

*Naar een
volwaardige en inclusieve
universiteit*

Prof. dr. Leoniek Wijngaards-de Meij
Faculteit Sociale Wetenschappen

Rede

uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar
Data use for innovation in Higher Education per 1 augustus 2019
aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Universiteit Utrecht

op woensdag 15 september 2021

door

Leoniek Wijngaards-de Meij

Inhoud

1.	Introductie	3
2.	Erkennen en waarderen van diverse talenten	4
3.	TRIPLE model	5
4.	Onderwijs	6
	4.1 Professionalisering van de docent	7
	4.2 Onderwijsinnovatie	8
	4.3 Onderzoek naar onderwijs	9
5.	Leiderschap	10
	5.1 Veilige en inclusieve omgeving	11
	5.2 Talentbeleid en gelijke kansen	11
	5.3 Professionalisering leiderschap	12
6.	Teamspirit	12
7.	Het schaap met de vijf poten	13
8.	Oproep tot actie	14
9.	Tot slot	15
10.	Dankwoord	16

Geachte Mijnheer de Rector Magnificus, geachte collega's, studenten, familie en vrienden, geachte toehoorders via de livestream en toehoorders in de zaal,

1. Introductie

Een paar jaar geleden bracht ik met een aantal collega's een bezoek aan University College London. Een wetenschapper vertelde dat een prijs voor 'de beste docent' gezien wordt als *'the kiss of death of your career'*. De tijd die je besteedt had aan het verzorgen van je onderwijs, had je beter aan onderzoek kunnen besteden: 'jij hebt je prioriteiten blijkbaar niet goed op orde voor een carrière in de wetenschap'. Ik was verbijsterd. Hoe kan er in een universiteit waar onderwijs zo'n belangrijke rol speelt, door leidinggevenden zo met medewerkers worden omgaan? Tegelijkertijd verbaasde het me niet, ook bij onze universiteit krijgt de keuze voor onderwijs al jarenlang op veel plekken niet de erkenning en waardering die het verdient.

Dit voorbeeld laat de huidige situatie in de academische wereld goed zien: de erkenning en waardering van de verschillende taken van het wetenschappelijk personeel is ernstig uit balans. Kort gezegd komt het erop neer dat vooral het belang van veel publiceren en belangrijke beurzen binnenhalen wordt erkend, gezien en beloond. Deze eenzijdige nadruk heeft enorme consequenties als gevolg: enerzijds voor het onderzoeksveld, en anderzijds voor het functioneren van de universiteit als geheel. In het onderzoeksveld is er een zeer competitieve sfeer ontstaan waarin medewerkers worden gestimuleerd om individualistisch te werken. De impact van het onderzoek, bijvoorbeeld wat het onderzoek kan bijdragen aan de samenleving, wordt daardoor minder belangrijk, en dat terwijl we op dit moment en in de komende decennia veel ingewikkelde uitdagingen tegemoet zien. Als universiteit is het juist onze verantwoordelijkheid om daar een bijdrage aan te leveren, en de doorgeschoten individualistische en competitieve onderzoekscultuur werkt dit tegen.

Nog ingrijpender is dat door deze disbalans cruciale taken van de universiteit zoals onderwijs, leiderschap en teamwork, decennia lang als ondergeschikt zijn gezien en beoordeeld. Het onderwijs wordt door sommigen slechts gezien als bijproduct, iets waar je vooral niet teveel tijd aan moet besteden. De broodnodige werknemers met talent voor onderwijs zijn hierdoor jarenlang ondergesneeuwd omdat er geen of weinig beleid was om breed talent te ontwikkelen. Op veel plekken heerst er een cultuur waarin veel mensen zich niet gewaardeerd en gezien voelen in wat ze voor de universiteit betekenen.

Ik ben enorm trots op mijn universiteit, de doelen die wij nastreven en de waarden waar wij voor staan: door goed onderzoek en onderwijs dragen wij bij aan een betere wereld. De competitieve omgeving die voornamelijk gericht is op onderzoeksoutput draagt niet bij aan het behalen van deze doelen. Daarom ben ook ik er van overtuigd dat er een diepgaande cultuurverandering nodig is om deze doelen nu en in de toekomst op een betere wijze te kunnen bereiken. Naast onderzoek moeten we onderwijs, leiderschap en teamspirit erkennen en waarderen om zo een cultuur te creëren waarin de diverse talenten tot bloei kunnen komen.

In de overtuiging dat er verandering nodig is sta ik zeker niet alleen: op verschillende plekken in de academische wereld zijn er wetenschappers, beleidsmedewerkers en bestuurders, soms al jaren geleden, opgestaan om dit probleem aan te kaarten. Ook vandaag wil ik hieraan bijdragen door het er nu met u over te hebben. Het is namelijk noodzakelijk dat we gezamenlijk oude denkpatronen doorbreken en dat de mooie plannen geen loze kreten worden. We moeten allemaal actief onze rol pakken in dit proces, om zo samen te komen tot een blijvend waardevolle universiteit waar medewerkers en studenten zich thuis voelen en hun talenten kunnen ontplooien.

2. Erkennen en waarderen van diverse talenten

De afgelopen jaren is er al op verschillende plekken aandacht voor deze cultuurverandering gekomen. Door de VSNU is een visiedocument opgesteld waarin opnieuw is gekaderd hoe we de verschillende talenten die er nodig zijn om de universitaire doelen te bereiken moeten erkennen en waarderen. Alle universiteiten van Nederland hebben zich gecommitteerd aan dit visiedocument. Het erkennen en waarderen van verschillende talenten is ook een onderdeel van de Open Science-beweging waarin het wordt geplaatst in de bredere context om de wetenschap meer open en nog betrouwbaarder, efficiënter en relevanter voor de samenleving te maken.

