



Visie van de NLU commissie 'Erkennen en Waarderen' op de universiteit waar medewerkers het goed kunnen doen en het goed hebben

Bram de Muynck (TUA, voorzitter), Doret de Ruyter (UvH, voorzitter), Koert van Bekkum (TUK), Femmianne Bredewolt (UvH), Pieter Vos (PThU) en Margot Hinderink (PThU, projectleider).

Inleiding

In het plan van het programma 'Erkennen en Waarderen' wordt voorgesteld dat commissies beginnen met een reflectie op wat de ambities van het position paper 'Ruimte voor ieders talent' kunnen betekenen voor hun universiteiten; met andere woorden, een visie te ontwikkelen op het erkennen en waarderen van medewerkers aan universiteiten. Daarbij wordt nadrukkelijk geadviseerd deze visie te formuleren zonder direct met de praktische uitvoerbaarheid rekening te houden. De NLU commissie heeft deze taak met enthousiasme uitgevoerd en legt deze graag aan de vier universitaire gemeenschappen voor.

De NLU commissie heeft de beschrijving van de visie op het erkennen en waarderen van medewerkers aan de universiteit opgevat als een beschrijving van de universiteit die huns inziens aan haar doel beantwoordt en goed is voor de medewerkers en studenten. De commissie heeft een eerste versie van deze visie voorgelegd aan de CvB's van de vier universiteiten. Hun opmerkingen zijn verwerkt in deze visie. We zien nu uit naar een gesprek binnen, met en tussen de universitaire gemeenschappen, omdat die de visie zullen belichamen en dat vraagt dat zij die ook kunnen beamen.

De commissie onderscheidt acht kenmerken aan de ideale universiteit. De ons inziens wenselijke en door ons gewenste universiteit 1) vormt een (leer)gemeenschap; 2) stimuleert en verbindt onderwijs en onderzoek en 3) deelt de resultaten van onderzoek op een toegankelijke manier met anderen; 4) stimuleert intervisie en samenwerking; 5) concentreert zich op inhoud en kwaliteit; 6) denkt in termen van wat medewerkers nodig hebben om te kunnen floreren; 7) appelleert aan intrinsieke motivatie van medewerkers; 8) wordt geleid door ontwikkelingsgerichte leiders. Daarnaast zien we voor de NLU ook drie andere kenmerken, namelijk, de universiteiten a) profileren zich duidelijk op enkele thema's die verbonden zijn met hun levensbeschouwelijke identiteit en de (beroeps)praktijken en (geloofs)gemeenschappen waarmee zij in het bijzonder verbonden zijn; b) ontwikkelen beleid op duurzaamheid van gecreëerde kennis; c) gaan na of het mogelijk is om af te stappen van de subschalen per niveau.

Een ideale universiteit

De ideale universiteit bestaat niet en zal waarschijnlijk nooit kunnen bestaan. Het is desalniettemin belangrijk om haar kenmerken te beschrijven, omdat die als een regulatief ideaal het handelen van



bestuurders en medewerkers kan informeren om stapsgewijs daarbij in de buurt te komen en om de bestaande praktijk te evalueren – welke veranderingen zijn noodzakelijk of wenselijk in het licht van dat wat we de beste universiteit vinden voor degenen die daar werken en studeren en voor de samenleving?

Een ideale universiteit:

1) vormt een (leer)gemeenschap

De universiteit is voor alles een leergemeenschap, met een relatief grote gelijkwaardigheid tussen universitaire staf en studenten. Docenten en studenten leren met en van elkaar en vormen elkaars attitude. Gevorderde staf presenteert zich als voorbeeld en heeft oog voor manieren waarop zij jongere medewerkers en studenten kunnen meenemen in hun werk. In studie, onderzoek, onderwijs, praktisch maken van kennis is er een gezamenlijk verlangen inzicht te verdiepen, waarheid te vinden en de sociale werkelijkheid te beïnvloeden tot rechtvaardigheid, vrede en zorgzaamheid.

