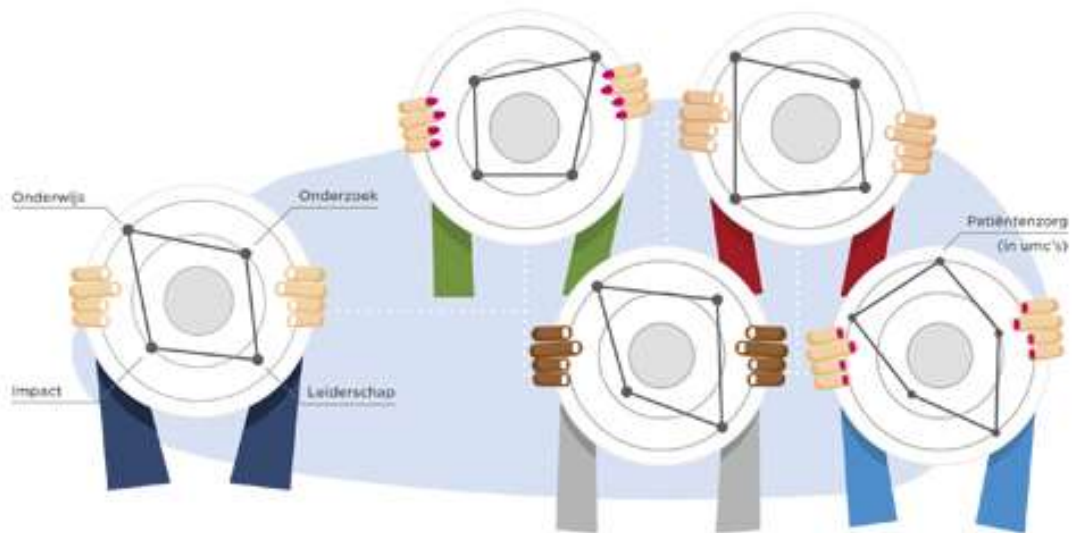


“Je bent nodig!”

Discussiestuk Erkennen en Waarderen



“Je bent nodig!”

Erkennen en Waarderen in Nijmegen

De universiteit is een mooie plek om te werken. Met veel inzet en betrokkenheid beoefenen academici bij onze universiteit en het Radboudumc¹ wetenschap door onderzoek te doen, onderwijs te geven en, en bij het Radboudumc, patiënten te behandelen. Zo brengen we wetenschap verder, maar ook studenten, patiënten en de samenleving. Dat is nodig en we zijn er samen voor nodig. De kwaliteit van dit werk is van het grootste belang: hoe zorgen we er samen voor dat wetenschap floreert? Maar evenzo: hoe zorgen we ervoor dat academici en alle anderen die hen daarbij ondersteunen ook floreren?

Er is reden om die vragen te stellen, ook bij onze eigen Radboud universiteit. Want er is breed gedragen zorg – nationaal en internationaal: we hebben wetenschappelijk onderwijs en onderzoek nog niet optimaal en soms gewoonweg verkeerd georganiseerd. We hanteren nog steeds een smal en daarmee gereduceerd idee van wat goede wetenschap is (veel publiceren, vooral onderzoek doen, en daarbij beter en sneller zijn dan concurrenten) en wie goede academici zijn (éénzijdig diegenen die toponderzoek doen, daarvoor veel geld binnenhalen en daar veel publicaties in toptijdschriften mee behalen). Dit geeft druk, maar leidt niet noodzakelijk tot hogere kwaliteit, voor geen van de academische taken.

Die werkdruk is structureel te hoog voor velen. We lijken elkaar op te jagen en soms over de kling. Het moet altijd “hoger, sneller, beter”, maar de menselijke maat lijkt daarbij soms zoek. Zo zijn we vaak te veel gericht op ‘output’, concurreren we elkaar geregeld nodeloos, en komt professionele autonomie in het gedrang door een te sterke hiërarchie en te veel controle. Bij menig academicus is de balans tussen werk en privé precair. Naast onderzoek is er ander werk dat cruciaal is voor de universiteit en dat wordt vaak niet voldoende gewaardeerd.