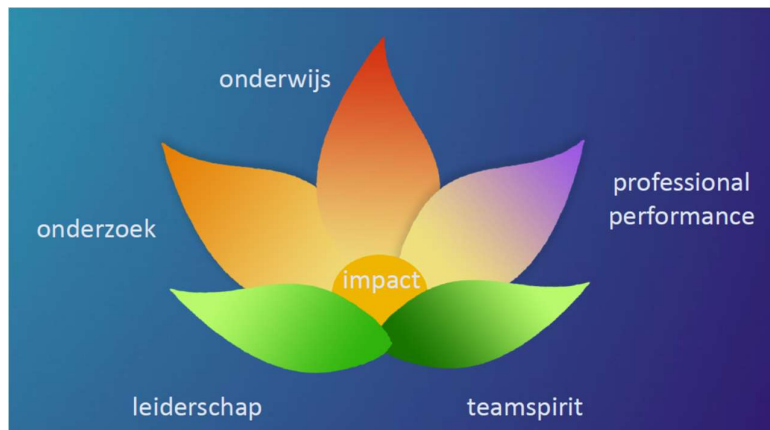
In het erkennen van het belang van goed onderwijs, is de UU een voorloper op het gebied van het stimuleren van onderwijsontwikkeling en docentprofessionalisering. De UU is één van de universiteiten die juist al jaren probeert om het onderwijs de waardering en erkenning te geven die het behoort te hebben. Helaas is dat tot op heden nog niet voldoende geweest om de cultuur in de hele universiteit grondig te veranderen.

Om de balans in erkennen en waarderen te herstellen heeft de UU gekozen voor het TRIPLE model. Het TRIPLE model is een bewerking van het door de Tilburg University ontwikkelde MERIT model. Ik zal nu eerst dit model toelichten om u vervolgens mee te nemen in de veranderingen die er nodig zijn op het gebied van onderwijs, leiderschap en teamspirit aan de hand van het TRIPLE model.

Daarbij zal ik aangeven waar wij concreet mee aan de slag kunnen én moeten, en wil ik u vragen om te kijken op welke manier u hieraan kan bijdragen. Deze cultuurverandering kan niet door een paar mensen bedacht worden, en zo kan ik ook niet alle oplossingen geven. Het is nodig dat iedereen meedenkt over hoe we dit gezamenlijk kunnen veranderen. Er moet breed actie wordt ondernomen, van kleine dagelijkse zaken tot grote beleidsveranderingen, om deze cultuurverandering te laten slagen.

3. TRIPLE model

Het hart van het TRIPLE model vormt de Impact, Impact is de kern van wat wij als universiteit willen bereiken. Wij willen bijdragen aan een betere wereld door het doen van onderzoek en we zijn een belangrijke speler in de ontwikkeling van de jeugd door ons onderwijs. En als derde taak, voornamelijk voor onze UMC-collega's is er de patiëntenzorg, ofwel *professional performance*. Om dit te kunnen bereiken moet de basis stevig zijn: er wordt met visie en zorg leidinggegeven en er wordt goed samengewerkt, er is teamspirit.



TRIPLE model

Om de cultuurverandering vorm te geven is het cruciaal het erkennen en waarderen van onderwijs, leiderschap en teamsprit, naast het onderzoek meer nadruk te geven. Ik zal daarom op deze drie delen uitgebreider ingaan. Ik zal daarbij het onderwijs en leiderschap beide uitwerken in drie subonderdelen die invulling kunnen geven aan het erkennen en waarderen van de taken van de wetenschappelijk medewerker.

In het model zit ook de impact die de universiteit heeft op de samenleving door *professional performance*. Dit is voornamelijk de patiëntenzorg van onze collega's bij de UMC's. Omdat dit voor de meeste wetenschappers geen kernactiviteit is, zal ik hier op dit moment niet verder op ingaan. Ik wil wel aangeven dat het feit dat UMC-collega's (en enkele anderen) deze taak erbij hebben, het gehele erkennen en waarderen van verschillende talenten wellicht nog complexer en minstens zo relevant maakt.

Ik zal ook niet verder ingaan op onderzoek en de veranderingen die er in het erkennen en waarderen van onderzoek plaats moeten vinden. Het staat buiten kijf hoe belangrijk onderzoek is, voor de universiteit en voor de samenleving. De erkenning en waardering van onderzoek moet anders, en hoewel we hier ook gezamenlijk onze weg nog moeten zoeken, zijn er al stappen gemaakt door het tekenen van de DORA-overeenkomst, door als UU duidelijk te kiezen om verder te kijken dan de H-index en door de Open Science beweging. Hoewel het uiteraard zoeken is naar een goede nieuwe aanpak, is in ieder geval duidelijk dat we niet bij de oude situatie kunnen blijven. Ik ben blij dat de UU een voortrekkersrol speelt in het nationale en internationale debat hierover.

