

Samenvatting en conclusies van het boek:

Fruytier, B & V. Timmerhuis (1995), *Mensen in onderzoek. Het mobiliseren van Human Resources in wetenschapsorganisaties*. Van Gorcum, Assen. 159 pp.

Human Resource Management in wetenschapsorganisaties: waarom, wat en hoe

HRM is onontkooftbaar

Professionalisering van het bestuur en het management van wetenschapsorganisaties is een noodzaak. Dat geldt zowel voor de (semi-)overheidsonderzoekinstellingen als voor de universiteiten. Dat Human Resource Management (HRM) een essentieel onderdeel is van het management van wetenschap, spreekt voor zich. Immers, bij het verrichten van onderzoek en het geven van onderwijs is de mens bij uitstek de belangrijkste 'productiefactor'. De noodzaak van management en in het bijzonder HRM vloeit voort uit de veranderde functie van wetenschapsorganisaties in onze moderne westerse samenleving als uit de veranderingen die de wetenschap zelf in de afgelopen decennia heeft meegemaakt.

Kennis is meer en meer een kapitaal goed geworden, noodzakelijk voor het functioneren van onze samenleving. Het wetenschapsbedrijf is in de laatste decennia exponentieel gegroeid. Universitaire faculteiten en onderzoeksinstituten hebben tientallen, zo niet honderden wetenschappers in dienst. Alleen al dat gegeven noodzaakt tot het voeren van een expliciet en doordacht personeelsbeleid. Maar wellicht belangrijker is het feit dat de wetenschap in versnelde mate te maken heeft gekregen met de eisen van de markt. De overheid is niet langer de beschermende paraplu. Op de subsidies voor onderzoek en op de eerste geldstroom is sterk bezuinigd; er wordt niet langer alleen op *input* maar ook op *output* gestuurd; de financiële verantwoordelijkheid is meer en meer bij de wetenschapsorganisaties zelf komen te liggen. Naast kwaliteit en creativiteit worden van hen efficiëntie en flexibiliteit verwacht met alle interne beleids- en beheersproblemen van dien. De wetenschapsorganisaties dienen een integrale beleidsvisie en bijbehorende strategie te hebben voor het onderzoek (en onderwijs) op de middellange en lange termijn. Deze strategische visie moet resulteren in de formulering van een beleid ten aanzien van de organisatie van het onderzoek en onderwijs, en de mensen die aan het onderzoek en het onderwijs inhoud moeten geven.

De wetenschaps-endogene factoren die bij de ontwikkeling van HRM als katalysator hebben gefunctioneerd, zijn de toegenomen multidisciplinariteit van het onderzoek en de intensievere samenwerking tussen onderzoekers. Beide factoren vragen meer technische en sociaal-communicatieve vaardigheden van de wetenschappers uit de verschillende disciplines. Tenslotte stellen ook de sterk verbeterde communicatie- en informatiemogelijkheden meer eisen aan de wetenschapper als het gaat om zijn vermogen tot organiseren van het werk en aan zijn flexibiliteit.

Al deze veranderingen in de omgeving hebben binnen de wetenschapsorganisaties tot problemen geleid die de roep om HRM versterken. Instituten en faculteiten krijgen met financiële tekorten te maken. Het gebrek aan afstemming tussen wetenschappers wordt van latent probleem tot manifest probleem. Hetzelfde geldt voor de geringe mobiliteit van het wetenschappelijk personeel.