De beleving van bovengenoemde problemen zal voor ieder van ons anders zijn, afhankelijk van functie, vakgebied en moment in de loopbaan en de faculteit of het instituut. Toch menen we dat de problemen zo groot en wijdverbreid zijn en zo diep verankerd zijn in het systeem van werken in de wetenschap (op plaatselijk, op nationaal en internationaal niveau) dat grondige verandering nodig is. We zijn daar samen voor verantwoordelijk. Hoe zorgen we er samen voor dat ieder academisch talent dat thuishoort bij onze universiteit zich erkend en gewaardeerd blijft voelen? Hoe zorgen we ervoor dat we samen op een goede manier wetenschap beoefenen met haar uiteenlopende taken? Wat vinden we goede wetenschap en hoe organiseren we ons werk en onze werk- en evaluatieprocessen daartoe het best? Grote vragen waarvan de antwoorden direct praktische consequenties hebben voor ons dagelijks werk en hoe we dat inrichten.

¹ Waar dat kan noemen we Radboud universiteit en Radboudumc vaak samen “Radboud universiteit” ter wille van de leesbaarheid.

We hebben een rijker begrip van academische kwaliteit nodig, en meer oog voor samenwerking, diversiteit in loopbanen, en de menselijke maat. Zonder verandering van onze organisatie, structuur en gewoonten – hoe we talent, inzet en betrokkenheid van mensen expliciet en impliciet waarderen – gaat dat niet lukken. Het systeem moet op de schop. Wat vind jij?

Deze notitie vormt het startschot van een discussie over het systeem van erkennen en waarderen van academisch werk en academici binnen onze eigen universiteit. We willen je met deze notitie op gedachten brengen, discussie en dialoog uitlokken, en inspireren en motiveren om zowel een eigen visie te ontwikkelen als concrete initiatieven te gaan ondernemen op de campus en in het ziekenhuis. Laten we dit samen oppakken. Ook jij bent daarbij nodig!

Box: Landelijke discussie

Erkennen en Waarderen is een landelijk initiatief van Nederlandse kennisinstellingen en onderzoeksfinanciers, beschreven in het position paper "[Ruimte voor ieders talent](#)".

[Rianne Letschert](#), Rector Magnificus van de Universiteit Maastricht, verwoordt de noodzaak als volgt: *"Het academisch systeem is dolgedraaid. Vanaf je promotie moet je voortdurend pieken: veel publiceren in belangrijke tijdschriften, goed en veel onderwijs geven, prestigieuze beurzen binnenhalen terwijl de slaagkansen miniem zijn, in de media over je onderzoek vertellen en als het even kan ook nog leidinggeven. En dat moet dan ook nog grotendeels tussen je dertigste en je veertigste, als mensen ook willen bouwen aan een gezin. Dat is totaal crazy."*

Een andere trekker van Erkennen en Waarderen, [Jeroen Geurts](#), bestuursvoorzitter van ZonMW is tevreden *"als we over tien jaar een andere en vooral bredere definitie hebben van talent. Als er niet meer wordt neergekeken op wetenschappers die geen onderzoek meer doen of even geen beurzen binnenhalen. Als er ruimte is voor mensen hun individuele talenten. Het moet mogelijk zijn om je in je carrière aan de universiteit een keer een paar jaar de vrijheid te nemen om je meer op het onderwijs of op bestuurlijke taken te storten."*

Wat is er aan de hand?

Op vier vlakken lijkt de huidige manier waarop we talent, inzet en betrokkenheid erkennen en waarderen uit het lood geslagen.

Allereerst gaat het mis met hoe we de **kwaliteit** van academisch werk evalueren. Er was een goede reden om dit in het recente verleden meer te kwantificeren en te objectiveren – dat voorkomt willekeur en geeft duidelijkheid. Maar we lijken daarin doorgeslagen, met het risico dat we de kwaliteit van onze kerntaken *reduceren* tot dat wat meetbaar en objectiveerbaar is. Dat geeft prikkels tot bepaalde prestaties. Het beïnvloedt sterk welk werk gedaan wordt en op welke wijze, en helaas niet alleen ten positieve. Veel academici ervaren daardoor weinig ruimte voor reflectie en langer durend onderzoek ('slow science'); korte termijn onderzoek en het aantal publicaties wegen al snel zwaarder. Eénzijdig kwantitatieve evaluaties van onderwijs helpen onvoldoende om dat onderwijs werkelijk te verbeteren; docenten voelen zich geregeld onvoldoende gewaardeerd en kunnen aan dergelijke evaluaties weinig inspiratie ontleen voor verdere ontwikkeling.

