



Impressieverlag

E&W Breed – Maastricht – 6 juni 2024

Het voeren van de dialoog is één van de kernmerken van het gezamenlijke programma Erkennen & Waarderen. We zijn ervan overtuigd dat een complex vraagstuk als het anders erkennen en waarderen een dialogische aanpak vereist. Die aanpak begint met het creëren van een open gespreksklimaat waarin mensen kunnen zeggen wat ze denken en nadrukkelijk aangemoedigd worden om hun mening te uiten. Daarbij geldt ook: practice what you preach. Om die reden gingen we tijdens E&W Breed met elkaar in gesprek over de resultaten van de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer. Een impressie van een leerzame dag.

Op donderdag 6 juni reisden ruim vijftig personen af naar de zuidelijkste stad van ons land voor de bijeenkomst E&W Breed. Onder de deelnemers waren projectleiders, commissievoorzitters, communicatieadviseurs, alsook leden van het programmateam en de regiegroep. Positief was de aanwezigheid van verschillende bestuurders van universiteiten en umc's, die daarmee blijk gaven van hun betrokkenheid bij en steun voor het programma Erkennen & Waarderen. Inzet van de bijeenkomst was de vraag hoe we de resultaten van de eerder dit jaar door Berenschot uitgevoerde Erkennen & Waarderen cultuurbarometer moeten duiden en wat we er vervolgens van kunnen leren.

Opening

Rianne Letschert, één van de twee voorzitters van de landelijke regiegroep, heet alle deelnemers hartelijk welkom op de Tapijnkazerne – een voormalige militaire kazerne die in 2019 is aangekocht door Universiteit Maastricht en getransformeerd tot een moderne accommodatie voor onderwijs en onderzoek. In haar openingswoord roept Letschert de start van het programma in herinnering. In 2019 zijn we begonnen met de position paper *Ruimte voor ieders talent*. Inmiddels zijn we bijna vijf jaar verder. De beoogde verandering is nog onvoldoende zichtbaar. We kunnen ons er niet meer achter verschuilen dat Erkennen & Waarderen een cultuurverandering is. Het is daarom tijd een versnelling te maken. Aan de hand van de resultaten van de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer gaan we daarom met elkaar in gesprek over de vraag: hoe nu verder? Uit de resultaten blijkt in ieder geval dat de vijf ambities uit de position paper brede steun vinden. Jammer is alleen dat een aanzienlijk deel van de respondenten niet bekend is met het





programma. Dat geldt vooral voor promovendi, onderzoekers en medisch specialisten. Hiermee willen we echt aan de slag, bijvoorbeeld door *early career* wetenschappers expliciet bij het programma te betrekken. Verder is het zorgelijk dat een kwart van de populatie aangeeft geen erkenning en waardering te ervaren voor het werk dat zij doet. Ook daar moeten we echt wat mee. We moeten niet alleen de cultuur veranderen, maar ook daadwerkelijk nieuw beleid gaan implementeren, zodat mensen in praktijk verandering ervaren. Veel mensen maken zich zorgen dat de ambities niet worden verwezenlijkt. Dat laat zien dat mensen wel die verwachting hebben. Met het inlossen van die verwachting gaan we de komende periode aan de slag.

Wereldcafé

Na een korte toelichting door Barbara van Kesteren en Sabine Mur – werkzaam voor het Instituut voor Interventiekunde – gaan de deelnemers met elkaar in gesprek in de vorm van een wereldcafé. In de zaal staan zeven gesprekstafels klaar met elk een eigen thema. Deelnemers kiezen zelf het thema waarover zij het gesprek willen voeren. Tijdens twee gespreksrondes schuiven telkens vijf tot tien mensen aan een tafel om over het betreffende thema van gedachten te wisselen. Er ontspannen zich goede en open gesprekken volgens de principes van *appreciative inquiry* (waardierend onderzoeken), waarbij de focus ligt op de vraag wat goed gaat, hoe we van elkaar kunnen leren en wat er de komende tijd verbeterd moet worden.



Na twee gespreksrondes geven de gespreksleiders een inhoudelijke terugkoppeling. Voorafgaand aan de bijeenkomst waren al zes thema's geïdentificeerd die naar voren kwamen in het rapport met de resultaten van de Erkennen & Waarderen cultuurbarometer. Het zevende thema konden de deelnemers zelf aandragen, de zogeheten open tafel.