HRM: het onbespreekbare bespreekbaar maken

In de professionele cultuur van onderzoeksinstituten en universiteiten hebben de begrippen bestuur en management de connotatie van tijdverspilling en nutteloosheid. Professionals vinden dat zij niet bestuurd hoeven te worden, laat staan gemanaged. Het beeld van de autonome professional die geen beleid behoeft is bij velen nog onaangetast. Dat leidt tot de ogenschijnlijke paradox dat hoewel de menselijke factor in wetenschapsorganisaties centraal staat - wellicht meer dan in welke andere organisatie ook - er toch zeer weinig beleidsmatige aandacht is voor de benutting en/of ontwikkeling van de kennis, kunde, ervaring, aanleg en motivatie van mensen. De hoogleraar of het afdelingshoofd ('primus inter pares') en zijn medewerkers hebben door opleiding en ervaring een denkraam gecreëerd waarvan de elementen zijn: individuele autonomie is de hoogste waarde, creativiteit heb je of heb je niet, en leiding, beheer en beleid moeten zo veel mogelijk op afstand blijven. Waar het om personeelsbeleid gaat, zijn werving en selectie verreweg de belangrijkste sturingsmechanismen. Eenmaal toegetreden tot de rijen der wetenschappers wordt de nieuwe medewerker geacht een volwaardig en volleerd lid van de professionele gemeenschap te zijn. Voor de oplossing van functioneringsproblemen geldt het DELLE-principe: "durch einfach liegen lassen erledigen". De gewoonte om problemen toe te dekken en de neiging tot pacificatie zijn dominant in het wetenschappelijk arbeidsbestel. Tegen deze achtergrond bezien is HRM iets waarvan eerst de legitimiteit, de meerwaarde, aangetoond moet worden, voordat er ook maar iets van de grond kan komen. HRM impliceert zo het onbespreekbare bespreekbaar maken.

Deze situatieschets vraagt enige nuancering als het gaat om de verschillende soorten (semi-)overheidsonderzoekinstellingen. Voor de universitaire wereld is het eerder geschetste beeld treffend. Dat geldt in iets mindere mate ook voor de onderzoeksinstituten voor fundamenteel onderzoek. Veel minder correct is dit beeld voor de instituten waar toegepast onderzoek wordt verricht. De afgelopen vijf à tien jaar is met name in deze instituten de visie op de functie van bestuur en management veranderd. Bestuur en management zijn niet langer een onontkoombaar kwaad maar leveren een noodzakelijke bijdrage aan het vervullen van de primaire taak: het verrichten en toepasbaar maken van onderzoek. In het algemeen geldt: hoe meer een wetenschapsorganisatie opereert op de markt, des te groter is de behoefte om intern de wetenschappelijke processen en de wetenschappers te sturen en te managen.

HRM: van marginaal vraagstuk naar kernvraagstuk

Het valt op hoezeer in veel wetenschapsorganisaties de aandacht voor personeelsvraagstukken nog steeds vereenzelvigd wordt met het klassieke personeelsbeleid. Men concentreert de aandacht op beheerstechnische zaken als personeelsadministratie, personeelsplanning, dienstverlening door de afdeling personeelszaken, het maken van functie-omschrijvingen, het uitvoeren van de centraal vastgelegde arbeidsvoorwaarden en het voeren van functioneringsgesprekken. Personeelsbeleid vormt zo een afgeschermd reeks van activiteiten, grotendeels uitgevoerd door een aparte afdeling personeelszaken die opereert in de marge van het instituut en de faculteit.

Het gedachtegoed van HRM staat haaks op deze praktijk. De meerwaarde van HRM ten opzichte van het klassieke personeelsbeleid is ten eerste te vinden in de integratie van het personeelsbeleid met de overige beleidsaspecten van de organisatie. Het weten-

schappelijk beleid en het personeelsbeleid worden in onderlinge samenhang ontwikkeld en uitgevoerd door de 'lijn'; dat wil zeggen de decanen, wetenschappelijk directeuren, hoogleraren, sectiehoofden tot en met de medewerkers.

Het achterliggende idee bij de integratie van het personele beleid en het wetenschapsbeleid is dat menselijke *resources* van onschatbaar belang zijn voor het succes van de organisatie. Betekende dit idee van HRM in de door Tayloristische en Fordistische patronen gekenmerkte industriële productiebedrijven een herwaardering van de mens als productiefactor, in de door professionaliteit gekenmerkte patronen van de wetenschapsorganisaties is deze theorie een pleidooi voor meer afstemming van werkzaamheden tussen de autonome professionals in het licht van de doelstellingen van de organisatie. HRM beoogt de vorming van goed gekwalificeerde en gemotiveerde wetenschappers die niet alleen eigen doelen en ideeën nastreven, maar ook betrokken zijn bij de vakgroep, faculteit, sectie of afdeling of andersoortige wetenschappelijke eenheid waarbinnen zij werken. Recentelijk wordt deze relatie tussen individuele kwalificaties en motivaties enerzijds en de doelstellingen van de organisatie anderzijds uitgedrukt met het begrip competentie. Met competenties wordt bedoeld datgene waar iemand, gezien zijn/haar kwalificaties en motivaties toe in staat is in het belang van zijn/haar eigen ontwikkeling en in het belang van de (toekomst van de) organisatie.