4. Onderwijs

Als we teruggaan naar het TRIPLE model zien we dat naast professional performance en onderzoek, we als universiteit onderwijs gelijkwaardig willen waarderen en erkennen. Wij leiden onze studenten op om met kennis, vaardigheden en een analytische blik hun weg te zoeken in een wereld waar belangrijke uitdagingen op hen wachten. Hiermee hebben wij als universiteit een enorm wijde en verstrekkende impact: op het leven en de ontwikkeling van onze studenten, en daarna via het functioneren van al onze alumni op de gehele samenleving. In de tweede helft van de vorige eeuw is er een enorme toename geweest in studenten die aan het hoger onderwijs deelnemen. Op dit moment heeft bijna de helft van de jongvolwassenen een diploma in het hoger onderwijs. De impact van het hoger onderwijs op onze samenleving is daarmee enorm. Onderzoek heeft aangetoond dat wij als universiteiten onvoldoende financiering krijgen voor het verzorgen van ons onderwijs en onderzoek. Daarbij komt dat de financiering van het onderzoek niet is meegegroeid met de toename in studentenaantallen, en daardoor is de onderwijstaak van de wetenschappers steeds groter geworden. Elke wetenschappelijk medewerker, van universitair docent, hoofddocent tot hoogleraar krijgt een gecombineerde aanstelling die heel vaak voor meer dan de helft uit het geven van onderwijs bestaat. Bij de UU varieert de verdeling tussen disciplines, van departementen waar de universitair docent standaard 80% onderwijs geeft, tot faculteiten waarbij de standaard 70%, 60% of 50% is. Onderwijs is daarmee bij heel veel wetenschappers de grootste taak in hun aanstelling. Dit, en de impact die onderwijs heeft op onze maatschappij, benadrukt dat we moeten blijven investeren in onze medewerkers om te zorgen dat ze onderwijs van hoge kwaliteit kunnen geven en daarvoor ook erkenning krijgen.

Goed onderwijs geven en een goede opleiding verzorgen gaat niet vanzelf. Hiervoor is het nodig dat docenten opgeleid worden, dat onderwijs geïnnoveerd wordt waar nodig en dat er onderzoek wordt gedaan in de onderwijssetting. Ik vind het geweldig dat de UU al in een vroeg stadium inzag hoe belangrijk deze aspecten zijn en verschillende initiatieven heeft ontwikkeld om dit te stimuleren. Belangrijke voorbeelden hiervan zijn de leergang Onderwijskundig Leiderschap, het Utrechts Stimuleringsfonds Onderwijs, en het Senior Fellow traject. Deze zaken vallen intussen allemaal onder de paraplu van het Centre for Academic Teaching van de Universiteit Utrecht dat in 2018 is opgericht.

Het Centre for Academic Teaching richt zich op drie aspecten die gezamenlijk de kern vormen van de kwaliteitsborging van het academisch onderwijs: professionalisering van de docent, onderwijsinnovatie en onderzoek naar onderwijs. Deze aspecten zijn essentieel om de kwaliteit van het onderwijs te stimuleren en garanderen.



4.1 Professionalisering van de docent

Als we het hebben over de professionalisering van de docent is de aandacht daarvoor mijns inziens redelijk minimaal. Dit start al aan het begin van de wetenschappelijke carrière. Elke PhD-kandidaat, iemand die bezig is met het promotietraject, wordt goed opgeleid tot onderzoeker. Tijdens het vier jaar durende traject doet de kandidaat meestal 90% van de tijd onderzoek en spendeert maar 10% aan onderwijs geven. Bovendien leren de meesten niks over lesgeven. Toch is het doctoraat voldoende om een vaste aanstelling te krijgen aan de universiteit, waarbij de kersverse doctor in de wetenschappen minstens 50% onderwijs gaat geven.

Er zijn jaren geleden, onder andere door de UU, stappen gemaakt om de docent beter op te leiden en dit te toetsen door de invoering van de Basis- en Senior Kwalificatie Onderwijs. Hoewel de invulling en de toetsing hiervan erg kan verschillen binnen en tussen instellingen, is dit een goede eerste stap geweest in de erkenning en vormgeving van docentprofessionalisering. Dit is echter niet voldoende. Als we het TRIPLE-model serieus nemen en de verschillende vaardigheden als kerntaken waarderen, moeten de nieuwe generaties wetenschappers hier vanaf het begin af aan in opgeleid en betrokken worden. Dit betekent dat er in het PhD-traject standaard meer ruimte moet zijn om zich te bekwamen als docent. Maar ook op latere momenten in de wetenschappelijke loopbaan is aandacht voor professionalisering als docent, bijvoorbeeld als coördinator en innovator essentieel.

In het verlengde hiervan betekent het dat we het onderwijs meer moeten erkennen bij de ontwikkeling van de wetenschapper. Daar is de tijd rijp voor en de noodzaak duidelijk: in de Teaching Cultures Survey die aan de UU is afgenomen in 2019, gaf twee derde (66%) van de medewerkers aan te willen dat het onderwijs wordt gezien als 'zeer belangrijk' voor promotie tot hoogleraar. In tegenstelling gaf slechts een vijfde (20%) aan dat dat in de huidige situatie zo is. Onder bestuurders was het draagvlak nog groter: van de decanen en vice-decanen wil 93% dat onderwijs 'zeer belangrijk' wordt voor promotie tot hoogleraar. Wat let ons nog om dit te bewerkstelligen?

4.2 Onderwijsinnovatie

We leven in een samenleving die in rap tempo verandert; de wereld waar we ons toe verhouden wordt groter en diverser. De veranderende wereld vraagt om innovatie in het onderwijs. Om onze studenten zo goed mogelijk voor te bereiden op hun rol in de maatschappij, moeten we daarom de onderwijsdoelen van onze opleidingen blijven aanpassen. Als universiteit zijn we bezig met een aantal belangrijke onderwijsthema's, die ik kort zal opsommen. Hoe zou u uw opleiding willen aanpassen om deze thema's de aandacht te geven die het verdient?

