

Visie op implementatie strategie voor nieuwe erkenning en waardering in de wetenschap

Paul Boselie (Universiteit Utrecht) & Jaap Paauwe (Tilburg University)¹, versie , 11 januari 2021

Het nieuwe erkennen en waarderen in de wetenschap is meer dan beleid en strategie verandering op internationaal (o.a. EU), nationaal (o.a. VSNU, NWO, ZonMW, KNAW en NFU) en universitair niveau. Het nieuwe erkennen en waarderen in de wetenschap gaat over een cultuurverandering en verandering van mind-set in combinatie met een verandering van bestaande systemen van werving, selectie, beoordeling, promotie en beloning. Vanuit de Organisationswetenschappen, Psychologie en Human Resource Management disciplines weten we dat dit soort cultuurveranderingen complex en lastig zijn. Er zijn geen makkelijke oplossingen en met één druk op de knop hebben we deze academische transformatie niet opgelost. Cultuurverandering is mensenwerk. In deze notitie willen we op een zo eenvoudig mogelijke wijze enkele principes voor effectieve organisatie en cultuurverandering belichten zonder zelf in de valkuil te stappen van een checklist, toolkit of one-size-fits-all benadering.

The measure of intelligence is the ability to change – Albert Einstein

Er zijn geen eenvoudige oplossingen: Context en keuzevrijheid

Laten we beginnen te stellen dat er geen eenvoudige oplossingen zijn. Wees daarom voorzichtig en terughoudend met best practices, toolkits en checklists. Net zoals in andere sectoren is het meer dan aannemelijk te veronderstellen dat er verschillen zijn tussen disciplines. Dat neemt niet weg dat er bepaalde generieke principes zijn die overal toegepast kunnen worden. De precieze invulling ervan hangt van de specifieke context af. In het nieuwe erkennen en waarderen in de wetenschap zou het best eens zo kunnen zijn dat teamwerk of samenwerking (in plaats van een individuele werkwijze) een 'best principle' is voor hedendaagse en toekomstige wetenschap. Zo wordt het althans gepresenteerd in het VSNU e.a. (2019) position paper 'ruimte voor ieders talent'². Verschil in context impliceert dat er speelruimte is voor strategische besluitvorming op de onderscheiden niveaus van universiteit, faculteit, departement en/of afdeling. Dat betekent dat er tussen organisatie eenheden (bijvoorbeeld afdelingen, departementen en faculteiten) en organisaties (universiteiten) verschillen in vormgeving kunnen bestaan. Zelfs in een sterk gereguleerde omgeving zoals het hoger onderwijs is er ruimte voor strategische besluitvorming, die zal leiden tot een andere uitwerking en toepassing. Daar waar de ene faculteit kiest voor fundamenteel en toponderzoek, zal de andere faculteit – ook afhankelijk van discipline – een sterker accent leggen op maatschappelijke impact. De principes van contextuele verschillen en strategische keuzeruimte kunnen wel een bron van inspiratie voor andere organisaties zijn.

¹ Paul Boselie (p.boselie@uu.nl) en Jaap Paauwe (paauwe@tilburguniversity.edu) zijn beiden trekkers van Erkenning & Waardering programma's van respectievelijk de Universiteit Utrecht en Tilburg University. Zij zijn ook lid van het landelijk VSNU platform Erkenning & Waardering.

² VSNU e.a. (2019) : <https://vsnu.nl/recognitionandrewards/wp-content/uploads/2019/11/Position-paper-Ruimte-voor-ieders-talent.pdf>

Beleid, uitvoering en beleving

Op basis van de bestaande implementatie en innovatie inzichten is het van belang om een onderscheid te maken tussen beleid (intentie), uitvoering (feitelijke implementatie), beleving en tot slot beklijven (internalisatie). Er is pas sprake van een effectieve doorwerking als beleid of strategische besluitvorming ook leidt tot de beoogde uitvoering en beleving. Een besluit nemen, op schrift stellen en communiceren is nog geen garantie op daadwerkelijke uitvoering. En als een besluit niet goed wordt uitgevoerd kan dat een doorwerking hebben op de beleving en mind-set de van medewerkers, zowel individueel als collectief. Aan de basis van een organisatieverandering staan daarom afstemming van beleid, uitvoering en beleving onder de medewerkers. Of de cultuurverandering doorzet is in sterke mate afhankelijk van de implementatie en internalisatie. Het is al vaker gezegd en benadrukt (o.a. in het VSNU e.a., 2019 position paper) : Leiderschap op alle niveaus is van cruciaal belang om te implementeren, cultuur te veranderen en een verandering in mind-set te bewerkstelligen. Goed voorbeeld doet volgen.

