

# Erkennen & Waarderen

## Visie Radboud Universiteit

Commissie Erkennen & Waarderen – Radboud Universiteit

Erkennen

Alle medewerkers van de Radboud Universiteit willen erkenning en waardering voor hun werk. Als Radboud Universiteit willen we dit al onze medewerkers ook bieden. Nu lukt dat nog niet altijd. Daarom zetten wij ons, in samenwerking met alle andere Nederlandse universiteiten, sinds 2019 in voor een **nieuwe balans binnen het werken en carrière maken in de wetenschap**. Op basis van **het discussiestuk 'Je bent nodig'** hebben we binnen onze universiteit rond Erkennen en Waarderen een brede en intensieve dialoog gevoerd. Zo is een duidelijk beeld ontstaan van **de behoefte aan, en mogelijkheden tot, verandering**. Dit visiedocument is de synthese van deze dialoog, en vormt een opstap naar een programma dat de noodzakelijke veranderingen in het systeem van Erkennen en Waarderen in gang zet. Deze veranderingen zijn van toepassing op alle lagen en voor alle medewerkers die een bijdrage leveren aan de kerntaken onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact, leiderschap en (voor de Faculteit der Medische Wetenschappen) patiëntenzorg. Want waar de dialoog begonnen is binnen het wetenschappelijk personeel, zijn de veranderingen cruciaal voor al onze medewerkers, teneinde allemaal met een gevoel van erkenning en waardering te kunnen werken.

*Deze visie is door het College van Bestuur vastgesteld op dinsdag 14 juni 2022.*

## De stip op de horizon

Met het programma Erkennen en Waarderen beogen we om als Radboud Universiteit ons gezamenlijke resultaat én welzijn zo groot mogelijk te maken. Dit doel rust op vier pijlers. We omarmen een gebalanceerd begrip van **kwaliteit** dat de taken van medewerkers – onderwijs, onderzoek, leiderschap, maatschappelijke impact en patiëntenzorg – evenwichtig erkent en waardeert. We bereiken deze kwaliteit door op basis van **samenwerking** een geheel te creëren dat meer is dan de som van de individuele prestaties. Binnen deze samenwerking krijgen alle medewerkers, in al hun **diversiteit** wat betreft talenten, interesses en achtergronden, de kans om bij te dragen en betrokken te zijn. We hebben daarbij expliciet oog voor de **menselijke maat**, zodat we allemaal in gezondheid, veiligheid en balans kunnen werken. We streven er expliciet naar dat bij elke stap rondom Erkennen en Waarderen deze vier pijlers

elkaar versterken en acties met betrekking tot één pijler niet ten koste gaan van andere pijlers. Een belangrijke onderdeel hiervan betreft werkdruk (menselijke maat): veranderingen dienen samen, zowel in ervaren druk als daadwerkelijk gewerkte uren, te leiden tot een afname van werkdruk. Alleen dan kunnen we hoge resultaten in onze taken combineren met groot welzijn voor alle medewerkers.

## Welke verandering is hiervoor nodig?

Een nieuwe balans in Erkennen en Waarderen omvat veranderingen in zowel de organisatie als de academische cultuur. Zulke veranderingen vragen om heldere uitgangspunten en goede praktijken die op een effectieve manier toegepast en ingebed worden, in theorie en praktijk. Dit visiedocument voedt deze nieuwe balans door voor elk van de vier pijlers een spectrum te schetsen: van **waar we nu staan** naar **waar we naartoe**

**willen**. De huidige situatie – het vertrekpunt – zal voor iedereen verschillend zijn, en niet iedereen bevindt zich op hetzelfde punt op het spectrum. We moeten echter breder kijken dan de eigen situatie. Het gaat om het gemeenschappelijke doel: we willen de hele universitaire gemeenschap meekrijgen en ervoor zorgen dat het toekomstbeeld voor iedereen praktijk wordt. Dit vraagt wederzijds begrip, oog voor de diversiteit aan perspectieven, en vooral een gezamenlijke inspanning vanuit leidinggevenden en medewerkers, wetenschappelijk en ondersteunend- en beheerspersoneel.