De meerwaarde van HRM zit ten tweede in het expliciet formuleren van het doel van het beleid. Waar het klassieke personeelsbeleid vaak een verzameling van onafhankelijke beheersinstrumenten was, betekent HRM richting geven aan (het 'sturen van') de ontwikkeling en benutting van competenties van medewerkers. Dat doel staat voorop en bij elk middel zal bekeken moeten worden welke bijdrage het kan leveren aan het bereiken van dit doel. Richting geven aan de benutting en ontwikkeling van competenties vraagt drie beleidsactiviteiten:

het ontwikkelen van een duidelijke visie op de voor het instituut strategische competenties: de profilering van de gewenste competenties;

het verkrijgen van inzicht in de bij de medewerkers aanwezige en door hen verlangde competenties: de profilering en beoordeling van aanwezige competenties;

het creëren van een cultureel klimaat waarin afstemming wordt nagestreefd tussen unieke individuele belangen en algemene organisatiebelangen: de transitie van een 'organisatie van professionals' naar een 'professionele organisatie'.

HRM: geen kwestie van managen maar van mobiliseren

De uitdaging waar de wetenschapsorganisaties voor staan, is - in het bijzonder wat het personeelsbeleid betreft - het vinden van specifieke beleids- en besturingsconcepten die enerzijds recht doen aan de eigen aard van het wetenschappelijk werk en anderzijds de mogelijkheid bieden tot externe beïnvloeding van dit werk. In het wetenschappelijk werk is creativiteit één van de meest essentiële menselijke *resources*. Het managen van creativiteit is een paradox. Het scheppen van iets nieuws is per definitie niet 'in de hand te hebben'. Alle pogingen daartoe hebben gefaald en zullen falen. Zij leiden tot overmatige regelgeving en verstopte besluitvormingskanalen.

Het sturen van de *Human Resources* - in de betekenis van 'richting geven' - zal zich moeten beperken tot het mobiliseren (letterlijk: het in beweging brengen) van deze *resources*.

Dat mobiliseren kan op twee manieren gebeuren. In de eerste plaats kan het beleid erop gericht zijn een werkomgeving te creëren die de benutting en ontwikkeling van mense-

lijke competenties stimuleert: HRM als organisatiegericht beleid. In de tweede plaats kan het beleid er op gericht zijn in de contractuele relatie tussen organisatie en werknemer stimulansen in te bouwen voor de benutting en ontwikkeling van menselijke competenties. Deze stimulansen kunnen onder meer liggen in de sfeer van beloningen en opleidingen, in de wijze waarop medewerkers worden geworven, geselecteerd en aan de organisatie gebonden, en in de manier waarop direct-leidinggevenden omgaan met de medewerkers in hun vakgroep, afdeling of sectie. Hier gaat het om HRM als personeelsgericht beleid.

HRM in wetenschapsorganisaties: de inhoudelijke vormgeving

HRM als organisatiegericht beleid

De relatie tussen overheid en (semi-)overheidsinstellingen kenmerkt zich de laatste decennia door de pogingen van de overheid om de wetenschapsorganisaties te disciplineren. Tot voor enkele jaren was het belangrijkste middel daartoe het tot in detail reguleren van het arbeidsvoorwaardenbeleid. Het personeelsbeleid van de universiteiten en onderzoeksinstituten beperkte zich tot het uitvoeren van de centraal uitgevaardigde regels.

Het beleid van de overheid heeft zich gewijzigd. Enerzijds is zij, als het gaat om arbeidsvoorwaarden- en personeelsbeleid, meer op afstand gaan staan. Anderzijds is de overheid meer eisen gaan stellen aan inhoud en kwaliteit van het onderzoek en onderwijs en heeft zij gelijktijdig de subsidiestromen gereduceerd.