De kwaliteit van academici wordt veelal individueel gemeten en beoordeeld. Een succesvolle academische loopbaan hangt vaak éénzijdig af van *individuele* prestaties. Daarmee wordt onvoldoende erkend dat wetenschap staat of valt met **samenwerking** tussen academici, ondersteunende staf en studenten ('teamscience'). Die samenwerking is niet alleen van groot belang binnen onze eigen universiteit maar ook tussen universiteiten en tussen universiteit en maatschappelijke partners ('open science' en 'open education'). Nu komt dergelijke samenwerking onder druk te staan door die eenzijdige nadruk op individuele prestaties. Je bijdrage aan teamwork lijkt immers weinig toe te voegen aan je individuele kwaliteit als academicus.

Deze individuele beoordeling van je kwaliteit als academicus is daarnaast vaak éénzijdig gericht op *onderzoek*prestaties. Dit doet geen recht aan het belang van de **diversiteit** van kerntaken die we als universiteit en umc hebben; taken waarvoor academici zich evenzeer met veel inzet en betrokkenheid inzetten: onderwijs, leidinggeven, dienstverlening aan de samenleving en patiëntenzorg. Ook die taken zijn cruciaal zijn voor het functioneren en het succes van onze universiteit.² Het gevolg van deze ontspoorde beoordeling en waardering is dat wie zich concentreert op doceren, maatschappelijke impact of patiëntenzorg ten onrechte minder carrièrekansen heeft dan wie focust op onderzoek; dat leidinggeven ervaren kan worden als corvee dat je afhoudt van werk waarmee je wél vooruitkomt in je carrière. De specifieke kennis en kunde die ervoor nodig zijn om andere kerntaken dan onderzoek met kwaliteit uit te voeren, wordt niet genoeg gewaardeerd. Dat leidt tot het verlies van mensen die hier juist talent voor hebben.

² De "kerntaken" die hier gehanteerd worden betreffen de taken die we als medewerkers hebben, die samen bijdragen aan de kerntaken van de universiteit als geheel.

Bij het uitvoeren van de kerntaken van academici verliezen we geregeld de menselijke maat uit het oog. Academici lijden onder een aantoonbaar te hoge werkdruk (zie WO-in actie Rapport en het recente rapport van het Rathenau instituut), voelen zich in hun professionele autonomie te kort gedaan door toegenomen bureaucrativering en controlezucht (een vorm van geïnstitutionaliseerd wantrouwen) en een knellende hiërarchie. Dat staat het floreren van academici in de weg en het bevordert de kwaliteit van onze wetenschappelijke werkzaamheden niet. Dit is slecht voor studenten, voor patiënten, voor de samenleving en voor de wetenschap.

Hoe lossen we dit op?

We moeten ons academisch werk bij de universiteit en het umc en onze inzet daarvoor anders gaan erkennen en waarderen. Daarbij zouden vier uitgangspunten leidend moeten zijn:

Huidige praktijk	Nieuw uitgangspunt:
Kwaliteit wordt gemeten aan de hand van <i>kwantitatieve</i> criteria.	We gaan een rijker begrip van kwaliteit hanteren om ons werk te beoordelen en om prestaties te belonen.
Eénzijdige aandacht voor <i>individuele</i> prestaties.	We gaan meer samenwerken bij onze kerntaken en we gaan teamprestaties en ieders bijdragen daaraan meer en expliciet waarderen.
Eénzijdige voor <i>iedereen</i> <i>geldende</i> nadruk op <i>onderzoeksprestaties</i> .	We gaan het belang van de diversiteit aan taken van academici (onderwijs, onderzoek, leidinggeven, maatschappelijke dienstverlening en patiëntenzorg) erkennen en de bijpassende talenten en aspiraties van medewerkers expliciet waarderen: variabel over medewerkers en flexibel door de tijd heen.
Grote nadruk op <i>hiërarchie</i> , <i>administratieve</i> (<i>controle</i>) <i>processen</i> en <i>meetbare prestaties</i> .	We gaan uit van de menselijke maat : wederzijds vertrouwen, open communicatie en streven naar een goede balans tussen professionele autonomie en goed bestuur, en tussen werk en privé.