# Kwaliteit

We hebben behoefte aan een ander, rijker begrip van kwaliteit. Daarbij hoort ook een andere manier van meten, waarin peer review, diepgaande analyse, ontwikkeling en gesprek centraal staan.

VAN	NAAR
<p>Kwaliteit wordt gemeten zonder aandacht voor de inhoudelijke kwaliteit, de daadwerkelijke impact of de individuele bijdrage. Bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– functioneren van medewerkers op basis van contextloze tabellen, ongewogen tellingen en platte criteria;</li> <li>– aantallen publicaties, citaties, promovendi en verkregen subsidiegelden;</li> <li>– scores uit cursusevaluaties en aantal gegeven onderwijsonderdelen;</li> <li>– academische rang of jaren managementervaring;</li> <li>– hoeveelheid valorisatieactiviteiten en zichtbaarheid.</li> </ul>	<p>Kwaliteit wordt gemeten via <b>een goede balans tussen kwalitatieve en kwantitatieve maten</b>. Bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– functioneren op basis van gesprekken met leidinggevende, collega's en studenten;</li> <li>– inhoudelijke analyse van, en gesprek over, de kwaliteit van het onderzoek;</li> <li>– visie op onderwijs en gesprekken met studenten en collega's;</li> <li>– managementvaardigheden en interesses, blijkend uit evaluaties en gesprekken;</li> <li>– daadwerkelijke impact, blijkend uit gevalideerde metrics, waaronder frequentie en ervaring van gebruik.</li> </ul>
<p>Beoordeling van kwaliteit door één individuele leidinggevende, op basis van indrukken en prestatie-indicatoren, zonder dialoog met de medewerker, collega's of andere betrokkenen.</p>	<p><b>Beoordeling van kwaliteit op basis van gesprek en analyse door een diverse groep</b>, bestaande uit collega's, ondergeschikten, leiding-gevende(n), en (inter)nationale betrokkenen.</p>
<p>Onpersoonlijke, algemeen geldende criteria, kwantiteit boven kwaliteit. Een grote nadruk op wie het snelste is en het meeste heeft gedaan, met minder aandacht voor de kwaliteit, mogelijke externe factoren of juist verwaarloosde taken.</p>	<p>Balans tussen kwantiteit en kwaliteit, met <b>aandacht voor het individu</b>. Kijken naar de kwaliteit van werk in nationaal en internationaal verband, de rol van de persoon zelf, en het traject ernaartoe, inclusief mogelijke faciliterende en belemmerende factoren.</p>
<p>Het opvolgen van het functioneren van medewerkers wordt primair gebruikt om te beoordelen en te controleren. In personeel met tijdelijke contracten wordt weinig geïnvesteerd.</p>	<p>Het opvolgen van functioneren wordt gebruikt om medewerkers <b>actief te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling</b>, ook voor medewerkers met een tijdelijk contract.</p>
<p>Bevorderingen vinden doorgaans plaats op basis van externe factoren (bv. onderzoeksbeurs, aanbod elders), of als er ruimte ontstaat in het formatiestelsel. Medewerkers moeten voldoen aan complexe en arbitraire lijsten van criteria.</p>	<p><b>Professionele ontwikkeling en kwaliteit van bijdrage is de basis van bevordering</b>. De grondslag hiervan is een persoonlijk plan, die de ambities van de medewerker verenigt met de missie en noden van de organisatie.</p>
<p>Concentratie boven spreiding: bij gelijke geschiktheid geeft eerder succes doorgaans de doorslag, waardoor succes zich opstapelt bij enkelen (Matteüseffect). Wie net de boot miste, ziet kansen voor toekomstig succes significant slinken.</p>	<p><b>Spreiding boven concentratie</b>: bij gelijke geschiktheid geeft inhoud, beschikbare tijd en spreiding van succes de doorslag. Middelen, functies en prijzen die groot voordeel met zich meebrengen worden gespreid over de pool aan mogelijke kandidaten.</p>