- We willen de verbinding met de samenleving sterker maken door Community Engaged Learning toe te passen in alle opleidingen.
- We willen het interdisciplinair samenwerken stimuleren door studenten te leren maatschappelijke problemen aan te pakken in een interdisciplinair team.
- We willen een diverse en inclusieve leeromgeving creëren waarin studenten zich thuis voelen en voorbereid worden op een wereld vol diversiteit.
- We willen mogelijkheden van digitalisering van het onderwijs en flexibilisering van het curriculum onderzoeken om bijvoorbeeld aan moeilijk bereikbare groepen onderwijs aan te kunnen bieden.
- We willen onderwijs aanbieden voor professionals die al in het werkveld staan om de nieuwe inzichten ook op die manier naar het werkveld te vertalen, en de input van het werkveld te gebruiken in ons onderwijs en onderzoek.

Om alle thema's op een goede manier in het onderwijs te integreren en het onderwijs te innoveren is het nodig dat elk niveau, dus docent, coördinator, onderwijsdirecteur, en bestuurder, proactief nadenkt en actie onderneemt. Op universitair niveau gebeurt dit bij de UU al door bijvoorbeeld het aanstellen van een dean en programmadirecteur die een onderwijsverandering aanvoeren. Maar bij elke opleiding en afdeling is het van belang dat er docenten en coördinatoren met ideeën komen voor deze veranderingen. Per groep of afdeling is het daarbij essentieel dat een deel van de medewerkers zich kwalificeert en specialiseert in specifieke onderwijs-domeinen om de kwaliteit van het onderwijs en de docenten hoog te houden. Elke opleiding of afdeling moet dus proactief nadenken over de kwaliteiten van hun team om de huidige en toekomstige uitdagingen aan te gaan.

Ik heb mij de afgelopen jaren ook bezig gehouden met verschillende thema's om ons onderwijs te verbeteren. In het kader van mijn Senior Fellowproject heb ik mij specifiek gebogen over diversiteit en inclusie in het onderwijs, zowel in de instroom van onze studenten als in het onderwijs dat wij verzorgen. Samen met collega's heb ik onder andere gewerkt aan programma's voor basisschool en middelbare schoolleerlingen die de weg naar de UU niet makkelijk kunnen vinden. Ook hebben we een monitor opgezet om de diversiteit in de instroom en doorstroom in de bachelors in beeld te brengen. We kijken vervolgens samen met opleidingen hoe we eventuele drempels voor aankomende studenten weg kunnen nemen. Daarnaast zijn we met drie faculteiten het USO-project Inclusief curriculum gestart. Om te kijken hoe divers en inclusief hun opleiding is en wat er veranderd kan en

moet worden, is in dit project een curriculum-scan ontwikkeld die docenten en studenten samen kunnen uitvoeren.

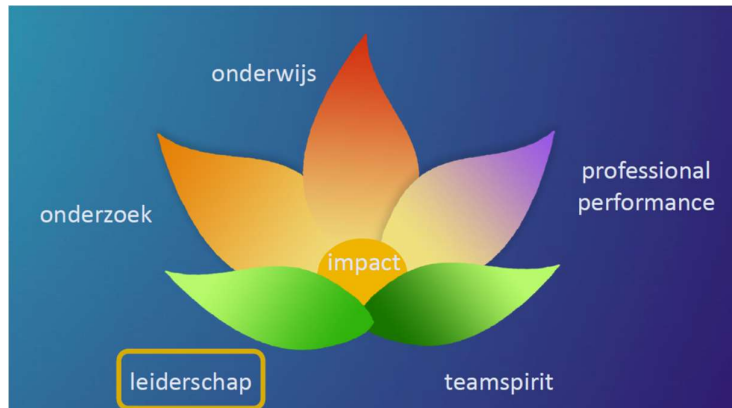
4.3 Onderzoek naar onderwijs

Voor elke wetenschapper aan de universiteit zijn onderzoek en onderwijs onlosmakelijk met elkaar verbonden. De nieuwsgierigheid en de kritische houding van de onderzoeker neemt de wetenschapper dan ook mee naar het onderwijs. Universitair docenten doen dit bijvoorbeeld op cursus en docent-niveau; zij evalueren en onderzoeken het eigen onderwijs om zo het leerproces van de student te verbeteren. Op opleidingsniveau kunnen we managementdata, bijvoorbeeld instroom en doorstroomdata, gebruiken om coördinatoren en bestuurders te informeren. Dit onderzoek is hard nodig om goed onderbouwde keuzes te maken bij beleidsinterventies en voordat onderwijsvernieuwingen gestart worden. Zo zijn bijvoorbeeld de strengere eisen voor hbo-propedeuse studenten teruggedraaid nadat bleek dat het idee dat deze studenten lager studiesucces hebben, ongegrond was. Uit onderzoek komt dat studenten met een hbo-propedeuse het bij veel opleidingen (vrijwel) net zo goed dan als vwo-studenten en dat de extra regels onnodige drempels opwierpen. Juist in deze tijd waar een overvloed aan data beschikbaar is, moeten we meer investeren in het beschikbaar maken van deze data voor docenten, coördinatoren en bestuurders zodat zij goed geïnformeerd, op basis van zowel kwantitatieve als kwalitatieve data, keuzes kunnen maken. Op het gebied van het onderzoek naar onderwijs om onderwijsvernieuwing te onderbouwen is er volgens mij nog een wereld te winnen.