Top-down, bottom-up of hybride verandering

De klassieke aanpak van organisatieveranderingen en innovaties is van bovenaf, de zogenaamde top-down benadering. Uit de innovatie wetenschappen kunnen we echter leren dat hedendaagse veranderingen vanuit allerlei bronnen ingegeven kunnen zijn. Er zijn cases bekend waarbij de klanten of toeleveranciers een belangrijke aanzet hebben gegeven voor organisatieverandering en innovaties. Er zijn ook cases bekend waarbij de medewerkers (bijvoorbeeld professionals) innovaties binnenhalen via hun professionele netwerken, die soms wereldwijd zijn (denk bijvoorbeeld aan medisch specialisten). Er zijn ook gevallen bekend waarbij een lokale innovatie in een specifieke organisatie zo succesvol bleek te zijn dat de rest van de organisatie de vernieuwing over is gaan nemen. De huidige technologie versterkt de mogelijkheden voor alternatieve paden tot organisatieverandering en innovaties. Deze alternatieve paden zijn ook mogelijk voor de wetenschap en misschien wel meer dan ooit nu wetenschappers meer en meer samenwerken met elkaar en met partners buiten de wetenschap. Dat betekent niet dat de noodzakelijke cultuurverandering met betrekking tot erkenning en waardering in de wetenschap volledig bottom-up zou kunnen plaatsvinden. Enige regie en coördinatie op universitair, nationaal en internationaal niveau is gewenst om te voorkomen dat er een wildgroei aan initiatieven ontstaat. Het ligt voor de hand dat een combinatie van organisatieverandering bestaande uit bottom-up initiatieven en top-down besluiten – een zogenaamde hybride vorm – het beste past bij de transformatie in de wetenschap. Op landelijk niveau wordt deze aanpak ondersteund door het VSNU platform Erkenning en Waardering met vertegenwoordigers van alle Nederlandse universiteiten en prominente instituten. Binnen vrijwel alle Nederlandse universiteiten zijn inmiddels werkgroepen erkenning en waardering. En er is nadrukkelijk ruimte voor pilots en experimenten. Een ander inzicht uit de organisatieveranderkunde is het onderscheid tussen enerzijds informeren en communiceren en anderzijds experimenteren, faciliteren en laten ervaren. Vanuit de literatuur kunnen we hieraan nog toevoegen de machtsdwangstrategie, maar die lijkt voor de wetenschap uitgesloten, althans die laatste raden we niet aan. Met informeren en communiceren (op zoveel mogelijk verschillende manieren en niveaus) is al volop een begin gemaakt. Het wordt tijd voor pilots en experimenteren.

Pilots en experimenteren

Het VSNU e.a. (2019) paper agendeert nadrukkelijk de mogelijkheid voor pilots en experimenten op het vlak van alternatieve erkenning en waardering. Deze lokale pilots en experimenten kunnen een bron zijn voor inspiratie en organisatieontwikkeling voor andere organisatieonderdelen en andere universiteiten. We kunnen leren van elkaar en daarmee wordt bewust een lerende organisatie aanpak gekozen. Leren van elkaar is ook veel sterker en overtuigender dan vernieuwing die van bovenaf opgelegd wordt (top-down). Het maken van ruimte voor pilots en experimenten heeft nog een ander groot voordeel : medewerkers op de werkvloer krijgen de ruimte om een eigen invulling te geven aan verandering waardoor het draagvlak veel groter is en de motivatie onder medewerkers ook optimaal kan worden. Medewerker invloed in termen van autonomie, zelfsturing, regelruimte en betrokkenheid is niet voor niets één van de sterkste HRM interventies. Het zijn de bekende moderne organisaties zoals Semco (van ondernemer Ricardo Semler) en Buurtzorg (van ondernemer Jos de Blok), die groot geworden zijn met de inzet van zelfsturende organisatieprincipes.