# Samenwerking

We hebben een duidelijke verschuiving nodig van de huidige nadruk op het individu naar een nadruk op samenwerking:

VAN	NAAR
Primair selectie en beoordeling op individuele kwaliteiten, met beperkte aandacht voor samenwerking en sociale vaardigheden, noch voor complementariteit en bijdragen aan het team.	Selectie en beoordeling vindt plaats op basis van een <b>combinatie van individuele prestaties en prestaties van het team</b> als geheel.
Veel expliciete (bv. door interne subsidierondes) en impliciete competitie (bv. door individuele successen breed uit te meten), binnen en tussen eenheden. Extreme competitie voor schaarse middelen betekent dat tijd, talent en organisatiecapaciteit verspild worden.	Activiteiten, middelen en communicatie worden ingezet met het oog op het <b>stimuleren van productieve samenwerking</b> . In plaats van interne competitie vormen missie, strategie, evenwicht en dialoog de basis voor selectie. Bij communicatie worden inhoud, samenwerking en de persoonlijke kant vooropgezet.
Grote nadruk op vaste staf en hoogleraren bij inspraak en commissies, wat niet representatief is voor de organisatie. Het resultaat is dat een klein deel van de staf overvraagd wordt en onevenredig veel invloed heeft.	<b>Representatieve inspraak op beleid vanuit de hele organisatie</b> , inclusief medewerkers met een tijdelijk contract, jonge medewerkers en ondersteuners, zodat alle perspectieven worden meegenomen in te voeren beleid.
Grote nadruk op een individuele “red-jezelf”- en “bewijs”-cultuur, mede door beperkte coaching en training van beginnende docenten en onderzoekers.	<b>Gezamenlijke ondersteuning, coaching en training van (nieuwe) medewerkers</b> , juist ook voor medewerkers zonder vast contract.
Leidinggevenden worden veelal top-down aangesteld, met weinig tot geen inspraak vanuit de te leiden eenheid. Leidinggevenden worden veelal niet geselecteerd op affiniteit. Eén stijl van leidinggeven domineert.	<b>Draagvlak voor de leidinggevende</b> in het team is zwaarwegend bij het aanstellen én evalueren van leidinggevenden. De leidraad is de juiste persoon op de juiste plaats en spreiding van leidinggevende verantwoordelijkheden.
Bijdragen aan commissies, peer feedback en gemeenschappelijke activiteiten, zogenaamd “academic citizenship”, worden gezien als zonde van de tijd, hebben geen effect op de carrière of berokkenen zelfs schade.	<b>“Academic citizenship”</b> wordt gewaardeerd als cruciaal voor de kwaliteit en het functioneren van de organisatie en wordt als zodanig voldoende tijd en ruimte voor gegeven.
Onderwijs- en onderzoeksmateriaal delen en anderen helpen draagt niet bij aan de carrière, maar schaadt deze juist en helpt anderen in de competitie vooruit.	<b>Onderwijs- en onderzoeksmateriaal delen (Open Science)</b> is cruciaal onderdeel van onze maatschappelijke impact en wordt actief gefaciliteerd. Elkaar helpen is een sine-qua-non om aan onze universiteit te werken.

# Diversiteit

Er is, naast aandacht voor **diversiteit en inclusie in de brede zin**, een verschuiving nodig van nadruk op één type carrière naar diverse carrièremogelijkheden, waarbij een goede match tussen de wensen en behoeften van de organisatie en wensen en mogelijkheden van medewerkers leidend is.

## VAN

Eén type carrière is de norm, met de focus op publicaties en onderzoeksbeurzen.

- Onderwijs is bijzaak en te veel aandacht daarvoor kan de carrière zelfs belemmeren. Uitblijven van succes in onderzoek betekent gedwongen meer onderwijs doen.
- Managementtaken worden beschouwd als bijzaak en academische medewerkers worden er niet op voorbereid, noch op geselecteerd.
- Maatschappelijke impact is bijzaak en toegepaste wetenschappers zijn “minder”.