Belangrijk is dat deze uitgangspunten gelden voor de volle breedte aan **taken** die wij als academische staf hebben: **onderwijs, onderzoek, leidinggeven, maatschappelijke dienstverlening** en **patiëntenzorg**. De combinatie van deze taken, over alle medewerkers van de universiteit zorgt dat de universiteit haar kerntaken zo goed mogelijk kan doen.

De boodschap van het nieuwe systeem van Erkennen en Waarderen volgens deze uitgangspunten luidt: "Je bent nodig", ook voor de niet te meten kwaliteit van je werk, voor je samenwerking met anderen, voor de bij jou passende combinatie van onderwijs, onderzoek, leidinggeven en maatschappelijke dienstverlening, en met expliciete aandacht voor de balans tussen controle en autonomie en tussen werk en privé.

Wat kan jij betekenen?

Dit is nog maar een schets van de grote omslag die we, bij onze universiteit en het umc, moeten maken kwaliteit van werk en menselijke maat met elkaar in balans te brengen. We zullen samen in actie moeten komen om die omslag in allerlei expliciete en impliciete werk- en beoordelingsprocessen te bewerkstelligen, bij alle taken en lagen van de universiteit en het umc.

Daartoe nodigen wij jou uit, ongeacht je positie binnen onze universiteit, om je het volgende af te vragen:

- Herken je je in wat hierboven beschreven staat en de noodzaak tot omslag van het systeem waarin we nu ons academisch werk doen?
- Voel jij je als academicus voldoende erkend en gewaardeerd voor je inzet en betrokkenheid? Zo ja, waar zit hem dat in? Zo nee, hoe komt dat?
- Hoe ervaar je jouw rol in de erkenning en waardering van anderen en hun diversiteit aan taken? Denk je dat dit mogelijk beter kan? Zo ja, hoe?

en op basis hiervan in gesprek te gaan met je collega's, ongeacht positie en functie. Dit kan op elk moment zijn: bij het (virtuele) koffieautomaat, tijdens jaargesprekken, stafoverleggen, net waar jij denkt dat het relevant is om het gesprek te openen. Op deze manier kan jij en jouw afdeling verkennen wat jullie visie is op erkennen en waarderen en wat jullie in de praktijk willen veranderen.

Wij zullen als commissie deze discussie ook actief aanwakkeren. Dit zullen wij onder andere doen door discussiebijeenkomsten te organiseren, waarvoor je van harte uitgenodigd bent. Een voorschot voor kernvervolgvragen die wij onszelf en elkaar kunnen stellen, doen wij in onderstaande bijlage. Ook hieronder enkele concrete voorbeelden van hoe het anders kan, ter inspiratie. Dit stuk inclusief de lijst met voorbeelden, hebben wij hier gedeeld, zodat eenieder kan reageren en kan aanvullen. Als wij jou kunnen helpen om de discussie aan te wakkeren of als je suggesties hebt voor ons, schroom niet om ons als commissie te benaderen op erkennenwaarderen@ru.nl.

Ons gezamenlijke doel is om te komen tot een systeem van erkennen en waarderen dat zowel recht doet aan de kwaliteit van ons academisch werk als het welzijn van onze academici ondersteunt. Dit vereist zowel een duidelijke visie als veel concrete actie van ons allemaal. We zijn allemaal nodig.