Naast het opzetten en volgen van pilots als bron van inspiratie is het interessant om op zoek te gaan naar zogenaamde 'good practices', die al plaatsvinden. Dat kunnen initiatieven zijn die niet direct voortkomen uit de erkenning en waardering transitie, maar er wel direct op aansluiten. Zo zijn de academische ziekenhuizen in lijn met algemene ziekenhuis ontwikkelingen al langer bezig met alternatieve vormen van beoordeling, beloning en promotie. Ook leidinggeven heeft het laatste decennium veel aandacht gekregen via medisch leiderschap in ziekenhuizen. In sommige gevallen hebben academische ziekenhuizen daar ook al sjablonen voor uitgewerkt. Daar kunnen we als universiteiten van leren, juist omdat de academische ziekenhuizen zo nabij zijn en ook omdat er in ziekenhuizen professionals werkzaam zijn met vergelijkbare onderliggende mechanismen als de professionals in de wetenschap, bijvoorbeeld als het gaat om beroepsnormen en waarden, professionele identiteit en motivatie. Een kijkje nemen bij onze burens, de academische ziekenhuizen, is een kleine moeite en kan de universiteiten veel inzichten bieden. Daar waar academische ziekenhuizen zijn wordt doorgaans al veel samengewerkt met de andere faculteiten van de betreffende universiteit. Uitwisseling ligt juist daar voor de hand. Ook in het reguliere bedrijfsleven zijn volop experimenten gaande met nieuwe vormen van performance management en het afscheid nemen van traditionele en veelal bureaucratische vormen van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Veel universiteiten, in het bijzonder economische, sociale en bedrijfskundige faculteiten, hebben de nodige contacten met bedrijven, niet alleen voor het onderwijs, maar ook voor samenwerking op het gebied van onderzoek. Van die contacten met bedrijven kunnen we van leren als het gaat om alternatieve en meer frequente vormen van feedback en waardering.

Kennis delen

Waarom zouden we kennis, ervaringen en inzichten met elkaar delen? Er zijn een aantal redenen voor kennisdeling en aanzet tot co-creatie ver over de grenzen van onze eigen universiteit. Ten eerste zijn de grote maatschappelijke uitdagingen (o.a. klimaatverandering, groeiende ongelijkheid, digitalisering) niet te begrijpen of op te lossen zonder multidisciplinaire samenwerking over grenzen van de eigen organisatie heen. Dat hebben technologie bedrijven als Philips en ASML al een tijd geleden geleerd. Coopetition – strategische samenwerking in een concurrerende omgeving – is steeds vaker nodig om gezamenlijk verder te komen. De NWO zwaartekracht aanvragen zijn een voorbeeld van het regisseren van grote onderzoeksprojecten waarbij concurrenten elkaar opzoeken

om samen te werken. Het MERIT-model (management, education, research, impact en team spirit) is een alternatieve benadering voor erkenning en waardering ontwikkeld aan Tilburg University. Het model wordt al een aantal jaren toegepast in Tilburg en is feite te beschouwen als een voorloper van de huidige landelijke visie op Erkennen en Waarderen. Het MERIT-model is een inspiratiebron geweest voor de Universiteit Utrecht. Enkele jaren geleden heeft de faculteit REBO (Rechten, Economie en Bestuurs- en Organisationswetenschappen) het MERIT-model overgenomen van Tilburg als basis voor werving en selectie, beoordeling en bevordering. In 2020 is de UU faculteit Geowetenschappen ook gestart met het MERIT model op basis van de eerdere ervaringen bij REBO en in Tilburg. Dit is een voorbeeld van kruisbestuiving en uitwisseling tussen ogenschijnlijk concurrerende organisaties, waarvan alle betrokkenen kunnen profiteren.