Reageerden de instellingen ten tijde van de regulerende overheid sterk verdedigend door zich zoveel mogelijk terug te trekken in hun 'ivoren toren van onderzoek en onderwijs', in wisselwerking met het veranderende overheidsbeleid is ook hun beleid (voorzichtig) aan het veranderen.

Van autonomie naar 'geneste zelfsturing'

De bestuurders zijn op zoek gegaan naar nieuwe organisatie- en besturingsconcepten om tegemoet te komen aan de grotere (financiele) verantwoordelijkheid die zij hebben gekregen. De concepten neigen er naar de verantwoordelijkheid voor de verschillende beleidsaspecten, zowel organisatie-intern (bijvoorbeeld het personeelsbeleid) als organisatie-extern (het onderhouden van de relaties met de omgeving) integraal in handen te leggen van diegenen die direct leiding geven aan het onderzoek en het onderwijs in hun afdelingen of vakgroepen. Behalve deze nadruk op 'zelfsturing' op decentraal niveau behelzen de concepten ook een grotere afstemming tussen de vaak zeer autonome eenheden binnen de organisatie. Voor de universiteiten bijvoorbeeld betekent dit dat de faculteiten, in het bijzonder de decanen, een belangrijke sturende rol op strategisch niveau krijgen. Er is zo sprake van zelfsturing binnen de context van de visie en de doelstellingen van de organisatie: 'geneste zelfsturing'.

Dit principe van 'geneste' zelfsturing lijkt, omdat in wetenschapsorganisaties een hiërarchische bevoegdheidsstructuur van oudsher ontbreekt, het enig redelijke alternatief voor vergroting van de bestuurbaarheid van de organisatie. Het vereist de professionalisering van het bestuur van de wetenschapsorganisaties (op verschillende niveaus), een verbetering van de informatie-uitwisseling binnen de organisatie en, niet in het minst, de omslag van een tolerantiecultuur naar een verantwoordelijkheidscultuur.

Clustering van onderzoek en onderwijs

Het zoeken naar nieuwe organisatie- en besturingsconcepten blijft overigens niet beperkt tot de (semi-)overheidsonderzoekinstellingen. De gewijzigde marktverhoudingen dwingen ook de private onderzoekinstellingen hun oude organisatie- en besturingsconcepten ter discussie te stellen, zo blijkt uit de vergelijking van (semi-)overheidsonderzoekinstellingen met een aantal *Research & Development*-laboratoria van grotere bedrijven.

Hoe de nieuwe organisatie- en besturingspatronen er precies uit gaan zien, daar valt op dit moment nog weinig over te zeggen. De algemene trend is dat de instellingen als gevolg van de toenemende marktwerking bezig zijn met het clusteren van onderzoek en onderwijs. Deze clustering vindt plaats op basis van de terreinen waarop het onderzoek en/of het onderwijs zich bewegen, of het produkt en de markt waar het onderzoek en onderwijs op gericht zijn. In sommige instituten worden tussen de clusters dwarsverbanden gelegd om de afstemming te verbeteren, anderen kiezen voor de oplossing van ad hoc-projectgroepen.

De keuze van de universiteiten voor nieuwe organisatie- en besturingspatronen wordt bemoeilijkt door het feit dat zij twee primaire processen kennen - onderwijs en onderzoek - met ieder verschillende financieringsbronnen. De eisen die de twee processen stellen aan de inrichting van de organisatie en de competenties van de medewerkers zijn zeer verschillend. Vanuit het HRM-aspect bezien biedt een differentiatie naar primair proces de meeste mogelijkheden voor zelfsturing. Een optie zou bijvoorbeeld zijn de vorming van aparte onderzoeksscholen, onderwijsscholen en 'derde geldstroomonderzoeks- en onderwijsscholen' met daarnaast vakgroepen die als capaciteitspools functioneren. Het lange termijn-personeelsbeleid kan dan uitgevoerd worden in de vakgroepen en botst niet met de korte termijneisen die onderwijs en onderzoek stellen. Maar deze organisatorische ont koppeling van onderwijs- en onderzoeksstromen houdt wellicht risico's in voor de kwaliteit van het onderzoek en het wetenschappelijk onderwijs.

