

“Jij bent nodig!”

Erkennen en Waarderen in Nijmegen

Commissie Erkennen en Waarderen – Radboud Universiteit en Radboudumc

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, bij het Radboudumc, patiënten te behandelen. Zo brengen we de 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 een breed gedragen, (inter)nationale zorg: we hebben wetenschappelijk onderwijs en onderzoek nog niet optimaal en soms gewoonweg verkeerd georganiseerd. We hanteren nog te vaak een te smal en daarmee gereduceerd idee van wat goede wetenschap is of wat een goed academicus definieert. Het beeld heerst dat veel publiceren, vooral onderzoek doen, en daarbij beter en sneller zijn dan concurrenten goede wetenschap is. Ook worden enkel zij die toponderzoek doen, daarvoor veel geld binnenhalen, en daardoor veel publiceren in toptijdschriften gezien als goede academici. Dit geeft druk, maar leidt niet noodzakelijk tot hogere kwaliteit van ons werk.

Wel leidt het tot structureel te hoge werkdruk voor velen. We jagen elkaar op, en soms over de kling. Het moet altijd “hoger, sneller, beter”, maar de menselijke maat lijkt daarbij soms zoek. Zo zijn we vaak veel te 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 zijn er veel andere taken, die momenteel vaak niet voldoende worden gewaardeerd, resulterend in negatieve impact op zowel het functioneren van de universiteit als individuele medewerkers.

De beleving van bovengenoemde problemen zal voor ieder van ons anders zijn, afhankelijk van de functie, de faculteit of het instituut en het moment in de loopbaan. Toch zijn volgens velen de problemen zo groot en wijdverbreid en zo diep verankerd in het systeem van werken in de wetenschap (op plaatselijk, 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 houden we de universiteit aantrekkelijk voor talenten? Hoe zorgen we ervoor dat we samen op een goede manier wetenschap beoefenen, met al haar uiteenlopende taken? Wat vinden we goede wetenschap en hoe organiseren we

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

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.

We hebben een rijker begrip van academische kwaliteit nodig. Meer oog voor samenwerking, diversiteit in loopbanen en de menselijke maat. Zonder verandering van onze organisatie, structuur en gewoonten gaat dat niet lukken. Het systeem waarmee we talent, inzet en betrokkenheid van mensen impliciet en expliciet waarderen 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 de Radboud Universiteit. Deze notitie is bedoeld om je op gedachten te brengen, en om discussie en dialoog uit te lokken. Het dient om je te inspireren en motiveren om zowel een eigen visie te ontwikkelen als concrete initiatieven te 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 beurs 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 (zie figuur).

[infographic]

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. Het 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 in positieve zin. 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 ('team science'). Die samenwerking is niet alleen van groot belang binnen onze eigen universiteit, maar ook tussen universiteiten en tussen universiteit en maatschappelijke partners middels ('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 *onderzoeksprestaties*. 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 betrokkenheid inzetten: onderwijs, maatschappelijke dienstverlening, patiëntenzorg en bestuurlijke taken. 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 iemand die zich concentreert op doceren, maatschappelijke impact of patiëntenzorg ten onrechte minder carrièrekansen heeft dan iemand die focust op onderzoek. Dat bestuurlijke taken ervaren kunnen worden als corvee dat je afhoudt van werk waarmee je wél vooruitkomt in je carrière. De specifieke kennis en kunde die nodig is 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.

Bij het uitvoeren van de kerntaken van academici verliezen we geregeld de **menselijke maat** uit het oog. Academici lijden onder een aantoonbaar te hoge werkdruk³ en voelen zich in hun professionele autonomie tekort gedaan door toegenomen bureaucrativering en controlezucht (een vorm van geïnstitutionaliseerd wantrouwen) en een knellende hiërarchie. Tegelijkertijd

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.