Het zal niemand verbazen dat ik mij juist met deze vormen van onderzoek bezig hou. Zo heb ik met mijn team de invoering van matching gemonitord om zo de studiekeuzecheck te verbeteren. Ik ben ook betrokken bij verschillende projecten waarbij we kijken hoe we gegevens van de studenten en hun leerproces kunnen gebruiken om het leerproces te verbeteren. Ook heb ik de verkenning van de uitbreiding naar het Hoger Onderwijs van het Nationaal Cohortonderzoek Onderwijs van het NRO geleid. Deze uitbreiding zal voor hoger onderwijs instellingen en onderzoekers een rijke bron zijn voor bijvoorbeeld onderzoek naar de toegankelijkheid van het hoger onderwijs en voor beleidsvorming voor gelijke kansen.

Aan de hand van de drie subonderdelen, docentprofessionalisering, onderwijsinnovatie en onderzoek naar onderwijs heb ik u laten zien dat deze aspecten noodzakelijk zijn om het onderwijs aan de universiteit goed te kunnen blijven verzorgen. Daarnaast stel ik voor deze driedeling als handvat te gebruiken voor het evalueren, erkennen en waarderen van de onderwijstaak van de wetenschappelijk medewerker.

We zijn nu aangekomen bij de basis van het TRIPLE model: leiderschap en teamspirit.



5. Leiderschap

Op allerlei niveaus zijn er leiders in de universiteit: leiders van een onderzoeks- of onderwijsteam, van ondersteuningsteams, van projecten, een afdeling, faculteit of de hele universiteit. De leider van een groep is essentieel in het bepalen van de cultuur van de groep: hoe er wordt samengewerkt, of het een veilige omgeving is, wie er kansen krijgen en in hoeverre talent wordt gezien en gestimuleerd. Gelukkig zijn er een aantal zeer vaardige leiders en bestuurders in onze universiteit. Maar helaas zijn er nog teveel leiders die of onvoldoende motivatie en/of onvoldoende vaardigheden hebben om het leiderschap een goede invulling te geven; zij zien het leiderschap als verplichting, als bijproduct in hun carrière of zijn bijvoorbeeld een uitmuntend onderzoeker maar daarmee nog niet per definitie een goede leider. Ik weet nog goed dat bij een leiderschapstraining de hoogleraar die de sessie leidde ons vertelde dat leiderschap en besturen corvee is, waar je als hoogleraar je soms je maar aan over moet geven. Leidinggeven is geen corvee, maar een belangrijke kerntaak die noodzakelijk is voor het functioneren van de universiteit.

Corvee, een verplichting, inspiratie... wat houdt goed leiderschap in voor u? In het Strategisch plan benadrukt de UU dat effectief leiderschap staat voor een veilig, open, constructief, divers en inclusief academisch klimaat. De effectiviteit van een leider wordt dus niet bekeken aan de hand van het behalen van de doelen, maar aan het garanderen van een goed werkklimaat. Leiders hebben niet alleen een visie hebben op onderwijs en onderzoek, zij moeten zorgen voor een veilige en inclusieve werkomgeving en voor een goed talentbeleid, met kansen voor diverse medewerkers. Op het gebied van werkklimaat en een inclusieve cultuur op de universiteit zie ik de komende jaren meerdere uitdagingen voor onze leiders. Ook zal de leider, om het nieuwe erkennen en waarderen in praktijk te brengen, hier het voortouw in moeten nemen. Dit betekent dat er veel van leiders wordt verwacht. Daarom is het urgent wetenschappers op te leiden op het gebied van leiderschap en goed leiderschap op te nemen in criteria voor promotie.



5.1 Veilige en inclusieve omgeving

Een belangrijke taak van de leidinggevende is dat er een veilige en inclusieve werkomgeving wordt gecreëerd waar de medewerker zich veilig voelt en gewaardeerd wordt. Een veilige werkomgeving staat gelukkig ook hoog op de agenda van de universiteit. Dat is goed, maar de uitwerking moet gebeuren door de leidinggevendenden want zij spelen een essentiële rol in het creëren van vertrouwen en waardering. Van de week hoorde ik nog een verhaal van een vrouwelijke junior medewerker, die door mannelijke collega's gecompimenteerd werd. Dat was omdat ze zo sportief was om mee te lachen om die collega's die bij haar binnenkomst graptten dat ze zo'n lekker ding was en vervolgens een opmerking maakten die ik hier echt niet kan herhalen. Leiders zijn cruciaal in het aangeven dat er geen ruimte is voor dit gedrag, en moeten zich duidelijk uitspreken in dat dit niet getolereerd wordt. Ik ben een voorstander van een open universiteit waarbij het open debat een belangrijke kernwaarde is. Maar een onveilige cultuur waarbij juist minderheidsgroepen vaak worden getroffen, heeft hier niks mee te maken. Als universiteit moeten wij zorgen voor een veilige omgeving voor student en medewerker, waar we vervolgens met respect voor elkaar een open debat kunnen voeren, ook over onderwerpen die gevoelig liggen.

5.2 Talentbeleid en gelijke kansen

Als leidinggevende ben je ook verantwoordelijk voor het bevorderingsbeleid, het creëren van kansen en begeleiden van talenten. Als we kijken naar gelijke kansen, streven we als universiteit om, waar mogelijk, een afspiegeling van de samenleving te zijn. Uit onderzoek weten we dat dat bij universiteiten nog steeds niet het geval is. Zowel in de man-vrouw verdeling als ook in de verdeling van medewerkers met of zonder migratieachtergrond zijn we nog (lang) niet waar we willen zijn. Het creëren van gelijke kansen en het voeren van gepast beleid is een kernelement van leiderschap. Leidinggevendenden, sollicitatie- en benoemingscommissies moeten gelijke kansen bevorderen. Niet iedereen heeft in zijn of haar opleiding en loopbaan dezelfde kansen gehad, en we moeten dus verder kijken dan alleen het CV of de prestaties die iemand heeft geleverd. Zo heb ik bijvoorbeeld gericht mensen uit bepaalde groepen uitgenodigd om op een vacature te solliciteren. We weten namelijk dat de drempel om te solliciteren voor sommigen te hoog is, ook al is dit niet nodig. Door ze expliciet te stimuleren en te benoemen dat dit wel wat voor hen is, wordt de kans groter dat ze solliciteren en misschien wel de baan krijgen. Ook kan je in het