De gesprekken leveren de volgende inzichten op:

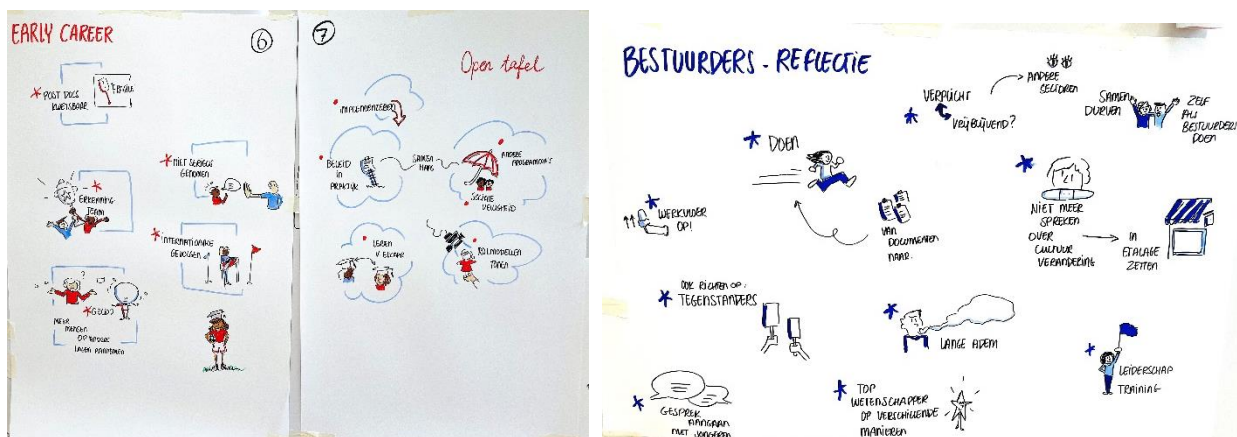
1. *Bekendheid en steun voor Erkennen & Waarderen.* De ervaring is dat het gedachtegoed van Erkennen & Waarderen zich als een olievlek verspreidt over de instellingen. Er is zeker beweging zichtbaar, al zijn er ook signalen van stagnatie. Vraag is vooral op welke groep de focus zou moeten liggen: op de stille middengroep, de kartrekkers of de tegenstanders?
2. *Ervaren veranderingen in erkenning en waardering.* Volgens de groep is het onderling delen van good practices binnen de instellingen erg belangrijk. Verder is voor het ervaren van veranderingen goed leiderschap onmisbaar. De groep is van mening dat elke leidinggevende een leiderschapsprogramma zou moeten volgen. Leiderschap is geen activiteit die 'erbij' komt, wetenschappers dienen hier echt tijd voor te krijgen.
3. *Ontwikkeling en loopbaanstappen.* Onder wetenschappers bestaat behoefte aan duidelijkheid: wat maakt iemand in een bepaald domein tot een goede wetenschapper? Instellingen kunnen die duidelijkheid geven door gezamenlijk overeenstemming te bereiken over de 'kwaliteitskenmerken'. Daarnaast is het wenselijk dat de



samenstelling van benoemingsadviescommissies wordt verbreed, bijvoorbeeld door ook UHD's en externe stakeholders een plaats te geven in een commissie. Uitgangspunt is dat er geen *one-way-up* is voor bevordering; er behoort ook ruimte te zijn voor horizontale ontwikkeling en behaalde successen in andere domeinen, zoals onderwijs en impact. Tot slot zou het in de jaargesprekken veel meer over ontwikkeling moeten gaan en niet direct over bevordering.

4. *Teamspirit en leiderschap*. Volgens de gesprekspartners is het zinvol dat teams vooraf een teamdoelstelling afspreken. Binnen de OU is dit bijvoorbeeld het geval. Als de uitgangspunten voor een team helder zijn, volgt het erkennen en waarderen van teamleden haast vanzelf. Op die manier draagt elk team een maatpak; voor teams bestaan namelijk geen confectiepakken. Daarbij is fluïde leiderschap belangrijk, waarbij ieder teamlid zijn eigen rol pakt, al blijft een formele leidinggevende nodig om alles in goede banen te leiden.
5. *Zorgen en kansen*. Wetenschappers maken zich vooral zorgen over hun eigen mobiliteit. Daarom is het belangrijk om vanuit het programma meer te communiceren over wat er in de landen om ons heen gebeurt. Verder vrezen wetenschappers het 'schaap met de vijf poten' te moeten zijn. Door vanuit de instellingen meer aan verwachtingsmanagement te doen, kunnen we die vrees wellicht wegnemen. Daarbij is doseren belangrijk: wat vragen we in welke fase van onze wetenschappers. Het ligt voor de hand dat beginnende wetenschappers zich vooral focussen op onderzoek en onderwijs.
6. *Early career wetenschappers*. Met name postdocs zijn erg kwetsbaar. Deze categorie jonge onderzoekers heeft meer erkenning en waardering nodig. Het is wenselijk dat postdocs ook andere talenten kunnen ontwikkelen. Er kan meer ruimte ontstaan voor jonge wetenschappers als bijvoorbeeld het aantal hoogleraren wordt verminderd.
7. *Open tafel*. In deze sessie staat de vraag centraal hoe je beleid en praktijk aan elkaar verbindt. Het is belangrijk om een verbinding te leggen tussen verschillende programma's. Verder is het zinvol om rolmodellen en successen beter voor het voetlicht te brengen.

