de krachtigste mechanismen voor medewerkerswelzijn en organisatie-effectiviteit. Autonomie, speelruimte voor experimenteren en uitproberen, en regelruimte (eigen bevoegdheden) worden beteugeld en ingeperkt door vaak goed bedoelde regels, procedures en systemen. De regelgeving ten aanzien van privacy (AVG) is zo'n voorbeeld met begrijpelijke uitgangspunten, maar tegelijkertijd allerlei beperkingen voor mens en organisatie als gevolg van zowel extra administratie als afstemming met relevante actoren. In de praktijk betekent dat extra handelingen en dus extra werkdruk. Er is nog een wereld te verbeteren op het gebied van het AMO-model. En dat is hard nodig met de toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Het is essentieel dat medewerkers de kennis, vaardigheden en competenties hebben om hun werk goed te kunnen doen, waarbij ze

gemotiveerd zijn en blijven en autonomie en eigenaarschap voelen. Effectief talentmanagement kan hier een belangrijke bijdrage aan leveren.

Talentmanagement

Vanaf circa 2010 is wereldwijd veel wetenschappelijk onderzoek verschenen naar talentmanagement in verschillende sectoren. Aanvankelijk was dit onderzoek gericht op de private sector en de internationale arbeidsmarkt in het bijzonder. Gaandeweg is er meer aandacht gekomen voor publieke organisaties, lokale arbeidsmarkten en welzijn van medewerker in het bijzonder. Demografische ontwikkelingen waaronder vergrijzing en ontgroening, technologische vooruitgang en het daarmee gepaard gaande ontstaan van nieuwe functies, en wereldwijde competitie hebben de aandacht voor talentmanagement alleen maar verder versterkt.

Talenten kunnen op verschillende manieren gedefinieerd worden. Zo is er een indeling mogelijk naar subject en object. Vanuit de optiek van subject is een talent een persoon. In het geval van een objectbenadering is er sprake van bepaalde kwaliteiten. In de praktijk lopen de subject- en objecttalentbenaderingen in het wo door elkaar heen. De neiging bestaat echter om vooral in individuen te denken: Het individu als talent. De happy few- en 'A-player'-benaderingen zijn niet vreemd in het HRM-beleid van menige universiteit.

Dat is meteen een bruggetje naar een tweede indeling die toegepast kan worden op het concept talent, namelijk een onderscheid naar exclusief en inclusief talentbeleid. In de exclusieve benadering gaat het om een specifieke groep medewerkers, zoals de wetenschapper met naam en faam, die in staat is een groep te leiden en verder uit te bouwen op het gebied van onderwijs en onderzoek. Bij inclusief talentmanagement gaat het om het beste uit iedere medewerker halen in de veronderstelling dat iedereen bepaalde talenten heeft. De nadruk hierbij ligt tevens op het benutten van onaangesproken potentieel. Ook hierbij geldt dat de exclusieve en inclusieve talentbenadering tegelijkertijd toegepast kunnen worden in het wo. Wetenschappelijk onderzoek naar talentmanagement laat wel zien dat exclusieve benaderingen dominant zijn in de discussies en aanpakken. De bredere talentmanagement-aanpakken krijgen beduidend minder aandacht. We zien hier wel een verschuiving in, want door institutionele focus op inclusie in bijvoorbeeld de participatiewet, krijgen bredere inclusieve benaderingen wel meer aandacht, maar exclusieve benaderingen zijn op het moment nog dominant.

Empirisch onderzoek naar de effecten van talentmanagement in publieke organisaties is schaars. De empirie die beschikbaar is op dit terrein laat een positieve impact van talentmanagement zien op betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers. Het proefschrift van Marian Thunnissen (2015) naar talentmanagement in het hoger onderwijs laat gemixte resultaten zien waarbij talentbeleid in de vorm van bijvoorbeeld tenuretracks destijds (periode 2010-2015) aan Nederlandse universiteiten nog in de kinderschoenen stond.

Het is dus de vraag of universiteiten er goed aan doen om exclusief talentbeleid te hanteren en talent te zien als eigenschappen van enkele individuen. Het Rathenau Instituut beschreef al in 2018 in het rapport 'Excellent is niet gewoon' welke nadelen er kleven aan het excellentiebeleid in de wetenschap. Volgens de auteurs van dit rapport zijn voortdurende competitiedruk en een lagere status van onderwijs en kennisoverdracht onbedoelde neveneffecten van dit beleid. Daarom is het belangrijk dat universiteiten niet alleen inzetten op exclusief talentbeleid, maar juist ook investeren in verschillende kwaliteiten van medewerkers en in diversificatie van loopbaanpaden. En dat is meteen een brug naar de erkennen en waarderen-transformatie in de wetenschap.