HRM als personeelsgericht beleid

De zelfsturende vakgroep of sectie biedt - binnen de context van de visie en doelstellingen van de faculteit of afdeling - een goede werkomgeving voor het bewust richting geven aan de benutting en ontwikkeling van de competenties van medewerkers. Werving en selectie, functionerings- en beoordelingsgesprekken, afspraken over loopbaanontwikkeling, beloning en opleiding kunnen in deze setting hun meerwaarde voor de organisatie krijgen. Deze organisatorische voorwaarde biedt echter niet voldoende garantie voor een succesvol HRM.

Van ontlopen naar aanspreken

De grotere verantwoordelijkheid die het principe van geneste zelfsturing verleent aan de vakgroepvoorzitters en afdelingsleiders zal tot een mentaliteitsverandering moeten leiden bij zowel de direct-leidinggevendenden als de onderzoekers en docenten. De dominante tolerantiecultuur zal plaats moeten maken voor een cultuur die gekenmerkt wordt door resultaatverantwoordelijkheid. Het functioneren van alle medewerkers, van hoog tot laag, moet bespreekbaar worden.

De in de wetenschap bestaande neiging om functioneringsproblemen te ontlopen, om als het er op aan komt maar liever niet man en paard te noemen, om in functioneringsgesprekken alleen over de inhoud van het werk te praten en niet over de persoon die inhoud geeft aan dat werk, zal moeten verdwijnen. Er wordt enorm veel ge-

praat, in veel gevallen om maar niet te hoeven praten over de zaken waar het om draait. Direct-leidinggevenden zullen hun medewerkers moeten aanspreken op hun werk, wanneer het beneden de maat is evenzeer als wanneer het boven de maat is. Zij zullen betrokkenheid moeten vragen bij het beleid van de vakgroep of afdeling door zelf betrokkenheid te tonen bij het werk en de wensen van hun medewerkers.

Deze mentaliteitsverandering kan niet worden afgedwongen. Zij is echter wel essentieel. Veel van de problemen van het vigerende personeelsbeleid zijn verklaarbaar vanuit het onvermogen of gebrek aan moed om mensen aan te spreken op hun functioneren. Een duidelijk voorbeeld daarvan is het probleem dat momenteel zeer actueel is in de meeste onderzoeksinstituten, maar vooral in de universiteiten: de gebrekkige mobiliteit van het personeel. Om de doorstroom te vergroten, schakelen de universiteiten jonge, tijdelijke medewerkers in. De moeilijke weg waarbij het vaste wetenschappelijk personeel in beweging gekregen moet worden, kan zo vermeden worden. Deze opportunistische personeelspolitiek moet ernstig overwogen worden gezien de risico's die er aan verbonden zijn.

Gericht loopbaanbeleid

Een alternatief is het voeren van een gericht loopbaanbeleid. Zo'n loopbaanbeleid start bij het formuleren van bredere criteria voor de werving en selectie van medewerkers. Kennis en kunde zijn de belangrijkste, maar niet de enige selectie-eisen. Ook sociale vaardigheden en het vermogen in te kunnen spelen op veranderingen zijn in de huidige wetenschapsorganisaties van belang. Functioneringsgesprekken vormen de spil van het loopbaanbeleid. In de meeste onderzoekinstellingen zijn deze gesprekken reeds ingeburgerd. Het effect is echter gering omdat deze gesprekken zelden ingebed zijn in een meeromvattend beleid.

Wanneer door een onderzoeksinstituut expliciet verschillende loopbaanpaden gehanteerd worden (bijvoorbeeld richting management; richting 'excellente onderzoeker'; continuering bestaande situatie; loopbaan buiten het instituut) en deze loopbaanpaden gecombineerd worden met een bijpassende projectallocatie en een goed opleidingensysteem, dan wordt de mobiliteit sterk vergroot. Het pad richting 'excellente onderzoeker' is voor universiteiten bijzonder interessant, omdat dit het verticale denken in managementloopbanen doorbreekt. Het zou voor universiteiten een zegen zijn als begenadigde onderzoekers en onderwijzers hoogleraar kunnen worden zonder dat daar automatisch managementtaken aan verbonden zijn. Dat geldt evenzeer voor de onderzoeksinstituten, en niet alleen voor de grote instituten waar in de regel al enige tijd dit *dual ladder*-systeem gehanteerd wordt, maar evengoed voor kleine onderzoeksinstituten.

