



Universiteiten: Niet langer verkennen en laveren

Marieke Adriaanse, Paul Boselie, Henk Kummeling en Frank Miedema

De universiteiten hebben zich uitgesproken voor het erkennen en waarderen van al hun medewerkers. Dat is mooi, maar de fase van verkennen en laveren is nu wel voorbij. Het is tijd voor concrete vervolgstappen. Dat vereist lef van bestuurders en leidinggevenden.

We leven in bijzondere tijden. De wereld om ons heen vraagt om wetenschappelijke inzichten en oplossingen voor grote maatschappelijke vraagstukken op het gebied van klimaatverandering, groeiende ongelijkheid, vergrijzing en ontgroening, politieke instabiliteit en verregaande digitalisering. COVID-19 heeft laten zien dat we samen met onderzoekers van vele disciplines wetenschap kunnen bedrijven op de manier van Open Science aan een actueel probleem. Eerst kwamen de moleculaire virologie en de wiskundige modellen van ziekte en dood, toen de economen en de sociologen en politicologen en zelfs historici om te bedenken hoe het met de mensen en de maatschappij verder moest. Intussen luidden de psychologen, psychiaters en verpleeghuisartsen de noodklok. We gingen van wat ze altijd noemen de 'harde' naar de 'softe' wetenschap, maar dat is misleidend, want 'soft science' staat hier gelijk aan enorme maatschappelijke waarde.

COVID-19 confronteerde ons met die hiërarchie in ons denken over excellentie in de wetenschap. De Gezondheidsraad heeft hier enkele jaren geleden op gewezen als oorzaak van het achterblijven van onderzoek dat belangrijk is voor de volksgezondheid. Ook OCW, NWO en de universiteiten hebben gezien dat die pikorde in de academie ons in de normale dagelijkse praktijk van de wetenschap parten speelt. Excellente onderzoekers, vooral als ze dichter bij de praktijk staan, worden daardoor tekort gedaan. In deze hiërarchie wordt onderzoek systematisch boven onderwijs, impact en academisch leiderschap geplaatst. Ook dat werd pijnlijk zichtbaar in de coronacrisis: een groot deel van de universitair (hoofd)docenten leverde een topprestatie in de abrupte omschakeling naar online onderwijs. Alhoewel hoger onderwijs als cruciaal beroep wordt gezien tijdens de huidige crisis, leveren inspanningen en prestaties op het gebied van onderwijs binnen het huidige systeem allesbehalve dezelfde erkenning op van leidinggevenden als het schrijven van wetenschappelijke artikelen en het aanvragen van beurzen.

Grote maatschappelijke vraagstukken zoals de coronacrisis lossen we met elkaar op. De tijd van de ivoren toren ligt als het goed is ver achter ons: we zitten volop in een transitie van een gesloten naar een open wetenschap. We zijn het er inmiddels over eens dat de eenzijdige en individuele focus op onderzoek in termen van aantal publicaties, impact factoren en het binnenhalen van subsidies niet past binnen deze tijd van Open Science. In het VSNU e.a. (2019) position paper erkenning en waardering wordt hier terecht op gewezen. De huidige systematiek van erkennen en waarderen van wetenschap en academisch werk past niet meer bij de manier van werken die nu van ons gevraagd wordt. De universiteit staat middenin de samenleving en we werken waar mogelijk in onderwijs en onderzoek in co-creatie met maatschappelijke partners om de wereld een stukje beter te maken en beter te leren begrijpen. Die partners verdienen ook een stem in wat wij doen en hoe we dat doen. Veel van wat er gebeurt wordt immers gefinancierd met publieke



middelen. Onderzoek, onderwijs, maatschappelijke impact, teamscience en leiderschap verdienen allemaal een stevige plek in het hedendaagse erkennen en waarderen.

Geen schaap met vijf poten, maar Team Science

Wetenschap is een teamsport en een meerkamp, waarin naast onderzoek ook onderwijs en maatschappelijke impact centraal staan. In die meerkamp hoeft niet ieder individu overal in te excelleren. Er is nadrukkelijk ruimte voor differentiatie in functies (met verschillende accenten), dat wil zeggen concrete mogelijkheden voor een pallet aan functies met bijbehorende taken. Het bestaande systeem met nadruk op onderzoek en eenzijdige prestatie indicatoren stimuleert one-trick-ponies die met elkaar in competitie zijn. De vraag naar meerdere competenties brengt het gevaar mee van de roep om een ander dier: het schaap met de vijf poten, die zijn zeldzaam. Maar er is nog een probleem met deze metafoer, een schaap is enkelvoud. Overal in de maatschappij is allang, en nu ook in de wetenschap, het besef doorgedrongen dat het niet de excellente individuen zijn, maar de excellente teams die het verschil maken. Zij die in teamsport zijn opgegroeid weten niet beter dan dat diversiteit en echte teamgeest met respect en ruimte voor ieders talent een team kampioen kan maken. Carlijn Welten, nu in opleiding in de kinder- en jeugdpsychiatrie en lange tijd een prominent lid van het Nederlands damsteam hockey, verbaasde zich over het individualisme en gebrek aan teamgeest in de academie. Ze startte onlangs een verbeter actie en ontdekte onder andere Erkennen en Waarderen als probleem (Carlijn Welten: 'Hoe de GGZ verandert').

