

Op zoek naar de ideale universiteit

Je raakt niet snel uitgepraat als je met Doret de Ruyter en Joke van Saane spreekt over ‘de ideale universiteit’. Vanuit hun rol, maar zeker ook vanuit hun intrinsieke motivatie zetten zij zich in voor een verandering in erkennen en waarderen van wetenschappelijk personeel. Dat dit een lang proces is weten ze, maar ze zijn het over één ding eens: Het is het waard om te blijven streven naar een ideale universiteit.



Als commissievoorzitter Erkennen en Waarderen van de Nederlandse Levensbeschouwelijke Universiteiten (NLU), een functie die zij deelt met prof. Bram de Muynck van de Theologische Universiteit Apeldoorn, is Doret nauw betrokken geweest bij het opstellen van de visie van de NLU op een nieuwe manier van erkennen en waarderen van het wetenschappelijk personeel. “Het opstellen van een visie vanuit de NLU was een interessant en inspirerend proces. We hebben uiteraard te maken met verschillen binnen de universiteit en ook tussen de vier verschillende universiteiten (Universiteit voor Humanistiek, Theologische Universiteit Apeldoorn, Theologische Universiteit Kampen & Protestantse Theologische Universiteit), maar we bleken ook veel overeenkomsten te hebben in wat een ideale universiteit kenmerkt.”

De urgentie werd bij alle vier de universiteiten sterk gevoeld. Joke geeft aan dat het goed organiseren van een waarderings- en erkenningssysteem past bij de opdracht die je hebt als universiteit: “Ik geloof in wetenschap die tijd heeft om na te denken en verder te komen, maar ook in wetenschap die telt in de samenleving. Dat verspreiding van wetenschappelijke kennis echt een meerwaarde heeft in een samenleving. Als je kwaliteit van wetenschap en academische uitoefening terugbrengt naar aantal publicaties en hoeveelheid verworven financiering, dan doe je dus geen recht aan de opdracht die je als universiteit hebt.” Doret vult Joke aan: “Het programma Erkennen en Waarderen is hard nodig: we zien dat de werkdruk buitenproportioneel is. Op alle fronten

(onderzoek, onderwijs, valorisatie) worden aan medewerkers hoge eisen gesteld. Iedereen werkt keihard en veel werken te hard.”

Doret: *“Ik werk al 30 jaar in de academische wereld en ik ben niet anders gewend dat je doorgaans meer uren werkt dan je officiële contract . Dat doe je omdat je als academicus intrinsiek gemotiveerd bent – je houdt van je vak en dus ben je er gewoon graag mee bezig. Maar nu is dat ‘mogen en willen’ omgeslagen naar een ‘bijna eeuwig moeten’.”*

8 kenmerken van een ideale universiteit

In de visie die vanuit de NLU is opgesteld worden 8 kenmerken omschreven van een ideale universiteit. Zoals gesteld wordt in de visie, bestaat de ideale universiteit natuurlijk niet en zal die er nooit helemaal komen. Maar handelen naar dit ideaal zorgt er wel voor dat je dichterbij komt.

De ideale universiteit:

1. Vormt een (leer)gemeenschap;
2. Verbindt onderwijs en onderzoek;
3. Deelt 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 en studenten nodig hebben om te kunnen floreren;
7. Appelleert aan intrinsieke motivatie van medewerkers door aan te sluiten bij hun talenten;
8. Wordt geleid door ontwikkelingsgerichte leiders.

De toelichting op de kenmerken kan worden gelezen in het [visie document van NLU](#).

Joke: “Het idee van Erkennen en Waarderen is zo goed omdat je teruggaat naar waarom wij op aarde zijn als universiteit. Het moet niet alleen maar om aantallen gaan, maar om wat wij echt waarderen aan de academie.” De acht kenmerken keren ook terug in vergaderingen van het college van bestuur van de Universiteit van Humanistiek (UvH) en ook in de gezamenlijke besprekingen van alle vier de colleges van bestuur van de NLU “Deze kenmerken zijn mooie behapbare onderwerpen om te bespreken en dat proberen we dus regelmatig terug te laten komen in een overleg om het oog te blijven houden op waar we naar toe willen.”

Het woord ‘floreren’ en het elkaar helpen valt ons op in de kenmerken uit de visie. Echter vanuit de NLU geredeneerd zijn dit hele vanzelfsprekende aspecten van een ideale universiteit. Doret: “Deze kenmerken passen erg goed bij ons type universiteiten. De UvH is bijvoorbeeld gericht op onderzoek (en onderwijs) naar een betekenisvol leven en humanisering van de samenleving.” Joke vult aan: “Als je ook kijkt naar de theologische universiteiten dan gaat het in de eerste plaats om bijdragen aan de gemeenschap, dus anderen helpen in plaats van eigen gewin. Natuurlijk zien wij ook symptomen van ongezonde concurrentie, maar in de kern zijn wij ons bewust van het feit dat we het met elkaar moeten doen.” Het kleinschalige karakter van de universiteiten heeft hier mee te maken. In een kleinere organisatie is het van belang dat open het gesprek wordt gevoerd hoe functies worden ingevuld. Joke: “Wij hebben niet de luxe om te schuiven met posities en voor iedereen plek te creëren, dus moeten we samen op zoek naar oplossingen.” Binnen het Erkennen en Waarderen programma is loopbaandifferentiatie een kern element, tegelijkertijd is dat ook een uitdaging voor deze universiteiten. “Wij hebben maar beperkt doorstroommogelijkheden en ons personeel moet dan ook een stap naar buiten kunnen maken waar ze op dezelfde manier beoordeeld worden. Daarom is het erg belangrijk dat we deze grote cultuurverandering echt met alle Nederlandse universiteiten doen.” licht Joke toe.