Ook andere personeelsgerichte activiteiten kunnen aan de functioneringsgesprekken gekoppeld worden. Dat geldt bijvoorbeeld voor de toekenning van een beloning. Tot op dit moment is er in de wetenschapsorganisaties slechts in beperkte mate sprake van 'bewust belonen'. Belonen past niet in de cultuur van onbespreekbaarheid. Wanneer echter verantwoordelijkheden gedecentraliseerd worden en mensen aangesproken worden op hun resultaten, dan willen zij daarvoor beloond worden. Een systeem van *incentives* is onmisbaar bij HRM. In veel R&D-laboratoria is dat al gebruikelijk.

Rol leidinggevenden

De direct-leidinggevenden, dat wil zeggen de afdelings- en sectiehoofden, de vakgroepvoorzitters of hoogleraren, moeten als intermediair tussen de onderzoekinstellingen en

de individuele professionals het 'personeelsgerichte HRM' in de praktijk brengen. Zijn het de directies, leden van de Colleges van Bestuur en faculteitsbesturen die zorgen voor de strategische sturing, de direct-leidinggevendenden moeten voor de vertaalslag naar de medewerkers zorgen. Zij scheppen met de medewerkers de nieuwe cultuur. Zij zijn degenen die de medewerkers moeten aanspreken en op hun verantwoordelijkheden wijzen. Zij moeten de medewerkers coachen bij de ontwikkeling van hun competenties. Het is daarom niet vreemd dat in vrijwel alle onderzoekinstellingen relatief veel aandacht besteed wordt aan de rol van de direct-leidinggevendenden bij HRM. In wezen draait het hier om een gewenste rolverandering van direct leidinggevendenden: niet alleen puur inhoudelijke betrokkenheid bij de gang van zaken is gewenst, maar ook het oppakken van een *people management*-taak. Het gaat daarbij om effectief leidinggeven, het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken en het vertalen van de organisatiedoelen naar de individuele loopbaanpaden. Het aanbod aan cursussen over deze materie is groot, het enthousiasme van de direct-leidinggevendenden om eraan deel te nemen laat nog te wensen over.

Human Resource Management in wetenschapsorganisaties het veranderingsproces

Plan en realiteit

Er bestaat een kloof tussen de vele beleidsplannen die in vrijwel alle wetenschapsorganisaties op het gebied van personeelsbeleid ontwikkeld zijn, en de realisatie van deze plannen. De werkelijkheid blijkt veel weerbarstiger dan op papier was verondersteld. De gangbare organisatie- en besturingspatronen laten zich, hoewel achterhaald, niet zo gemakkelijk hervormen. Zij hebben de bijklank van wetenschappelijke vrijheid en ongebondenheid, hoezeer de professionele bureaucratie deze vrijheden wellicht ook tot een uiterlijke verschijningsvorm heeft gereduceerd. De kloof tussen plan en realisatie is ook begrijpelijk vanuit de moeilijkheden die wetenschapsorganisaties ondervinden bij het ontwikkelen van een organisatie- en besturingsconcept dat past bij de wezenlijke kern van de moderne wetenschapsorganisatie. Voor het vinden van die kern en de bijpassende concepten is het noodzakelijk dat de door de overheidsregulering gegroeide bureaucratische schillen rondom die kern worden afgepeld.

De bureaucratie vormt een belemmering voor verandering. Beloftevolle initiatieven worden gesmoord in een woud van regels. Arbeidsmarktwaardeverhogende activiteiten voor tijdelijke werknemers; zorgen dat een medewerker overstapt naar een meer passende functie extern; een gezamenlijke publikatie van een multidisciplinair samenwerkingsverband; samenwerking tussen vakgroepen bij ontwerpen en uitvoeren van practica; het tijdelijk uitlenen van iemand aan een andere groep enzovoorts: het levert eerder minder dan meer 'punten' op in de resultaatbeoordelings- en middelenallocatiesystemen.