De staf werkt samen in teams, maar sluit zich daar niet in op – medewerkers hebben ook samenwerkingsverbanden met staf uit andere teams en van andere universiteiten en instellingen, en dragen zo bij aan gemeenschappelijke invulling van de doelstellingen van de universiteit. De staf is gericht op collectieve prestaties naast hun individuele ontwikkeling en prestaties.

2) verbindt onderwijs en onderzoek

Onderwijs en onderzoek zijn nauw met elkaar verbonden in plaats van losse taakgebieden van medewerkers. Het onderwijs, zeker in de masteropleidingen, komt voort en sluit nauw aan bij het onderzoek van de medewerkers. De inhoud van het onderwijs wordt daarmee sterk gestuurd door de expertise van de medewerkers. Deze verbondenheid draagt bij aan kwaliteit in het onderwijs en kan werkdruk verminderen. Tegelijk wordt het onderwijs steeds afgestemd op de (verandering in) verwachtingen van de beroepsgroepen en toekomstige praktijken van studenten. Deze praktijken en de ontwikkelingen die daar plaatsvinden geven bovendien mede richting aan het onderzoek (valorisatie).

Differentiatie moet wel mogelijk zijn. Medewerkers kunnen verkiezen vooral de nadruk te leggen op onderwijs, maar blijven altijd tijd houden om onderzoek te doen omdat dit noodzakelijk is voor goed academisch onderwijs. Eisen aan hun onderzoek worden in dat geval aangepast maar niet opgeheven. Eveneens geldt dat medewerkers met een onderzoeksprofiel altijd onderwijs moeten blijven geven, omdat dit kenmerkend is voor een universitaire positie. Het is echter wel mogelijk om het primaat bij onderwijs of onderzoek te leggen en juist daarop beoordeeld en bevorderd te worden.

3) deelt resultaten van onderzoek op een toegankelijke manier met anderen

Een ideale universiteit deelt de uitkomsten van onderzoek met alle wetenschappers, of die nu wel of geen abonnement hebben op een wetenschappelijk tijdschrift of toegang tot een bibliotheek. Door open access artikelen te publiceren ontsluiten wetenschappers hun werk voor de gehele



wetenschappelijke gemeenschap. Daarnaast delen wetenschappers de resultaten van hun onderzoek in hun onderwijs (zie hiervoor) en op een begrijpelijke manier met ten eerste de deelnemers aan het onderzoek en ten tweede met de stakeholders van het onderzoek, die zich kunnen uitstrekken tot alle leden van de samenleving. Op hun beurt dragen deelnemers en stakeholders door participatie en het verschaffen van informatie weer bij aan dit onderzoek.

4) stimuleert intervisie en samenwerking

In een leergemeenschap bejegenen medewerkers elkaar als academische collega's – ze werken met elkaar samen vanwege academische kwaliteiten, niet vanwege succes op kwantitatieve outputfactoren. Zij willen elkaars kwaliteiten bevorderen en vinden het daarom vanzelfsprekend om elkaar feedback te geven. Deze kan natuurlijk ook kritisch zijn, want medewerkers zijn ook eerlijk, maar kritiek dient wel opbouwend te zijn. Jaargesprekken beogen vooral om medewerkers te ondersteunen in hun talentontwikkeling.

De goede samenwerking wordt niet alleen binnen de universiteit gestimuleerd en gewaardeerd, maar ook met maatschappelijke partners: de universiteit wil niet alleen de wetenschap dienen, maar ook de mensen naar of voor wie zij onderzoek doen.

5) concentreert zich op inhoud en kwaliteit

Universiteiten zijn voor een groot deel vrijplaatsen, waar wetenschappelijke autonomie voorop staat. Onderzoekers worden niet primair gestuurd door maatschappelijke belangen en politieke agenda's, kunnen zelf mede de koers bepalen. Kennis en inzicht verwerven wordt gezien als doel in zichzelf. Maatschappelijke impact en relevantie worden niet uit het oog verloren, maar onderzoek hoeft niet op korte termijn (financieel) te renderen.