Homogeen selectie- en promotiebeleid, gericht op individuele excellentie, met name op vlak van onderzoek, overeenkomsten met de leidinggevende en een competitieve insteek, zonder de inhoudelijke teambijdrage, de organisatie of diversiteit in taken in ogenschouw te nemen.

Er is een standaardverhouding onderwijs-/onderzoeks-tijd, waarbij geen of nauwelijks tijd voorzien wordt voor managementtaken, impact, en “academic citizenship”. Verandering van focus gebeurt veelal als punitieve maatregel (bv. publicatiepunten niet tijdig behaald, beurs niet gekregen), niet vanuit een wens of plan. Vroege successen zijn sterk bepalend voor toekomstige mogelijkheden.

Taken, rollen en posities worden als default en/of top-down opgelegd, zonder aandacht voor de interesses of kwaliteit van de persoon. Taaklast en criteria zijn vol en strak, zonder ruimte voor creativiteit of reflectie.

## NAAR

**Er zijn meerdere loopbaanpaden**, gericht op (combinaties van) taken in onze organisatie:

- **Onderwijs is gelijkwaardig aan onderzoek** en, in verbondenheid met onderzoek, basis om carrière op te maken.
- **Goed leiderschap is noodzakelijk** voor het goed functioneren van de organisatie. Medewerkers met affiniteit worden erop geselecteerd en voorbereid.
- **Maatschappelijke impact, inclusief patiëntenzorg, is een kerntaak** en biedt carrièremogelijkheden.

**Selectie en promotie op basis van de eigenschappen die het team en de organisatie nodig hebben** om samen taken in onderwijs, onderzoek, leiderschap, impact en patiëntenzorg te vervullen. Dit vraagt ook inherent diversiteit in personeuseigenschappen: een samenwerkende, veilige organisatie, heeft baat bij een divers personeelsbestand.

**De verhouding** van tijd voor taken **varieert tussen medewerkers en voor een medewerker door de tijd heen**, al naargelang de interesses, affiniteiten en competenties van de medewerker en de behoeften van het team of de organisatie. Wisseling van focus vindt plaats op basis van een duidelijk plan, met langetermijnperspectief, en zonder dat daardoor andere paden afgesloten worden.

Medewerkers voelen **eigenaarschap over hun rol in de organisatie en hun werk**, inclusief de bijbehorende criteria. Medewerkers ervaren dat ze hierbij de ruimte hebben voor creatieve verkenning, dialoog en reflectie.

# Menselijke maat

Er is een verschuiving nodig van nadruk op output, reputatie, behoudsgezindheid, ten koste van welzijn, naar welzijn als fundament en vereiste voor output, kwaliteit, groei. Dit vereist:

VAN	NAAR
<p>De norm is 24/7 wetenschapper zijn en “druk zijn” is een statussymbool. Een wetenschappelijke carrière vergt veel persoonlijke offers. De organisatie maakt misbruik van de intrinsieke motivatie van haar medewerkers.</p>	<p>Een wetenschappelijke carrière kan in <b>gezonde balans</b> met een privéleven. De organisatie zet zich actief in via beleid, facilitering en voorbeeldfunctie om deze balans te bereiken. Motivatie van medewerkers wordt beloond.</p>
<p>Een vaak onveilige, gesloten academisch cultuur, waarbinnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het moeilijk is om feedback te geven op functioneren, zeker aan leidinggevenden.</li> <li>- Feedback vaak hard en kritisch is. Het is nooit (goed) genoeg.</li> <li>- Er weinig ruimte is voor emotie en empathie, vooral een nadruk op ratio.</li> </ul>	<p>Een <b>veilige en open academische cultuur</b>, waarbinnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het normaal is om elkaar feedback te geven, ongeacht functie of rang.</li> <li>- Feedback altijd constructief is.</li> <li>- Kwetsbaarheid en emotie onderdeel zijn van het leer- en werkproces.</li> <li>- De kwetsbaarheid en afhankelijkheid van tijdelijke staf extra aandacht krijgt.</li> </ul>
<p>Veel organisationele controle op handelingen met kleine consequenties (bv. reiskosten-declaraties) en vaak blind vertrouwen in handelingen met grote consequenties (bv. begeleiders en leidinggevenden).</p>	<p>Veel <b>vertrouwen</b> in handelingen met kleine consequenties, passende kaders, rapportage en evaluatie voor handelingen met grote consequenties.</p>
<p>Sterk hiërarchische organisatie, expliciet en impliciet. Er zijn grote verschillen tussen staf met vaste en tijdelijke contracten en tussen hoge en lagere functieprofielen, qua inspraak, sociale interactie en bij het verdelen van middelen.</p>	<p><b>Gelijkwaardige samenspraak en samenwerking tussen senior-junior en academische staf en OBP</b>, waarbij alle groepen van elkaar leren wat betreft inhoud, vaardigheden en perspectief.</p>
<p>Procedures en personeelsfunctionarissen bieden weinig bescherming voor “zwakkeren” in de organisatie en grote bescherming voor hoogleraren en leidinggevenden. Sociaal disfunctioneren, zeker van medewerkers met status, wordt onvoldoende onderkend en heeft weinig tot geen consequenties.</p>	<p>Procedures en personeelsfunctionarissen zijn er op gericht <b>macht in de organisatie te balanceren</b> en “zwakkeren” te beschermen. De <b>veilige omgeving gaat boven alles</b>; de organisatie zoekt naar structurele oplossingen bij disfunctioneren van medewerkers, ongeacht status.</p>
<p>Veel onzekerheid bij tijdelijke contracten, waarbij medewerkers tot het uiterste gedreven worden om hun contract veilig te stellen.</p>	<p>Rekening houden met de effecten van onzekerheid op het welzijn en functioneren van medewerkers: duidelijke afspraken maken en sneller <b>vaste contracten</b> geven.</p>

# Valkuilen en kansen

Verandering, van een cultuur en van een organisatie, gebeurt niet vanzelf. Er zijn obstakels te overwinnen en valkuilen te vermijden. Maar er zijn ook kansen die we kunnen grijpen om de visie op Erkennen en Waarderen uit te werken en in de praktijk te brengen.