Wetenschapsorganisaties kampen - en daarin verschillen ze niet van andere bureaucratische organisaties - bij veranderingsprocessen met een klassiek probleem: hoe kan vanuit een bestaande situatie gewerkt worden aan een toekomstige, gewenste situatie wanneer die bestaande situatie bij uitstek geschikt is om organisatievreemde initiatieven in de kiem te smoren. De analogie met het probleem van de Baron van Münchhausen (hoe zichzelf uit het moeras te trekken) dringt zich op.

Een kenmerkende eigenschap van de bureaucratische organisatie is dat de grote

meerderheid van de leden afgeschermd wordt van de invloeden van buitenaf. De uitwisseling (van informatie) met de omgeving wordt vanuit het centrale niveau gereguleerd door aparte commissies, bureaus of afdelingen in het leven te roepen. Het gevolg is dat de gemiddelde medewerker i.c. de hoogleraar, docent of onderzoeker, voortdurend de neiging heeft om de problemen van zijn faculteit of onderzoeksinstituut te bagatelliseren of af te schuiven op anderen (het College van Bestuur, de overheid). Dit gebrek aan probleemeigenaarschap is een van de belangrijkste knelpunten bij het ontwikkelen en uitvoeren van HRM in wetenschapsorganisaties.

Het succes van HRM steunt op het concept van de zelfsturende eenheden en dat concept kan slechts werken als vakgroepen of secties hun verantwoordelijkheden oppakken. Zij zullen dit pas doen als zij de problemen die op hun bord liggen ook signaleren en de noodzaak om die problemen op te lossen onderkennen. Nemen vakgroepen of secties die verantwoordelijkheden, dan moeten zij daar de vruchten van kunnen plukken en er niet voor gestraft worden. Het is zeer frustrerend voor een vakgroep die zich zeer actief heeft getoond in het voeren van een adequaat personeelsbeleid en niet heeft geschroomd pijnlijke beslissingen te nemen wanneer dat nodig was, te merken dat zij in een nieuwe bezuinigingsronde even hard wordt aangeslagen als de andere vakgroepen. In plaats van beloond voor haar beleid wordt zij dan dubbel bestraft.

Geen 'one best way of changing'

De uitdaging van de ontwikkeling van HRM in wetenschapsorganisaties is niet zozeer het formuleren van een visie met aanverwante organisatiestrategieën en het maken van beleidsplannen. Hoe noodzakelijk ook, dit is nog niet het halve werk. Het eigenlijke werk is het uitdragen van die visie en het verwezenlijken van die plannen. Dat kost bijzonder veel tijd en overredingskracht. Bij de onderzoeksinstituten die er in geslaagd zijn een begin te maken met de decentralisatie van verantwoordelijkheden en een daaraan aangepast HRM, is door de directie of het bestuur relatief veel tijd gestoken in het formeel en informeel overleg met de leidinggevende wetenschappers, vóór, tijdens en na het maken van de beleidsplannen.

Het is niet gemakkelijk uit de kennis en ervaring, opgedaan in achttien binnenlandse en buitenlandse onderzoeksinstituten, faculteiten en R&D-laboratoria, een *one best way of changing* te distilleren. Globaal kunnen in de praktijk drie manieren onderscheiden worden waarop de verandering aangepakt kan worden:

- aspectmatige beïnvloeding

Dit is een instrumentele, ad-hoc aanpak, waarbij rondom bepaalde personele aandachtspunten, bijvoorbeeld het gebrek aan informatie over belangrijke kengetallen, concrete oplossingen of instrumenten worden aangeboden. Deze aanpak kan, indien goed gebruikt, meer ingrijpende veranderingen aanzwengelen, wanneer die nodig mochten zijn.

- geleidelijke bestuurlijke aanpassing

Via kleine, weinig geëxpliciteerde wijzigingen in de besturingsmechanismen wordt langzaam maar zeker een ander besturings- en organisatieconcept dominant. Voorbeelden zijn het invoeren van een afdelingshoofdenoverleg, periodiek overleg met vakgroepsbesturen, verlenging van een decanaatschap, samenstelling van werkgroepen buiten de bestaande vaste overleg- en programmeringscommissies. Deze meer impliciete aanpak houdt in dat geen open discussie wordt gevoerd over de veranderrichting van

een instituut of faculteit; de voortrekkers in het veranderingsproces hebben echter wel heel goed voor ogen in welke richting zij moeten gaan en sturen hier ook op aan. Impliciet betekent dus zeker niet zonder richting.

