

DE JONGE AKADEMIE



GOED VOORBEELD DOET GOED VOLGEN

HET NIEUWE ERKENNEN EN WAARDEREN
VOLGENS DE JONGE AKADEMIE





2020 De Jonge Akademie

© Sommige rechten zijn voorbehouden / Some rights reserved

Voor deze uitgave zijn gebruiksrechten van toepassing zoals vastgelegd in de Creative Commons licentie. [Naamsvermelding 3.0 Nederland]. Voor de volledige tekst van deze licentie zie <http://www.creativecommons.org/licenses/by/3.0/nl/>

DE JONGE AKADEMIE

Postbus 19121, 1000 GC Amsterdam

T 020 551 0702

E dja@knaw.nl

www.dejongeakademie.nl

De Jonge Akademie is een zelfstandig onderdeel van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen

pdf beschikbaar op www.dejongeakademie.nl

Tekst en interviews: Lisa Becking, Celia Berkers, Saskia Bonjour, Tatiana Filatova, Hanneke Hulst, Merel Keijzer, Lotte Krabbenborg, Hester den Ruijter, Kristine Steenbergh en Hilde Verbeek
Tekstredactie: Mariette Huisjes
Opmaak: Ellen Bouma

Foto omslag: depositphotos

ISBN 978-90-6984-743-6

Het papier van deze uitgave voldoet aan  iso-norm 9706 (1994) voor permanent houdbaar papier.

Deze publicatie kan als volgt worden aangehaald: De Jonge Akademie (2020). *Goed voorbeeld doet goed volgen. Het nieuwe erkennen en waarderen volgens De Jonge Akademie*, Amsterdam.

GOED VOORBEELD DOET GOED VOLGEN

HET NIEUWE ERKENNEN EN WAARDEREN
VOLGENS DE JONGE AKADEMIE

De Jonge Akademie
2020

INHOUDSOPGAVE

GOED VOORBEELD DOET GOED VOLGEN	6
Speerpunt 1: Geen schaap met vijf poten, wél talent!	7
Speerpunt 2: Take one for the team	8
Speerpunt 3: Stel kwaliteit boven kwantiteit	9
Hoe? Zo!	11
GOOD EXAMPLES MERIT IMITATION	14
Key area 1 Not a jack-of-all-trades, but indeed a talented individual!	15
Key area 2 Take one for the team	16
Key area 3 Focus on quality	17
How does it work? This is how it works!	19
INTERVIEWS	21
Dr. Geert Schenk	22
Dr. Erik van Sebille	25
Prof. dr. ir. Pieter Geiregat	28
Dr. ir. Matthan Caan	31
Prof. dr. Nelly Litvak	34
Dr. mr. Christiaan Vinkers	37
Dr. Vanessa LaPointe	40
Dr. Simone van der Burg	43

GOED VOORBEELD DOET GOED VOLGEN

Het erkennen en waarderen van wetenschappers moet anders. Het beoordelings-systeem dat momenteel wordt gebruikt past niet meer bij de huidige tijdgeest en de maatschappelijke rol van wetenschappers. Dit is de heldere boodschap van het position paper *Ruimte voor ieders talent; naar een nieuwe balans in het erkennen en waarderen van wetenschappers*¹, opgesteld door VSNU, NFU, KNAW, NWO en Zon-MW. Het paper staat vol met uitstekende ideeën, die een forse cultuurverandering teweeg zullen brengen binnen de academie. Veel wetenschappers vragen zich nu af: hoe kunnen we het nieuwe erkennen en waarderen succesvol invoeren bij universiteiten, instituten en universitair medische centra in Nederland?