Erkennen en waarderen

Het VSNU e.a. (2019) positionpaper markeert de start van een nationale transformatie gericht op een alternatieve wijze van erkennen en waarderen. In het nationale programma worden verschillende componenten waaronder onderwijs, onderzoek, impact, teamspirit en leiderschap onderkend. Het UU-model voor erkennen en waarderen is het zogenaamde TRIPLE-model dat staat voor: team spirit, research, impact, professional performance, leadership en education. Teamspirit benadrukt het collectief en het belang van samenwerken in de verschillende domeinen van het wo. Teamspirit betekent onder meer bereidheid tot delen van kennis en ervaring, bereidheid tot extra inzet om anderen te helpen, en concreet werken in teamverband. Het collectief kan hierbij een bron van inspiratie, motivatie en ondersteuning zijn. Academisch leiderschap manifesteert zich op verschillende manieren (persoonlijk, organisatorisch en strategisch), concreet en waardegedreven. Leidinggevers zijn de vormgevers van arbeidsrelaties en personeelsbeleid en geven daarmee invulling aan de kernelementen van het eerder genoemde AMO-model als het gaat om kunnen, willen en mogen en aan talentbeleid. Onderwijs (education) en onderzoek (research) vormen de kerndomeinen van het wo, maar ook maatschappelijke impact en professional performance (bijvoorbeeld in de vorm van patiëntenzorg in academische ziekenhuizen en diergeneeskunde) krijgen steeds meer ruimte.



Figuur 2: TRIPLE-model - UU model voor erkennen en waarderen

Diversificatie (mogelijkheid tot verschillende profielen) en dynamische loopbaanpaden als uiting van duurzame inzetbaarheid voor individu en organisatie vormen twee belangrijke basisbeginselen van de erkennen en waarderen transformatie. De bouwstenen van erkennen en waarderen zoals vertaald in het TRIPLE-model bieden daar de fundering voor en kunnen ook ingezet worden ten behoeve van het binden en boeien van gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers in het wo. Diversificatie biedt zowel ruimte voor exclusief als inclusief talentmanagement, exclusief in termen van excellentie op bepaalde domeinen en inclusief omdat er ruimte is voor ieders talent dat op verschillende manieren vorm kan krijgen. Daarbij is het geheel meer dan de som der delen waarmee het collectieve aspect (team spirit) nogmaals benadrukt wordt. Dynamische loopbaanpaden zorgen voor een perspectief met verschillende routes in plaats van één ladder naar de spreekwoordelijke wo-top. Daarbij is er ruimte voor zowel verticale als horizontale groei en ontwikkeling. Verticale ontwikkeling betekent vervolgstappen in hiërarchische zin met leidinggevende en bestuurlijke verantwoordelijkheden. Horizontale ontwikkeling betekent bijvoorbeeld taakverrijking (de ondersteuner die deels onderzoeker wordt of onderdelen van onderwijs gaat doen) en roulatie over verschillende posities.

Zo krijgen de aspecten kunnen, willen en mogen uit het AMO-model een plek in het wo. Het wo is de laatste jaren doorgeschoten naar een werkplek waar *moeten* de boventoon voerde. Academics voelen veel druk om bijvoorbeeld onderzoeksgeld aan te vragen, te publiceren in bepaalde tijdschriften en te klimmen op de academische ladder. En

ondertussen ook nog onderwijs te geven en een privéleven niet te laten ondersneeuwen. Door in te zetten op dynamische loopbaanpaden met verschillende routes, kunnen medewerkers hun talenten ontwikkelen en kennis, vaardigheden en competenties opdoen die daarbij aansluiten, zodat zij langer gemotiveerd blijven om te werken in het wo. Door impact in het TRIPLE model te positioneren als manier van werken en belangrijke uitkomst van het werk in de andere domeinen, zoals onderwijs en onderzoek, is het makkelijker om betekenisvol werk te doen, wat het willen stimuleert. Door impact centraal te stellen, of dit nu impact is binnen de eigen wetenschappelijke discipline, op andere wetenschappelijke disciplines, impact op en door studenten (op studenten via het onderwijs en door studenten op het moment dat zij de arbeidsmarkt betreden) of maatschappelijke impact, wordt veel duidelijker wat de opbrengsten zijn van het werk en dit leidt tot gemotiveerde medewerkers. Dit is overigens voor OBP net zo belangrijk als voor WP. Voor OBP geldt ook dat het motiveert om meer inzicht te hebben in de impact van het werk, bijvoorbeeld welke bijdrage het werk levert aan kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Ten slotte geeft ruimte voor zowel verticale als horizontale groei en ontwikkeling, medewerkers de mogelijkheid om hier autonome keuzes in te maken wat het aspect mogen versterkt. Vraag blijft vervolgens hoe dat concreet vorm kan worden gegeven? Wat zijn de aanknopingspunten om ermee aan de slag te gaan?