Ten tweede is het merendeel van de financiering van universiteiten en academische ziekenhuizen publiek geld. En organisaties die gefinancierd worden met publieke middelen hebben een publieke verantwoordelijkheid. Kennisdeling hoort daar ook bij zoals we kunnen zien in de vele Open Science programma's die opgezet zijn. Het nieuwe erkennen en waarderen is daarmee niet alleen een individuele organisatie (universiteit en academische ziekenhuis) aangelegenheid, maar tevens een publieke en collectieve zaak. Het Nederlandse stelsel van wetenschap is in tegenstelling tot bijvoorbeeld de Verenigde Staten voornamelijk een publiek stelsel.

Ten derde zijn kennisdeling en co-creatie een bron van motivatie en inspiratie voor alle betrokkenen. Samen met iets groots bezig zijn als het vinden van een vaccin of medicijn ter bestrijding van COVID19 geeft betekenis aan de medewerkers die ermee betrokken zijn. Dat geldt ook voor het nieuwe erkennen en waarderen van de wetenschap dat momenteel ook landelijke initiatieven kent zoals het nationale VSNU-platform erkenning en waardering met daarin vertegenwoordigers van alle universiteiten. In toenemende mate en gelukkig is er een steeds groter besef dat samenwerking meer is dan samenwerking tussen academici. Ook de ondersteunende staf speelt een essentiële rol, want de wetenschap van de toekomst is een collectieve activiteit.

Het opzetten en uitwerken van nieuwe vormen van samenwerking vraagt om bestuurlijk leiderschap en strategie, onder meer op nationaal niveau via de VSNU. Hierbij kan dankbaar gebruik gemaakt worden van de strategische allianties die inmiddels ontstaan zijn tussen universiteiten zoals het cluster Leiden, EUR en Delft en het cluster WUR, Utrecht en Eindhoven. Over grenzen heen betekent ook strategische alliantie vorming in EU verband, bijvoorbeeld via het LERU netwerk van universiteiten. Deze allianties kunnen ingezet worden voor samenwerking, het delen van inzichten en de uitwisseling van personeel.

De wetenschap, dat zijn we zelf

In lijn met het nieuwe SEP protocol 2021-2027³ voor onderzoek evaluatie wordt er in brede zin onderkend dat er weeffouten in ons huidige systeem van erkenning en waardering zitten. Te eenzijdige focus op onderzoek in termen van aantal publicaties, impact scores en subsidies doet onvoldoende recht aan hedendaagse en toekomstige wetenschap waarin naast onderzoek ook onderwijs, impact, teamwerk en leiderschap centraal staan. Dat vraagt om een narratief en

³ VSNU SEP protocol (2019) : https://www.vsnu.nl/files/documenten/Domeinen/Onderzoek/SEP_2021-2027.pdf

betekenisvolle metrics (zie SEP protocol 2021-2027). En zo zijn er nog enkele systeemwijzigingen die plaats zullen moeten vinden. De bovenstaande transformatie gaat echter om veel meer dan een systeem verandering. De noodzakelijke cultuur verandering zit ook bij ons zelf. De wetenschap, dat zijn we zelf. Het valt op dat de jonge wetenschappers enthousiast zijn over de transformatie, zoals bijvoorbeeld blijkt uit alle initiatieven van de Young Science in Transition. Het zijn de huidige AIOs, postdocs en docenten zonder vaste aanstelling, die baat hebben bij een alternatieve erkenning en waardering. Met de ruimte voor pilots en experimenten kunnen wetenschappers zelf regelruimte pakken voor een andere inrichting van de wetenschap, bijvoorbeeld door invulling te geven aan diversificatie en dynamische loopbaanpaden zoals beschreven in het VSNU e.a. (2019) paper.

Dat vraagt om lef en moed van betrokkenen zoals ook expliciet benoemd door Adriaanse e.a. (2019)⁴ in hun paper 'niet langer verkennen en laveren': "De fase van verkennen en laveren is nu wel voorbij. Het is tijd voor concrete vervolgstappen. Dat vereist lef van bestuurders en leidinggevendenden."