³ Zie WO-in actie Rapport en het recente rapport van het Rathenau instituut

zijn er geluiden van een onveilige werkomgeving en komen juist jonge collega's te vaak in de knel. Dit staat het floreren van academici in de weg en het bevordert de kwaliteit van onze wetenschappelijke werkzaamheden niet. Het is slecht voor studenten, voor patiënten, voor de samenleving en voor de wetenschap.

Hoe lossen we dit op?

We lossen dit op door het academisch werk bij onze universiteit en het umc anders te 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.	Een rijker begrip van kwaliteit om ons werk te beoordelen en om prestaties te belonen, gebaseerd op een goede balans tussen kwantitatieve en kwalitatieve maten, gericht op transparantie en eerlijkheid.
Eénzijdige aandacht voor <i>individuele</i> prestaties.	Samenwerken bij taken, teamprestaties en ieders bijdragen daaraan meer expliciet waarderen.
Eénzijdige, voor <i>iedereen geldende</i> , nadruk op <i>onderzoek</i> prestaties.	Het belang van de diversiteit aan taken van academici (onderwijs, onderzoek, maatschappelijke dienstverlening, bestuurlijke taken) 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, administratieve (controle)processen</i> en <i>meetbare prestaties</i> .	Uitgaan 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 academische staf heeft en die allemaal erkenning en waardering verdienen⁴. Dit zijn, zonder volgorde in prioriteit:

Taak	Beschrijving
Onderwijs	Al het onderwijs, van bachelor tot post-academisch, individueel en in groepen, inclusief het opleiden van (mede-) docenten.

⁴ zie ook de tabel met uitgangspunten en taken in bijlage 2.

Onderzoek	Het doen van onderzoek, kwantitatief en kwalitatief, toegepast en fundamenteel, inclusief het begeleiden van jonge wetenschappers.
Maatschappelijke dienstverlening	Werk met als primair doel het bijdragen aan de bredere maatschappij (ook wel “impact”), inclusief het openbaar delen van materiaal en data in onderwijs en onderzoek. Bij het umc hoort hier ook de cruciale taak van patiëntenzorg bij.
Bestuurlijke taken	Alle leidinggevende en organisatorische taken, direct of indirect gerelateerd aan de uitoefening van de andere taken, die zorgen dat de universiteit meer is en kan dan de som der delen. Dit is cruciaal voor het bewerkstelligen van verandering.

De boodschap van het nieuwe systeem van Erkennen en Waarderen volgens deze uitgangspunten en taken luidt: ‘Jij bent nodig’-ook voor de niet eenvoudig te meten kwaliteit van je werk, voor je samenwerking met anderen, voor de bij jou passende combinatie van onderwijs, onderzoek, maatschappelijke dienstverlening en bestuurlijke taken, 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 onze universiteit en het umc, moeten maken om kwaliteit van werk en menselijke maat met elkaar in balans te brengen. We zullen samen in actie moeten komen om deze omslag in allerlei expliciete en impliciete werk- en beoordelingsprocessen te bewerkstelligen, bij alle taken en lagen van de universiteit en het umc. Het begin van dit proces is een brede discussie en reflectie over de gehele universiteit en het umc, over hoe wij het systeem van erkenning en waarderen vorm willen geven. Dat kan leiden tot een breedgedragen visie met bijpassende acties om de visie te realiseren.

We nodigen je uit om jezelf de volgende vragen te stellen:

- Herken je je in wat hierboven beschreven staat? En herken je 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?

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

De commissie Erkennen en Waarderen zal deze discussie ook actief aanwakkeren. Door o.a. discussiebijeenkomsten te organiseren, waarvoor je van harte uitgenodigd bent, en door concrete voorbeelden te geven van hoe het anders kan (zie bijlage 1), te luisteren naar jouw zorgen of suggesties en door je te helpen om de discussie in je eigen omgeving te stimuleren. Wil je deelnemen aan één van de discussiebijeenkomsten, of heb je vragen, opmerkingen of suggesties? Stuur deze dan naar erkennenenwaarderen@ru.nl.

Het doel is om samen 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.