Pfeffer's seven best principles

In de jaren '90 van de vorige eeuw maakte de Amerikaanse organisatiewetenschapper Jeffrey Pfeffer, onder andere bekend van de Resource dependence theory, een rondreis door Europa op zoek naar 'best principles' in organisaties (generieke principes voor optimaal resultaat). In zijn boek dat in 1998 verscheen, komt hij op zeven van deze algemene principes:

1. **Selectieve werving en selectie** met nadrukkelijke aandacht voor persoon-organisatie en persoon-functie afstemming door toepassing van evidencebased technieken, zoals gestructureerde interviews, stages, werkvoorbeelden en psychologische testen;
2. **Uitgebreide training en opleiding** via opleidingen, werkplek leren en coaching c.q. begeleiding; goede werkgevers blijken al snel 5% van hun totale loonsom uit te geven aan medewerker ontwikkeling op jaarbasis; dat geldt nadrukkelijk ook voor leiderschapontwikkeling;
3. **Prestatiebeloning gekoppeld aan winst van een organisatie**, waarbij opgemerkt dient te worden dat dit uitsluitend geldt voor private organisaties met een winsttoegmerk;
4. **Teamwerk en samenwerking** met een hoge mate van zelfsturing en eigen teamverantwoordelijkheid; medewerker autonomie en betrokkenheid in besluitvorming kan hier ook toe gerekend worden;
5. **Delen van informatie en uitgebreide communicatie** via intranet, internet, nieuwsbrieven, topmanagement presentaties en doorlopende gesprekken tussen medewerkers en hun direct leidinggevenden;
6. **Het terugdringen van statusverschillen** of met andere woorden het reduceren van symbolische ongelijkheid dat zich kan uiten in symbolen, bepaalde rechten, rituelen en gewoonten;
7. **Het bieden van werkzekerheid** in de vorm van hoge lonen, arbeidszekerheid (zorgverzekering, pensioenopbouw etc.) en vastigheid in de vorm van een vast contract.

Zes van deze best principles (dus uitgezonderd de prestatiebeloning) kunnen vrijwel één op één toegepast worden op het wo in aanvulling op de inzichten vanuit talentmanagement en de erkennen en waarderen-transformatie. Ook het AMO-model (kunnen, willen en mogen) is terug te vinden in de contouren die Pfeffer schetst.

Selectieve werving en selectie betekent het toepassen van specifieke technieken om te kijken of iemand geschikt is voor de functie (juiste kennis, vaardigheden en kwalificaties in de vorm van diploma's) en past bij de groep omwille van de beoogde team spirit zoals uitgewerkt in de erkennen en waarderen-transformatie. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat een afdeling waar fundamenteel onderzoek wordt gedaan en de behoefte is om deze kennis breed te delen, maar waar public engagement nog in de kinderschoenen staat, expliciet op zoek gaat naar een academicus of ondersteuner met talenten op dit vlak. Dus niet meer van hetzelfde, maar een breed palet aan academische vaardigheden.

Teamwerk heeft meer en meer aandacht gekregen in het wo (bijvoorbeeld gezamenlijke onderwijsinnovatie steeds meer over disciplinaire grenzen heen; bijvoorbeeld ook uitwisseling van ondersteunend personeel op projectbasis), maar nog steeds zien we op verschillende plekken dat het individu centraal staat, bijvoorbeeld als het gaat om bevorderingen en benoemingen. Leiderschapstraining en -opleiding staan nog in de kinderschoenen, maar krijgen wel steeds meer aandacht in het wo.

Training en opleiding in het wo is van oudsher gebonden aan het behalen van diploma's (bachelor, master en PhD) en kwalificaties (bijvoorbeeld de basiskwalificatie onderwijs), maar nog betrekkelijk weinig aan persoonlijke ontwikkeling in relatie tot loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.