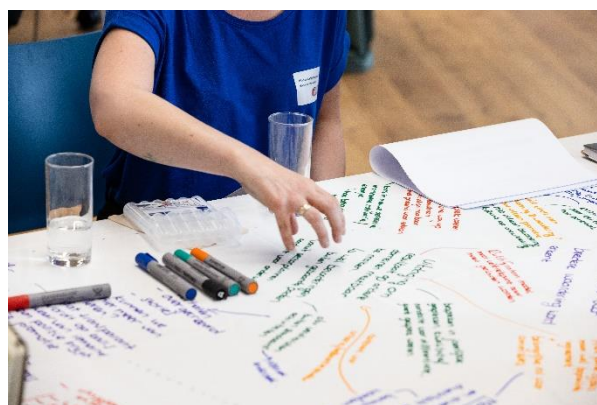
Rianne Letschert sluit het ochtendprogramma af door aan verschillende bestuurders te vragen wat zij van deze bijeenkomst meenemen. Het leidt tot mooie reflecties. Rode draad in de antwoorden is dat we goede voorbeelden beter in de etalage kunnen zetten, dat instellingen meer oog dienen te hebben voor leiderschap en dat we vooral aan de slag moeten. Daarbij is 'doen' het devies. Intussen maakt Ingrid Nouwens een visueel verslag met de belangrijkste uitkomsten van het ochtendprogramma. Daarmee zorgt zij in korte tijd voor een heldere en actiegerichte verslaglegging.





Verdieping

In het middagprogramma gaan de deelnemers opnieuw met elkaar in gesprek, nu op basis van de visualisaties. De aanwezigen maken zelf een keuze voor een onderwerp waarover zij verdiepend willen spreken. Daarbij krijgen zij de opdracht de opbrengst van de ochtend verder te concretiseren. De werkvorm leidt tot mooie en soms heel tastbare ideeën. Eén van de groepen adviseert om een *national chapter* binnen de Coalition for Advancing Research Assessment op te richten, zodat personen die bij deze thematiek betrokken zijn elkaar beter weten te vinden. Een ander groep pleit voor het invoeren van een accreditatie voor leidinggevenden; de groep heeft een leiderschapsprogramma geschetst dat leidinggevenden verplicht zouden moeten volgen. Weer een andere groep heeft nagedacht over de positie van postdocs. Deze doelgroep kan leren van promovendi, zo stellen de groepsleden, bijvoorbeeld wat betreft begeleiding, onboarding en leiderschapsprogramma. In ieder geval is een vorm van loopbaanontwikkeling voor postdocs wenselijk, met daarbij meer verwachtingsmanagement en betere informatie over een loopbaan buiten de wetenschap. Ook zouden postdocs circa tien procent van hun tijd aan 'ontwikkeling' moet kunnen besteden.



Slot

Na deze gesprekken sluit landelijk programmanager Kim Huijpen de bijeenkomst af. In haar slotwoord vat ze de belangrijkste conclusies samen. Ze wijst erop dat erkennen en waarderen werkwoorden zijn. De energie die op deze dag merkbaar is, willen we ook naar wetenschappers op de werkvloer brengen. Daarbij adviseert zij de instellingen zich zo concreet mogelijk uit te spreken over wat zij voor wetenschappers willen gaan doen.

We zien terug op een inspirerende bijeenkomst, waarin de dialoog centraal stond. Ook was er ruimte voor het uitwisselen van good practices. Opnieuw werd duidelijk hoe belangrijk het voeren van het onderlinge gesprek is. Op die manier geven we samen betekenis aan Erkennen & Waarderen en ontstaat er daadwerkelijk beweging.

Voor meer foto's, zie ook:

- [Erkennen & Waarderen e-magazine Koersen naar de toekomst;](#)
- [RRview.](#)