Goede voorbeelden

Verandering, ook in de universiteit en bij hoogopgeleiden, gaat vrijwel altijd gepaard met weerstand als gevolg van angst, gevoel van onzekerheid en persoonlijke belangen. Er staat dan ook wel wat op het spel. Collega's die een loopbaan hebben opgebouwd op basis van aantallen publicaties in toptijdschriften en hoge impact scores worden nu mogelijk anders geëvalueerd. Hiermee lijkt het alsof we helemaal terug naar de tekentafel moeten om onszelf opnieuw uit te vinden. Misschien is dat voor een deel ook wel zo. Zo'n heel systeem op de schop nemen, kan dat wel? Toch wel, er is, zo blijkt, de nodige ruimte binnen de bestaande hekken waar we bijvoorbeeld aan de Universiteit Utrecht al enkele jaren gebruik van maken. De Universiteit Utrecht en het UMC Utrecht werken aan Open Science als onderdeel van haar belofte om de wetenschap meer open en nog betrouwbaarder en relevanter voor de samenleving te maken. Daar hoort ook een andere manier van erkenning en waardering van de wetenschap bij. Wij zijn er volop mee aan de slag in woord en daad. Het UMCU werkt al een aantal jaren met een andere methodiek van beoordeling, ingezet door maatschappelijke ontwikkelingen en de Science in Transition beweging. Het departement USBO (Bestuurs- en Organisatiewetenschappen) van de Universiteit Utrecht past sinds 2016 principes van het MERIT-model (management, education, research, impact en teamspirit) toe bij individuele ontwikkeling, jaarlijkse functioneringsgesprekken en bevorderingen. De faculteit Geowetenschappen is nu bezig MERIT in te voeren. Daarmee zijn we er ook binnen de Universiteit Utrecht en het UMC Utrecht nog lang niet, maar deze concrete voorbeelden laten wel zien dat er van alles gebeurt en dat we van elkaar kunnen leren, juist van experimenten die al plaatsvinden op het vlak van alternatieve vormen van erkenning en waardering.



Leidinggeven is een essentieel element bij een verandering van de systematiek. Leidinggevend, veelal hoogleraren als het gaat om de wetenschap, zijn de vormgevers van personeelsbeleid. Dus ook de vormgevers van medewerker ontwikkeling, motivatie, beoordeling en beloning. Erkennen en waarderen is niet alleen een organisatie systeem of instrument, maar vooral mensenwerk van alle betrokkenen (leidinggevend, collega's, studenten, afnemers etc.). De voorbeeldfunctie van leidinggevend op alle niveaus is cruciaal bij de veranderingen die we voor ogen hebben. Doe wat je zegt, pas de nieuwe principes in je eigen omgeving toe en deel de ervaringen. We staan aan de vooravond van een cultuurverandering waarin naast leidinggevend alle betrokkenen een actieve rol kunnen en moeten spelen, van beleidsmakers, bestuurders en stafmedewerkers tot medewerkers op de werkvloer.

Geen woorden maar daden

Goede bedoelingen hebben is een belangrijk startpunt. Daarover communiceren is essentieel, vooral als bestuurders dat expliciet doen om de juiste toon van de discussie te zetten en richting te geven aan de verandering. Rector Rianne Letschert van de Universiteit van Maastricht is zo'n bestuurlijke koploper die zich inzet voor veranderingen. Samen met andere prominenten zoals rector Frank Baaijens van de TUE zet zij de toon. We spreken van een noodzakelijke cultuurverandering en een andere kijk op de wetenschap. Houding en gedrag van betrokkenen veranderen is misschien wel de grootste uitdaging als het gaat om implementatie en internalisatie van het nieuwe erkennen en waarderen. We staan voor de uitdaging om het nieuwe erkennen en waarderen in de praktijk te brengen. Om dat te realiseren spelen leidinggevend en een collectieve benadering, oftewel teamscience, een essentiële rol. Wij vragen leidinggevend om met het team waar zij leiding aan geven en deel van uitmaken een visie te ontwikkelen met open science als uitgangspunt waar onderwijs, onderzoek, impact en academisch leiderschap integraal in worden meegenomen. De erkenning en waardering van individuele medewerkers moet recht doen aan deze visie en de doelen van het team, de diversiteit van taken, de pluriformiteit van onderzoek en uitgaan van kwaliteit. Dat geeft meerwaarde aan Erkennen en Waarderen maar is geen makkelijke opgave. Een dergelijke integrale aanpak vraagt moeilijke discussies en samenwerking over de domeinen heen, maar eerdergenoemde UMCU-brede pilots en pilots binnen de faculteiten en departementen van de UU laten zien dat dit zeker mogelijk is. Dit vraagt om lef en concrete actie van universiteiten en wel van leidinggevend op alle niveaus: van rectoren, decanen en departementsvoorzitters t/m hoogleraren: het is tijd om de daad bij het woord te voegen.

Marieke Adriaanse en Paul Boselie zijn programmaleiders van het Thema Erkennen en Waarderen van het UU Open Science Programma, Henk Kummeling is rector magnificus van de UU en Frank Miedema is voorzitter van het UU Open Science Programma.