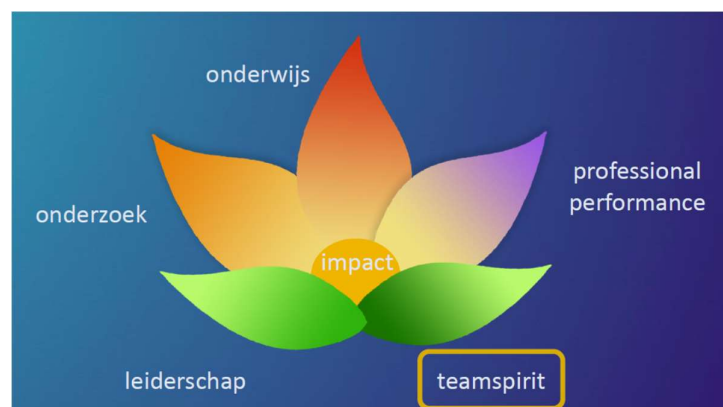
benoemingsproces standaard eindigen met twee kandidaten (man/vrouw, iemand zonder/ met een migratieachtergrond) om aan het eind een specifieke afweging te maken. In de beoordeling is het vervolgens van belang niet alleen te beoordelen op voorheen behaalde resultaten, maar ook op potentie en groeimogelijkheden van de kandidaat.

In het kader van talentbeleid spelen de leiders binnen onze universiteit ook een belangrijke rol in de cultuurverandering van erkennen en waarderen. In de huidige cultuur zit nu vervlochten dat talentbeleid voornamelijk gaat over onderzoek, terwijl wij als universiteit de diverse talenten op het gebied van onderwijs en onderzoek, samenwerken en leidinggeven nodig hebben.

5.3 Professionalisering van leiderschap

De professionalisering van leiderschap krijgt gelukkig de afgelopen jaren extra aandacht in de universiteit. Er zijn verschillende trainingen en cursussen die worden aangeboden. Een training op het gebied van het nieuwe erkennen en waarderen, waarbij aandacht gaat naar onderwijs, leidinggeven en samenwerken is hierbij een logische volgende stap.

De beoordeling van leiderschapskwaliteiten daarentegen laat zowel bij de sollicitatie- of het benoemingsproces als ook in de jaarlijkse evaluatie vaak nog te wensen over. Er moet een duidelijke aanpak komen hoe leiderschap besproken en beoordeeld moet worden. Een minimum is dat leiderschap bij iedereen die een leiderschapspositie vervult, zoals teamleiders en hoogleraren, in het B&O-gesprek besproken wordt. Hierbij moet het gaan over het persoonlijk functioneren van de leider als ook over de cultuur van het team en hoe het team als geheel functioneert.



6. Teamspirit

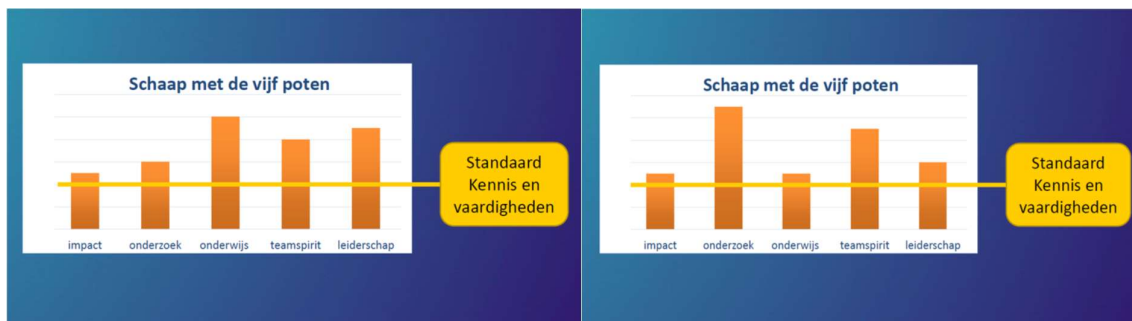
Bij sommige opleidingen krijgen studenten les over hoe je goed moet samenwerken. Misschien zou dat ook niet zo gek zijn voor het personeel, want samenwerken wordt steeds belangrijker voor het nastreven van onze doelen. Interdisciplinair samenwerken in onderwijs en in onderzoek, bijvoorbeeld in de Strategische Thema's van de UU, maar ook het samenwerken met partners in de maatschappij zijn onmisbaar voor goed onderzoek en onderwijs, en om daarmee als universiteit impact te hebben op de maatschappij. Goed kunnen samenwerken is dus een kernvaardigheid voor iemand die werkt aan de universiteit.

Het is de hoogste tijd dat we kijken naar hoe teams een bijdrage leveren aan hoogstaand onderwijs, vernieuwend onderzoek of maatschappelijke impact. Het gaat er tenslotte om dat we de talenten van iedereen zo goed mogelijk gebruiken. Niet elk teamlid hoeft expertise te hebben op elke vaardigheid of kennisdomein, juist door het samenwerken in een team waarin verschillende krachten gebundeld worden, kunnen we elkaar versterken.