Commissie

Voorzitter

Paula Fikkert (Faculteit der Letteren)

Leden

Yvonne Benschop (Faculteit der Managementwetenschappen)

Gulli en Fernandez (Donders institute / Radboudumc)

Rian de Jong (Faculteit der Rechtsgeleerdheid)

Jos Kole (Radboudumc)

Lotte Krabbenborg (Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica)

Hans de Kroon (Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica)

Arnoud Lagendijk (Faculteit der Managementwetenschappen, Lokaal Overleg)

Frank Leon e (Donders institute / Faculteit der Sociale Wetenschappen)

Christoph L uthy (Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen)

Franke van der Molen (Radboud Services, Academic Affairs, Beleidsadviseur onderzoek)

Rens Peeters (Radboudumc, PhD Organisation Nijmegen)

Anja Schumann (Radboud Services, HR, Hoofd Expertisecentrum Ontwikkeling)

Martijn Stevens (Faculteit der Letteren, OR)

Contact

Als wij jou kunnen helpen om de discussie aan te wakkeren of als je suggesties hebt voor ons, schroom niet om ons als commissie te benaderen op erkennenwaarderen@ru.nl.

Bijlage 1. Voorbeelden

Hieronder enkele positieve voorbeelden ter inspiratie:

Meer flexibele en persoonlijke tenure track	Bij FNWI ligt een voorstel voor een alternatief systeem voor tenure track waarbij bij aanvang een Tenure Track Agreement (TTA) wordt opgesteld in samenspraak tussen de tenure track medewerker, leidinggevende, instituutsdirecteur en decaan. In dit TTA wordt een op maat stappenplan uitgewerkt met aanduiding van welke criteria wanneer moeten zijn bereikt, en waarin wordt neergelegd wie de supervisie zal uitoefenen, welke technische/analytische/overige ondersteuning beschikbaar zal zijn, en welke vorm van mentoring aanwezig is. Het TTA is vervolgens een levend document, dat wordt gebruikt bij de jaargesprekken en tevens bij de mid- term en eindevaluatie.
Principal lecturers en practioners	Bij het UMC zijn er naast principal investigators (voor onderzoek), ook principal lecturers (onderwijs) en principal practioners (patiëntenzorg), Daarmee wordt ook gebleken kwaliteit in onderwijs en klinische praktijk evenzeer gewaardeerd als onderzoekskwaliteit Voor meer informatie, zie hier .
Onderwijsprestaties als basis van promotie	De Engelse “Royal Academy for Engineering” heeft in 2018 een “Career Framework University Teaching” uitgebracht. Hierin wordt expliciet gemaakt hoe onderwijs een rol kan spelen bij promotie aan de universiteit , afhankelijk van of de impact van een docent binnen een vak, een opleiding/faculteit, universiteit of (inter)nationaal is. Zie ook hier . Eerder gaf onderzoek van dezelfde onderzoeker (Dr. Ruth Graham) aan dat er binnen onze universiteit veel draagvlak is voor meer waardering voor onderwijs.
Open communicatie in plaats van concurrentie	Een directeur aan onze universiteit kreeg eens middelen om jonge staf te ondersteunen in hun loopbaan. Collega-directeuren schreven hiervoor competitie uit, terwijl deze directeur in gesprek ging met de medewerkers . Wat bleek? Voor het beschikbare geld konden alle wensen worden ingewilligd, met nog geld over, zonder hierbij onnodig concurrentie tussen medewerkers aan te wakkeren.
Open en veilige cultuur	De scheikunde-afdeling van University of York (UK) heeft expliciet beleid gemaakt om een open en veilige cultuur te creëren , waarin ook minder dominante mensen een kans krijgen. Zo is expliciet aangemoedigd om, als iemand in een meeting een punt maakt dat niet wordt opgepikt, terwijl het punt vervolgens wordt "gestolen" door iemand anders, terug te gaan naar diegene die het oorspronkelijke punt maakte. Dit was voor hen onderdeel van een breder diversiteitsbeleid, waaronder ook meer ruimte voor deeltijd werken viel, en had een goede impact op zowel diversiteit, de algehele sfeer op de afdeling en de aantrekkelijkheid van instelling voor toekomstige werknemers. (Bron: presentatie Prof. Paul Walton bij Donders Instituut)
Geen hiërarchie en sturing	De welbekende organisatie “Buurtzorg” heeft al haar bedrijfsprocessen ingericht op zelfsturende teams en eigen verantwoordelijkheid. Dat betekent nagenoeg geen hiërarchie en amper directe sturing en controle . Vergelijkbare situaties zijn bekend van onze universiteit waar