Delen van informatie en uitgebreide communicatie in de zin van kennisdeling is een kerntaak van het wo. Via onderwijs en onderzoek delen academici kennis met studenten, collega's, professionals en de maatschappij. Maar delen we binnen onze organisatie kennis ook op het juiste moment en met de juiste mensen? Is het altijd noodzakelijk om een beleidswijziging eerst vertrouwelijk te delen? Of kunnen we hier veel transparanter over zijn? Het delen van concepten zorgt ervoor dat er in een veel eerder stadium input opgehaald kan worden, wat voor veel meer inzicht zorgt. Het vraagt echter ook wat van onze manier van kijken naar en reageren op nieuwe ideeën. Het vraagt om een open houding en het zorgvuldig geven van feedback. Dat betekent ook medezeggenschap vanuit alle gelederen, dus ook vanuit promovendi, postdocs en ondersteuning.

Symbolische ongelijkheid is in het wo duidelijk aanwezig. Het is bijvoorbeeld (nog steeds) zichtbaar als het gaat om bepaalde rechten van hoogleraren in vergelijking tot universitaire (hoofd)docenten zoals het promotierecht en het bekleden van bepaalde bestuurlijke posities. Ook is de symbolische ongelijkheid zichtbaar tussen WP en OBP. Veel OBP-bestuurders of directeuren hebben bijvoorbeeld minder secretariële ondersteuning dan WP-bestuurders. Verschillen kunnen ook bestaan als het gaat om toegang tot bepaalde systemen, capaciteit van een pc of laptop, en toegang tot bepaalde training, opleiding en vormen van coaching. Ook in relatie tot sociale veiligheid is het terugdringen van statusverschillen van belang. Privileges hebben invloed op gedrag en machtsverschillen werken grensoverschrijdend gedrag zoals seksuele intimidatie in de hand. Het is dus belangrijk om symbolische ongelijkheid terug te dringen.

Werkzekerheid is de afgelopen decennia institutioneel uitgehold in Nederlandse universiteiten en bijvoorbeeld zichtbaar door de 70% tijdelijke onderwijs aanstellingen die ingezet worden voor structurele onderwijstaken. Ook secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden dragen bij aan een gevoel van werkzekerheid, zoals een reiskostenvergoeding die het mogelijk maakt dat ook medewerkers die op enige afstand van Utrecht wonen ook in Utrecht kunnen werken. Dat is niet onbelangrijk in een tijd van krapte op de woningmarkt en hoge woningprijzen. Maar ook ouderschapsverlof, kinderopvang en mantelzorgverlof zijn van belang als vormen van aanvullende arbeidsvoorwaarden.

Er is nog een wereld te verbeteren op dit vlak in het wo. Dat is niet alleen goed voor de medewerker, maar ook hoogstnoodzakelijk in een toenemende arbeidsmarktkrapte.

Programma's zoals Erkennen en Waarderen, Sociale veiligheid en Equality, Diversiy and Inclusion leveren daar een belangrijke bijdrage aan en staan niet op zichzelf.

Conclusie

In een tijd van toenemende krapte op de arbeidsmarkt hebben we allerlei knoppen in handen in het wo om gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers aan te trekken en te behouden. In dit betoog hebben we een aantal concrete aanknopingspunten uitgewerkt die als basis kunnen dienen voor een universiteit als inspirerende en aantrekkelijke werkomgeving voor het heden en de toekomst. Hierbij is het van belang om *de inhoud van het werk* (en daaraan gekoppeld de werkinrichting), *de bedoeling van de werkzaamheden in het wo* (zoals het opleiden van mensen, het ontrafelen van problemen en het bijdragen aan het oplossen van grote maatschappelijke vraagstukken) en *de identiteit van zowel de universitaire gemeenschap als de individuele professional* verder uit te werken in benaderingen om de krapte op de arbeidsmarkt aan te pakken. Als medewerkers kunnen, willen en mogen; als er ruimte is voor inclusieve benaderingen, naast bestaande exclusieve benaderingen; als diversificatie en dynamische loopbaanpaden mogelijk zijn; en als we bewuster gebruik maken van 'best principles' zoals geschetst door Pfeffer kunnen er mooie dingen ontstaan in het wo. Dat vraagt om een visie, strategie en leiderschap op alle niveaus. Het wo heeft alle ingrediënten in zich om een aantrekkelijke menukaart te bieden voor de medewerker van de toekomst. Dat vraagt wel om een alternatieve kookstijl met ruimte voor experimenten en andere kookkunsten van alle betrokkenen met nadruk op samenwerking en team spirit. En niet te vergeten plezier op het werk, want ook werk in het wo kan en mag leuk zijn!