En als ik het heb over teamwerk, wil ik daar heel graag het ondersteunend personeel in betrekken. Zoals iedereen weet is de inzet van het ondersteunend personeel essentieel in het goed functioneren van de universiteit. Als bestuurder werk ik veel met hen samen en ben ik mij nog bewuster van het belangrijke werk wat zij doen. Helaas krijgen ze vaak niet de erkenning en waardering die ze verdienen van het wetenschappelijk personeel. In het nieuwe erkennen en waarderen wil ik specifiek aandacht vragen voor het ondersteunend personeel. Laten we werkelijk als team optrekken, wetenschappelijk personeel en ondersteunend personeel, en elkaar erkennen en waarderen in de bijdragen aan ons gezamenlijk doel.

7. Het schaap met de vijf poten

Nu u dit allemaal zo gehoord hebt, en de aspecten eens goed op een rijtje zet, vraagt u zich ongetwijfeld af of de wetenschapper het schaap met de vijf poten moet zijn. En als ik eerlijk bent, ja, dat is wel de bedoeling. Als wetenschappelijk medewerker heb je impact, ben je actief betrokken bij onderzoek en onderwijs, en functioneert je goed als teamlid en als leidinggevende. Echter, als we aan het schaap met de vijf poten denken, verwachten we dat ieder voor elke poot moet excelleren. Daarin verschilt nu juist het nieuwe voorstel. Voor elk aspect geldt dat je de standaard kennis en vaardigheden moet hebben, maar niet iedereen hoeft op dezelfde vlakken te excelleren – sterker nog, het is nodig dat we mensen met verschillende profielen hebben om de universiteit goed te laten werken. Zo vragen bepaalde functies om excellentie op een bepaald vlak: een onderwijsdirecteur excelleert in ieder geval op onderwijs en leidinggeven, en elke hoogleraar zal naast onderwijs en onderzoek gekwalificeerd moeten zijn in excellent leiderschap.



8. Oproep tot actie

Ik kom bijna aan het eind van mijn verhaal, en ik wil graag het laatste deel van mijn oratie gebruiken om nogmaals iedereen te vragen in actie te komen. Voor de cultuurverandering die er nodig is om onze universiteit beter te maken, is het nodig dat iedereen meewerkt. Ik zie zelf in ieder geval drie elementen die hiervoor noodzakelijk zijn.



- **Kritische blik:** om te kunnen veranderen zullen we kritisch naar onszelf en elkaar moeten kijken. Op zich zou dat niet zo moeilijk moeten zijn: wij leiden onze studenten op tot kritische en analytische denkers, en in dit geval richten we de kritische blik op ons eigen en elkaars gedrag. We moeten met een kritische blik kijken naar onze ingesleten gewoonten. Dit zal schuren en niet altijd makkelijk zijn, elke verandering brengt onbalans met zich mee. Ook zijn er mensen die in de nieuwe situatie iets moeten inleveren. Dit is echter noodzakelijk om tot een betere situatie te komen.
- **Wees creatief:** Dit is het moment om de volgende stap te zetten en samen te kijken naar welke acties mogelijk en nodig zijn om de verandering vorm te geven. Bedenk hierbij dat er vaak meer ruimte is dan je denkt, en gebruik die ruimte op een creatieve en actieve manier. En maak dit bespreekbaar; Brainstorm met elkaar, doorbreek oude denkpatronen en maak de mogelijkheden concreet. Bespreek de beoordelingscriteria voor leiderschap en onderwijs, zoek specifieke doelgroepen bij sollicitatieprocedures en beoordelingsgesprekken en zet nieuwe tenure tracks op binnen afdelingen of faculteiten.
- **Actie:** Ga de verandering echt in gang te zetten. Ik ben blij om te kunnen zeggen dat ik de afgelopen tijd bij veel collega's positieve geluiden heb gehoord over zowel het nieuwe *Erkennen en Waarderen*, als ook over het doel om een diverse, inclusieve en veilige werk en studie-omgeving te creëren. Prachtig! Dit is het moment om de volgende stap te zetten en samen te kijken naar welke acties mogelijk en nodig zijn om de verandering vorm te geven. Maak het concreet bij de volgende vacatures, Herzie de PhD-opleiding, ga nieuwe samenwerkingsverbanden aan, en geef complimenten en beloningen bij de minder erkende taken. En wederom: Bedenk

hierbij dat er vaak meer ruimte is dan je denkt, en gebruik die ruimte op een creatieve en actieve manier.

Er zijn al heel wat mensen druk met de veranderingen die ik heb beschreven, maar het is nodig dat iedereen deze verandering waar maakt. Ik wil je daarom vragen om minimaal één actie te bedenken die je in deze maand nog gaat uitvoeren om hieraan bij te dragen. Misschien besluit je te reflecteren met collega's op je eigen functioneren, ga je met een idee over meer teamspirit aan de slag, of spreek je je waardering uit aan een collega van het ondersteunend personeel of geef je een compliment aan je leidinggevende.

9. Tot slot

Ik heb u laten zien dat we naast onderzoek, juist onderwijs, teamspirit en leiderschap moeten erkennen en waarderen om zo een cultuur te creëren waarin de kracht van de universiteit zit in de diverse talenten die tot bloei kunnen komen. Ik ben ervan overtuigd dat we op deze manier toegaan naar een universiteit waar de basis van gelijkwaardigheid en erkenning een gegeven is. Een universiteit waar leiders altijd het belang van de medewerkers en een veilige en inclusieve werkomgeving voorop hebben staan. Een universiteit waar we samen door inhoudelijke visie op onderwijs of onderzoek bijdragen aan een betere wereld. Een universiteit waar medewerkers zich gezien voelen en samenwerken in teams. Een universiteit waar het winnen van een onderwijsprijs niet de *kiss of death* is van je carrière maar juist een stimulans voor je carrière. Dat is voor mij een volwaardige en inclusieve universiteit. En alleen op die manier zullen wij als universiteit onze belangrijke rol in de samenleving kunnen waarmaken.