Het kleinschalige karakter van de aangesloten universiteiten bij de NLU heeft echter ook geholpen in het opstellen van de kenmerken en visie. “We konden bij het opstellen van de visie aan iedereen vragen wat zij belangrijk vonden. En tijdens de bespreking van de visie in elke universiteit hadden alle medewerkers de mogelijkheid om mee te denken.” aldus Doret. De dialoog aangaan, obstakels ophalen en toekomstrichtingen ophalen was een fijn en open proces bij de NLU als we Doret en Joke zo daarover horen spreken.

“Zodra het dichtbij komt, wordt het spannend”

De vervolgstap is om met de visie aan de slag te gaan en de eerste stappen nemen in de verandering, maar dat is niet zomaar gerealiseerd en vooral ook spannend. Zodra het concreet wordt, wordt het spannend. Want hoe je nu beoordeeld wordt verandert misschien wel en wat betekent dat dan voor iemands functie? De tastbare en zichtbare stappen zullen zeker (terechte) vragen en zorgen gaan oproepen. Joke: “Wat het voor ons ook lastig maakt is dat wij niet iets op kleinere schaal kunnen uitproberen, zoals binnen een afzonderlijke faculteit bijvoorbeeld. Wij zijn daar te klein voor, dus voor ons is het ook een soort van ‘alles of niets’.”

Al pratende met Doret en Joke kunnen we natuurlijk niet om een belangrijk onderwerp heen: Leiderschap. Wat is nou eigenlijk academisch leiderschap?

Joke licht toe: “Voor mij hangt dat met twee dingen samen: Een organisatie factor en een menselijke factor. Een leider neemt enerzijds verantwoordelijkheid voor het grotere geheel en niet alleen de eigen functie. Dus echt omkijken naar de gehele universiteit. Anderzijds bekommert een leider zich ook daadwerkelijk om anderen, door te coachen en te stimuleren. Stimuleren is niet iemand een bepaalde richting in duwen, maar helpen ontwikkelingsstappen te maken.”

Joke spreekt over ‘academic service’, het oog hebben voor wat er speelt in de samenleving, wat er aankomt en hoe dit zich verhoudt tot de organisatie. Doret noemt ook persoonlijk leiderschap als een belangrijk component. “Ook aan jezelf twijfelen, reflecteren en open staan voor andere ideeën of perspectieven is belangrijk om een goede leider te kunnen zijn.” Met Doret, die ook Directeur Onderwijs van de UvH is, maken we al snel de koppeling tussen leiderschap en onderwijs. Hoe zien we goed leiderschap terug in onderwijs?

Doret: “Leiderschap in onderwijs is vooral dat docenten zich verhouden op bovenstaande manier tot studenten. De docent stelt zich in zekere zin dienstbaar op ten opzichte van studenten. Uiteraard niet om klakkeloos de wensen van studenten te volgen; onderwijs wordt ook gevoed door je eigen expertise en een onderwijsvisie. Maar als docent zet je je in voor de ontwikkeling van studenten, zodat zij kunnen floreren.”

Automatisch wordt de koppeling weer gemaakt naar Erkennen en Waarderen. Want zowel Doret als Joke geven aan dat het belangrijk is dat er meer aandacht en waardering komt voor onderwijs. Onderwijs wordt nu nog te vaak ervaren als iets waar men vanaf wil zodat er meer tijd voor onderzoek overblijft. “Ook daar heb je goede leiders voor nodig die er echt voor staan dat er ook waardering is voor onderwijsloopbanen.”

Doret vult aan: “Onderwijs en onderzoek zijn allebei belangrijke maatschappelijke componenten van een universiteit. Het is belangrijk dat wetenschap een bijdrage levert aan de maatschappij. Overigens betekent het niet dat elk onderzoek direct impact moet hebben op de maatschappij. Slow science moet ook de ruimte hebben, tijd om iets te ontwikkelen en uit te denken wat op langere termijn iets kan opleveren.” Joke vult aan: “Het functioneren in teams is daarom zo belangrijk. In een team zitten mensen die goed een vertaalslag naar de samenleving kunnen maken, maar ook mensen die veel

meer conceptueel en fundamenteel kunnen denken en onderzoek kunnen doen. De een vult de ander aan en dat is een groot voordeel van teams.”

Het uur vloog voorbij door het passievolle gesprek met Joke en Doret. Aan Joke het laatste woord: “We beseffen dat dit een enorme (cultuur)omslag is en op papier is het makkelijker dan in werkelijkheid, maar het is zo de moeite waard. Want hierdoor komen we weer terug bij de essentie van de academie.”

Doret de Ruyter is sinds 1 juni 2018 werkzaam als hoogleraar Educatie aan de Universiteit voor Humanistiek en sinds 1 september 2020 Directeur Onderwijs. Daarvoor werkte zij vijftien jaar als hoogleraar Theoretische Pedagogiek aan de Vrije Universiteit. Doret een van de twee voorzitters van de NLU commissie Erkennen en Waarderen. Floreren als doel van opvoeding en onderwijs is een van haar onderzoeks-en onderwijsthema's.

Prof. dr. Joke van Saane is hoogleraar Zingeving en leiderschap. Sinds 1 juli 2019 is zij rector en voorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit voor Humanistiek. Daarvoor was zij werkzaam op de VU. Van 2014 tot 2019 was zij hoogleraar Godsdienstpsychologie en Onderwijs Theologie & Religiestudies en portefeuillehouder Onderwijs aan de Faculteit Religie en Theologie van de Vrije Universiteit.