6) denkt in termen van wat medewerkers en studenten nodig hebben om te kunnen floreren

Er is een sober toetsingsklimaat in het onderwijs en een sobere, transparante vorm van personeelsbeheer. Dat betekent nadruk op ontwikkeling van mensen in plaats van het sturen op outputvariabelen.

Medewerkers krijgen de tijd om goed onderzoek te doen en goed onderwijs te geven en te ontwikkelen. Er is met andere woorden sprake van slow science / slowing down science. Jonge medewerkers krijgen kansen en mogelijkheden – ze worden ook op het gebied van impact en academisch leiderschap gecoacht en krijgen trainingen aangeboden die passend zijn bij de ontwikkelingsfase van de wetenschapper.

Dit betekent niet dat de universiteit geen eisen stelt of dat medewerkers elkaar niet zouden mogen aanspreken. Om elkaar tot bloei te laten komen is het van belang om hoge verwachtingen te hebben, maar wel passend bij ieders mogelijkheden en zorg dragend voor tijd en faciliteiten voor individuen en groepen.

7) appelleert aan intrinsieke motivatie van medewerkers door aan te sluiten bij hun talenten



Medewerkers werken met enthousiasme aan de universiteit, omdat hun competenties erkend worden, ze de daarbij passende autonomie hebben en goede relaties hebben met elkaar en met de studenten. Ze werken met toewijding omdat ze hun werk belangrijk en inspirerend vinden. De universiteit stimuleert en faciliteert daarom het doorlopende onderlinge gesprek over vakmanschap in onderwijs, onderzoek en valorisatie, en beperkt de beoordelingsmomenten en prestatie-indicatoren tot het meest noodzakelijke. Indicatoren passen bij het profiel en niveau van de medewerker en zijn kwalitatief in plaats van kwantitatief van aard.

8) wordt geleid door ontwikkelingsgerichte leiders

Zowel de universiteitsleiders als de leiders van afdelingen en onderzoeksgroepen zijn gericht op het bevorderen van de ontwikkeling van 'hun mensen'. Zij inspireren en geven ruimte, maar zijn ook eerlijk in hun evaluatie. Ook zijn zij duidelijk in de (on)mogelijkheden voor medewerkers en tonen zij moed om lastige beslissingen te nemen. Hoogleraren zijn inhoudelijke leiders die met hun deskundig 'verhaal' het wetenschappelijk werk attractief maken, en daarmee collega's en studenten inspireren.

De Nederlandse Levensbeschouwelijke Universiteiten

De vier Levensbeschouwelijke Universiteiten lijken in vele opzichten op de andere universiteiten in Nederland, maar willen hun identiteit ook zichtbaar maken in het erkennen en waarderen programma door

- a) zich duidelijk te profileren op thema's die verbonden zijn met hun levensbeschouwelijke identiteit en met de (beroeps)praktijken en (geloofs)gemeenschappen waarmee zij in het bijzonder verbonden zijn.
Vanwege hun grootte en hun identiteit bepalen de universiteiten de thema's waarop zij gekend willen worden en waar medewerkers zich aan committeren. Dit betekent dat er duidelijke keuzes worden gemaakt in de thema's die worden geadresseerd, zodat medewerkers zich kunnen focussen en niet door te veel en te uiteenlopende aandachtsgebieden worden opgeslokt.
- b) Beleid te ontwikkelen op duurzaamheid van kennislijnen en gegeneerde kennis. Het loopbaanbeleid van academische staf is gericht op duurzaamheid, dat wil zeggen dat gedacht wordt in lange lijnen van specialisatie die mensen aantrekt, of juist laat verdwijnen.
- c) Na te gaan of het mogelijk is om af te stappen van de subschalen per niveau (dus alleen UD, UHD en Hgl; of Docent, Hoofddocent en Hgl). In een kleine universiteit zijn de subschalen eerder een administratieve last dan dat ze stimulerend zijn.