10. Dankwoord

Vol met trots en dankbaarheid sta ik hier vandaag als eerste hoogleraar die via het Senior Fellowtraject van de UU hoogleraar is geworden. Als hoogleraar op gebied van het gebruik van data bij innovaties in het hoger onderwijs, sluit ik aan in een rij van hoogleraren die naast hun onderzoek zich ook duidelijk profileren met een breed profiel, waaronder specialisatie in onderwijs en leiderschap.

Ik ben heel blij dat ik op dit moment mijn dank uit kan spreken aan mensen die bijgedragen hebben aan mijn ontwikkeling als wetenschapper, en benoeming als hoogleraar. Om met dat laatste te beginnen, ik dank het College voor Promoties en het College van Bestuur voor het vertrouwen in mij. In het bijzonder dank aan Henk Kummeling die als rector magnificus een rolmodel is in de erkenning en waardering van onderwijs.

Veel dank aan mijn collega's van de afdeling Methodenleer en Statistiek waar ik al veel jaren met veel plezier werk en waar we naast onderzoek met hart en ziel werken aan goed en inspirerend onderwijs voor onze studenten. In het bijzonder noem ik Irene, samen begonnen als student assistenten in het onderwijs en nu samen hoogleraar, dank voor alle kameraadschap. En Herbert, dank dat je mij de ruimte hebt gegeven om mijn eigen pad te ontdekken. En uiteraard al mijn andere gewaardeerde collega's, Kirsten, Ellen, Jeltje, Charlotte, Marieke, Peter, Els, Kevin en alle anderen. Daarbij kom ik bij mijn AIO's: Karlijn, Lientje, Sanne, Anne-Roos en Timon. Jullie vormen allemaal op je eigen manier een prachtige invulling van een wetenschapper in ontwikkeling, en zo blijven jullie mij inspireren en anderen.

In mijn weg naar dit moment heb ik deel uit mogen maken van verschillende interfacultaire groepen waarvan ik bijzonder veel geleerd heb. Ik noem hier graag in het bijzonder mijn CEUT-collega's, en natuurlijk mijn mede Senior en Principal Fellows van het Centre for Academic Teaching. Zo verschillend als wij zijn in het onderzoek in onze disciplines, zo eensgezind zijn we in de passie voor onderwijs. Ik dank het team van het CAT en in het bijzonder de directeuren van het CAT, Manon en Mirjam, die op bezielende wijze richting geven aan het Centre. Als mede Senior Fellow op het gebied van Diversiteit en Inclusie, dank ik Gönül voor de inspirerende samenwerking in de afgelopen jaren.

Veel dank voor de enorm fijne samenwerking met mijn bestuur, Marcel, Frank Jan en Marian. En uiteraard veel dank het OW-domein, Joki, Martijn, Jaap, Johanneke en alle anderen. Speciaal dank aan Joki, zowel ik als de universiteit hebben veel aan jou en jouw analytische en strategische blik op zowel onderwijs als organisatorische zaken. En uiteraard veel dank aan het gehele FSW-crisisteam. Onze samenwerking in de afgelopen jaren is een prachtig voorbeeld van teamspirit in de academie.

Ook wil ik al mijn collega's bedanken waarmee ik samenwerk in allerlei samenwerkingsverbanden, projecten en teams. De onderwijsdirecteuren FSW, de vice-decanen, de DIS-groep, de studenten van Opmaat, het interuniversitaire team Diversiteit en Data, en zo kan ik nog

wel even doorgaan. Ik kan jullie helaas niet allemaal bij naam noemen. Veel dank, mijn werk blijft inspirerend door jullie en ik blijf eindeloos leren in het samenwerken.

Mama en papa, dank voor jullie liefde en het rotsvaste vertrouwen in mijn kunnen. En voor het geloof in het goede, en het verlangen bij te dragen aan een betere wereld, bijvoorbeeld door te strijden tegen ongelijkheid en onrecht. Er zijn geen woorden groot genoeg voor mijn dank en liefde voor jullie.

Juliet en Aloys, wat heerlijk dat ik het geluk heb om zowel de allerliefste zus als de allerliefste broer van de wereld te hebben. Dank voor jullie eindeloze vertrouwen, liefde en steun. *Zowel best friends als best siblings forever.*

Ronny en Ton, dank jullie voor de liefde en zorg over alle jaren heen. En dan niet alleen voor mij maar ook voor mijn gezin, veel dank.

Else en Wiesje, geworden als zussen, onmisbaar in onze gezamenlijke stappen in het leven. Van samen psychologie studeren, moeder worden tot alle drie in wetenschap, ik had het niet zonder jullie willen doen.

Nu heb ik het geluk om naast al deze lieve mensen ook nog eens omringd te zijn door veel lieve en bijzondere mensen die behoren tot mijn familie of *extended family*: Geert, Abel, Lotte, Dante, Lianne, Minke, Noel, Sofie, Jamilla, Umami en nog zoveel anderen. Dank voor de fijne momenten samen.

Jet en Teun, ik ben zo trots op jullie: op wie jullie zijn en hoe jullie in de wereld staan. Allebei eigen en anders, allebei zo mooi in je diverse talenten.

Roel, lieve schat, dank voor je liefde en je vriendschap. Samen kunnen we alles aan.

Ik heb gezegd.