VALKUIL	KANS
Er is vooral aandacht voor uitzonderlijke, positieve voorbeelden, om te laten zien dat er al veel gebeurt. Het resultaat is dat de ervaren urgentie minder wordt, waardoor pijnpunten slechts beperkt worden opgelost. Betrokkenen schermen met wat zij al wel goed doen en wijzen naar anderen waar het fout gaat.	Er is aandacht voor zowel positieve als negatieve voorbeelden, voor mogelijkheden en moeilijkheden, zodat er een <b>evenwichtig beeld</b> bestaat hoe het ervoor staat in de hele organisatie.. Alle <b>betrokkenen stappen over hun eigen schaduw heen</b> en geven open aan dat zij ook zelf onderdelen beter kunnen doen.
Succesvolle leden van de academische gemeenschap in het huidige systeem maken zich zorgen over de effecten op hun eigen succes en status. De discussie krijgt een individuele nadruk.	Alle leden van de academische gemeenschap richten zich zoveel mogelijk op het collectief en zoeken naar manieren om het <b>gemeenschappelijke resultaat en welzijn zo goed mogelijk</b> te maken.
Erkennen en Waarderen wordt top-down besproken en besloten. Medewerkers worden daarbij laat, met beperkte invloed of op een onveilige manier betrokken. Hierdoor wordt een groot deel van het probleem gemist door de verschillen in perspectief.	Er is <b>inclusieve, veilige dialoog met medewerkers</b> die directe invloed heeft op beleid, met samenspraak tussen verschillende groepen binnen de universitaire gemeenschap. Dit leidt tot meer wederzijds begrip en gemeenschappelijke actie.
Er is meer aandacht voor de structurele en cognitieve kanten van Erkennen en Waarderen, zoals gevat in procedures en regels, dan voor ervaringen in de praktijk. Het resultaat is dat zaken op papier veranderen, en nauwelijks op de werkvloer. De bestaande cultuur gedooft dat beleidsveranderingen in de praktijk beperkt vorm krijgen en zelfs structureel worden ondermijnd.	Discrepancies tussen beleid, regels en procedures enerzijds en de dagelijkse praktijk anderzijds worden erkend. Er wordt actief gesproken en gewerkt aan organisatie- en cultuur <b>veranderingen in alle lagen van de universiteit</b> . Moeilijke onderwerpen worden besproken om door wrijving verandering te bewerkstelligen.
Leidinggevendens noemen te weinig middelen en precedentwerking als argument om geen actie te hoeven nemen en de status quo in stand te houden. Bevordering en inspraak van medewerkers wordt onbewust als bedreiging gezien van de eigen ambities en reputatie.	<b>Leidinggevendens zien in dat veel maatregelen meer wil en durf kosten dan geld en tijd</b> . Kunstmatige schaarste (bv. beperking op ius promovendi) wordt aangepakt. Het effect is vergroot draagvlak voor leidinggevendens en een fijnere werkplek voor iedereen.
Beleid wordt met goede intenties voorgesteld en doorgevoerd, maar er is geen of weinig opvolging en evaluatie. Perverse implementaties of ongewenste gevolgen die de oorspronkelijke intenties tenietdoen worden deel van het systeem en blijken erg lastig terug te draaien.	We hebben oog zowel voor de intenties als de gewenste en ongewenste effecten van gemaakte keuzes. <b>Verandering is een proces dat nauwgezet gevolgd en indien nodig, bijgestuurd wordt</b> . We zijn specifiek alert op het creëren van (netto) meer werkdruk en onnodige extra controlemechanismen.
Eenheden en personen verschuilen zich achter (academische) vrijheid en de eigen autonomie en werkwijze als argument om niet van elkaar te leren of geen gemeenschappelijk beleid (uit) te voeren. Hierdoor blijven er grote verschillen tussen eenheden, ook in de mate waarin wanpraktijken daadwerkelijk worden aangepakt.	Eenheden en personen zien, naast verschillen, de fundamentele overeenkomsten en werken samen aan de uitdagingen rondom Erkennen en Waarderen. Hierbij wordt <b>van elkaar geleerd, actief uitgewisseld</b> , binnen en tussen faculteiten en waar gepast gezamenlijk beleid gevoerd. We hanteren een principieel en verantwoord begrip van academische vrijheid.



# Wat kan ik doen?

Erkennen en Waarderen is een thema dat ons allemaal, als individuen en als collectief, aangaat. *Werken* aan Erkennen en Waarderen vraagt van ons bewuste aandacht voor de menselijke maat, de diversiteit van perspectieven, de noodzaak van samenwerken en een gedeeld idee van wanneer het goed gaat en de gewenste kwaliteit geleverd wordt. Daarmee vereist werken aan Erkennen en Waarderen van ons allemaal dat we het gaan *doen*. We nodigen iedereen uit om de eerste stap te zetten en over deze visie te spreken, om samen te denken en plannen te maken en er waar mogelijk naar te handelen en te werken.

Deze bottom-up betrokkenheid is cruciaal om het nieuwe Erkennen en Waarderen te laten slagen. We maken zo de eerste stap richting een langlopend veranderingsproces, en creëren de voedingsbodem voor een goede implementatie van een gedeeld beleidsplan. Alleen samen kunnen we de juiste balans vinden tussen de vier lijnen van verandering (kwaliteit, samenwerking, diversiteit en menselijke maat) om zo een nieuw, evenwichtig systeem van Erkennen en Waarderen te realiseren in alle lagen en voor alle medewerkers van onze universiteit.