<p>een vakgroep lange tijd goed draaide zonder leidinggevende. Zie voor meer voorbeelden van organisaties (waaronder universiteiten) die gebouwd zijn op vertrouwen bijvoorbeeld “Leidinggeven aan professionals? Niet doen!” van Mathieu Weggeman.</p>

Bijlage 2. Matrix waarden en taken

Onderstaande vragen kunnen helpen de discussie te stimuleren en te stroomlijnen.		Taken			
		Onderwijs	Onderzoek	Maatschappelijke dienstverlening	Bestuurlijke taken
Uitgangspunten voor kernwaarden	1. Hoe kan de <u>kwaliteit</u> van	... van onderwijs evalueerd worden, waarbij recht wordt gedaan aan staf, student en vakgebied en bevindingen waardevol zijn voor de verbetering van het onderwijs?	... onderzoek eerlijk en transparant beoordeeld worden met oog voor de inhoud, potentie en relevantie, zonder reductie tot enkel meetbare gegevens zoals het aantal publicaties en grants?	... kwaliteit van maatschappelijke dienstverlening van onderwijs en onderzoek gemeten en gestimuleerd worden, afstappend van al te eenvoudige checkboxes, met expliciete aandacht voor het delen en openbaar maken van materiaal en data?	... bestuurlijke taken evenwichtig gemeten en gestimuleerd worden, het perspectief in acht nemend van medewerkers, collega's en leidinggevendenden bij zowel selectie als evaluatie?
	2. Hoe kunnen <u>teams</u> van	... academische staf en ondersteuners in samenwerking individuele vakken en gehele opleidingen laten floreren en hiervoor erkenning krijgen?	... academische staf en ondersteuners in samenwerking hoge kwaliteit onderzoek realiseren, waarbij het resultaat van het team en de bijdragen van individuen daaraan erkent worden?	... maatschappelijke partners, academische en ondersteunende staf als team op gelijke voet samenwerken en individuen die dit bewerkstelligen erkend en gewaardeerd worden voor hun maatschappelijke dienstverlening?	... academische en ondersteunende medewerkers, en leidinggevendenden, het beste georganiseerd, ondersteund en geleid worden om de organisatie meer te maken dan de som der individuen?
	3. Hoe kan <u>diversiteit</u> erkend worden en	... onderwijs, en specialismen binnen onderwijs, vergelijkbare erkenning en waardering krijgen als onderzoek, met bijbehorend carrière perspectief?	... diversiteit in type onderzoek (vakgebied, publicatiewijze, duur, etc). en rol van onderzoekers in het onderzoek (ideeën, schrijven, aanvragen, etc.) erkenning krijgen en gewaardeerd worden in beoordelingen?	... maatschappelijke dienstverlening erkenning en waardering krijgen naast, en als resultaat van, onderwijs en onderzoek?	... bestuurlijke taken erkenning en waardering krijgen als taken die cruciaal zijn voor het effectief functioneren van onze universiteit, op alle niveaus (van commissiewerk tot rectorchap)?
	4. Hoe kan de <u>menselijke maat</u> leidend zijn en	... vertrouwen, persoonlijk contact en open communicatie tussen staf en met studenten het onderwijs helpen vormgeven, waarbij "onderwijslast" als ervaring en sturingsinstrument verleden tijd is?	... er een open en veilige sfeer worden gecreeërd waar onderzoekers, junior en senior, samenwerken aan zowel resultaat als persoonlijke groei, en concurrentie tot een minimum beperkt wordt?	... we als universiteit open staan voor de maatschappij en in open communicatie samenwerkingen tot een succes maken, met erkenning voor alle betrokkenen en hun perspectieven?	... de grote nadruk op hiërarchie en controleprocessen binnen de universiteit vervangen worden door duidelijkheid en wederzijds vertrouwen, terwijl de meer kwetsbaren beschermd worden waar nodig?