Illustraties van concrete veranderaanpakken

Een oud gezegde over verandering aan universiteiten stelt dat "... changing a university is like moving a graveyard. It is not totally impossible, but do not expect too much cooperation from the inside". Welnu de Covid 19 epidemie heeft laten zien dat universiteiten wel degelijk kunnen veranderen. Binnen een mum van tijd kon al het onderwijs online gegeven worden met daarna ook de mogelijkheid van online tentaminering. Dus als het moet is een universiteit wel degelijk flexibel en in staat tot verandering. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat deze omslag en andere manier van werken de werkdruk van medewerkers tegelijkertijd sterk verhoogd heeft. Onderstaand geven we wat praktische voorbeelden van hele concrete veranderaanpakken voor implementatie strategie :

-*Workshops met vignetten*. Met name voor leidinggevendenden, waaronder departementshoofden, is het van belang de nieuwe visie op erkennen en waarderen aan den lijve te ervaren. Dat kan door aan hen in een workshop vignetten voor te leggen en daarmee aan de slag te gaan. Vignetten in de zin van gefingeerde praktijkgevallen met daarin geschetste talenten, ambities en mogelijke loopbaanpaden. Hoe ga je daarmee om, wat zijn de mogelijkheden en welke criteria nemen we daarbij in acht zijn vragen die gekoppeld kunnen worden aan de vignetten?

-*Teamsamenstelling aan de hand van kleurenpalet*. Het nieuwe erkennen en waarderen leidt ontegenzeggelijk tot een spanning tussen het individuele niveau met zijn of haar voorkeuren en het collectieve niveau, waarbij alle taken op het gebied van onderwijs, onderzoek, impact en leiderschap vervuld moeten worden. Er bestaan al ervaringen met werksessies met wetenschappelijk en ondersteunend personeel van verschillende faculteiten. Via actieve werkvormen wordt daarin gesproken over waar medewerkers trots op zijn, wat ze nodig hadden om de betreffende prestaties te leveren, wat bevorderende factoren zijn, wat belemmerende factoren zijn en hoe medewerkers zelf aan de hand van een kleurenpalet aankijken tegen een teamsamenstelling met diversificatie van functies? Deze sessies leveren veel inspiratie en energie op voor alle betrokkenen.

⁴ Adriaanse e.a. (2019) : <https://www.uu.nl/sites/default/files/OS-verkennen-laveren.pdf>

-Ga de organisatie (de universiteit en de faculteit) in en ga de dialoog aan met betrokkenen (werkvloer en bestuur). Een cultuurverandering van deze orde vraagt om het doorleven van alle facetten van Erkenning & Waardering. Daarvoor moeten de trekkers van de transformatie de universiteit en de faculteiten ingaan. Een verandering van deze omvang geeft namelijk ook onrust en onzekerheid. Het helpt daarbij om ruimte te creëren voor interactie, dus geen roadshows waarbij alleen aan zending gedaan wordt. Gebruik de ontmoetingen ook om ideeën en indrukken op te halen.

-Betrek medewerkers uit alle gelederen bij de transformatie. Op verschillende Nederlandse universiteiten zien we werkgroepen Erkenning & Waardering ontstaan met een mix van wetenschappelijk en ondersteunend personeel, een mix van jong en oud, en een variëteit aan disciplines. De diversiteit in de teamsamenstelling van deze werkgroepen kan inspirerend uitwerken en leiden tot kruisbestuiving en nieuwe inzichten. Als mensen ruimte ervaren (speelruimte) kunnen er mooie dingen ontstaan.

-Moeilijke vragen, eerlijke antwoorden. Durf in te gaan op moeilijke vragen, bijvoorbeeld “lost het nieuwe Erkennen & Waarderen de werkdruk in het WO op?” en “krijgen door Erkenning & Waardering meer docenten een vast contract?” Deze vragen, die veelal leven onder de medewerkers, kunnen worden opgehaald in de workshops, werksessies en dialoogsessies die hierboven zijn opgesomd. De moeilijke vragen en eerlijke antwoorden kunnen op een website van een universiteit worden gezet.

Change will not come if we wait for some other person or some other time. We are the ones we've been waiting for. We are the change that we seek – Barack Obama