- integrale bestuurlijke vernieuwing

Verbetering en vernieuwing van de sturing van competentiebenutting en -ontwikkeling wordt ingebed in een *full scale*-ontwikkelingsproces naar meer integrale en decentrale sturing. Een kenmerkend managementinstrument hierbij is een planning & controle-cyclus of een beleidsplancyclus. Er wordt als het ware een geheel nieuwe besturingsconceptie uitgedacht en uitgewerkt. Deze nieuwe besturingswijze wordt duidelijk geëxpliciteerd en open ter discussie gesteld. Er worden afspraken gemaakt over nieuwe rollen, taken en verantwoordelijkheden.

Binnen elke aanpak bestaat een grote variëteit. Het is de specifieke situatie van de faculteiten en onderzoeksinstituten die het succes ervan bepaalt. Een aantal succesfactoren geldt echter voor elke veranderingspraktijk:

- aansluiten op het onderzoek en het onderwijs

HRM is geen doel op zich, maar een middel om de kwaliteit van het onderwijs en het onderzoek te verhogen en de ontplooiingsmogelijkheden voor de wetenschapper te verbeteren. Dat is in wezen het integrale kenmerk van HRM. Deze relatie tussen middel en doel moet in de plannen aanwezig zijn en in het veranderingsproces voortdurend benadrukt worden. Alleen zo kan de betrokkenheid van de wetenschappers bij de ontwikkeling van HRM gegenereerd worden.

- terughoudend maar volhardend sturen

Het veranderingsproces kan niet van bovenaf tot in detail gestuurd worden. Wil het slagen, dan moet het een proces van de betrokkenen zijn. Dat vraagt distantie van de faculteitsbesturen en directies van onderzoeksinstituten ten opzichte van de inhoud van de verandering. Maar de ervaring wijst uit dat als er van bovenaf niets gebeurt, er vrijwel nooit iets van de grond komt. Het bestuur moet daarom het proces in gang zetten en het bijzonder volhardend blijven volgen. 'Durf te besturen': het is gemakkelijker gezegd dan gedaan, maar daarom niet minder belangrijk. Wanneer bestuurders niet in hun directiekamers blijven zitten, maar persoonlijk hun beleidsvoornemens in de sectie- en vakgroepsvergadering aan de orde stellen, is er een eerste grote stap gemaakt. In het vervolg moeten zij de boog gespannen houden, voet bij stuk houden als het gaat om het nakomen van afspraken en er op z'n tijd voor zorgen dat de gemaakte vorderingen op gepaste wijze gevierd worden.

- ondersteunende rol door de afdeling Personeel & Organisatie

De inbreng van de afdeling P&O aan HRM concentreert zich vooral op de fase van beleidsvoorbereiding. P&O licht het bestaande personeelsbeleid systematisch door op zijn bijdrage aan de gewenste competentie-ontwikkeling en draagt op basis hiervan beleidsvoorstellen aan. De afdeling zal daarvoor meer afstand moeten nemen van haar beheersmatige functie en meer initierend en stimulerend moeten gaan werken. Het hangt sterk van de persoonlijke kwaliteiten van de personeelsfunctionarissen af of zij zich deze nieuwe rol kunnen aanmeten. In veel gevallen is de affiniteit daarmee te gering. De functionarissen zijn er niet voor geselecteerd en ook nooit op aangesproken.

In het veranderingsproces blijft P&O op de achtergrond. Haar taak is om op tijd en op maat bruikbare instrumenten, adviezen en informatie te leveren. Een al te actieve rol van P&O legitimeert een afwachtende rol van de betrokkenen.

Tenslotte: in elk veranderingsproces geldt voor de beleidsmakers:

- *Bezint eer ge begint, maar bezin je niet te lang.*
- *Wat je doet, doe dat goed.*
- *Houd de boog gespannen: organiseer geen werkbijeenkomsten en dergelijke over HRM als je er geen vervolg aan kunt geven.*
- *Schrijf geen maatregelen voor, maar zorg er voor dat anderen maatregelen nemen.*