Terwijl lokale adviescommissies zich momenteel over dit vraagstuk buigen, hebben wij, een werkgroep binnen De Jonge Akademie, in onze omgeving gezocht naar concrete voorbeelden die illustreren waarom het nieuwe erkennen en waarderen zo belangrijk is en hoe we het in praktijk kunnen brengen. We hebben acht wetenschappers geïnterviewd, van wie we wisten dat hun ervaringen en meningen over erkennen en waarderen inspirerend zijn. Sommige van die ervaringen brengen helder voor het voetlicht waar het huidige systeem tekortschiet. Daartegenover staan sprekende voorbeelden van wetenschappers in wier loopbaan het nieuwe erkennen en waarderen onbewust al is toegepast. Tot de verbeelding sprekende verhalen, die laten zien dat de cultuurverandering waarop we hopen misschien wel dichterbij is dan gedacht.

We gebruiken de praktijkvoorbeelden om te illustreren hoe het nieuwe erkennen en waarderen op de werkvloer toegepast zou kunnen worden. Aan de hand daarvan hebben we drie speerpunten uit het position paper nog eens goed onder de loep genomen: ‘diversificatie en het dynamiseren van loopbaanpaden’, ‘balans tussen individuele prestaties en teamprestaties’ en ‘kwaliteit versus kwantiteit’. De

1 <https://www.vsnunl.nl/files/documenten/Domeinen/Onderzoek/Position%20paper%20Ruimte%20voor%20ieders%20talent.pdf>

andere twee speerpunten uit het paper, open science en hoogwaardig academisch leiderschap, komen impliciet aan bod door dit hele document. We sluiten af met vijf concrete aanbevelingen voor bestuurders, leidinggevend en individuele wetenschappers. Bewust richten we ons op deze drie niveaus, want iedereen zal moeten meebewegen om de invoering van het nieuwe erkennen en waarderen tot een succes te maken. We hopen dat deze drie doelgroepen – en de commissies die nu aan het werk zijn om het nieuwe erkennen en waarderen handen en voeten te geven – geïnspireerd raken door deze aanbevelingen en praktijkvoorbeelden.

Speerpunt 1: Geen schaap met vijf poten, wél talent!

In het huidige academische systeem krijgen wetenschappers vaak een onrealistisch takenpakket voorgeschoteld, waarbij we van één persoon alles verlangen. Er wordt gevraagd om te excelleren in onderzoek, onderwijs, management, impact, wetenschapscommunicatie, patiëntenzorg (in de UMC's) en méér, terwijl men vooral op onderzoek wordt 'afgerekend'. Uiteindelijk leidt dat tot uitputting. Het schaap met vijf poten bestaat niet, en we zouden er daarom goed aan doen om ruimte te maken voor diversificatie van carrièrepaden en talentontwikkeling.

Het interview met Geert Schenk (zie bladzijde 22) illustreert dit punt. Na zijn promotie deed hij – het gebaande pad volgend – het ene na het andere postdocproject. Hij kwam in de welbekende catch 22 terecht: omdat zijn positie afhankelijk was van nieuwe financiering was hij continu onderzoeksaanvragen aan het opstellen. Daardoor had hij te weinig tijd om publicaties te schrijven, die juist weer zo belangrijk waren om kans te maken op de beurzen die hij aanvraag. Geert overwoog op een bepaald moment zelfs de academie te verlaten. Ondertussen merkte hij dat hij veel energie kreeg van het geven van onderwijs en het begeleiden van studenten. Toen zijn leidinggevende hem een stafpositie aanbood in het onderwijs, besloot hij na enige aarzeling – onderwijs voelde als ondergeschikt aan onderzoek – het aanbod te accepteren. Geert floreert in zijn huidige positie. Door te focussen op zijn *core business* onderwijs, staat er minder druk op de ketel en wordt Geert gewaardeerd voor wat hij goed kan en waar hij het merendeel van zijn tijd aan besteedt. Opvallend genoeg heeft juist het feit dat Geert niet langer wordt afgerekend op zijn onderzoek ertoe geleid dat dit zeer goed loopt, misschien zelfs beter dan toen het nog het zwaartepunt van zijn evaluatie was.

Er zijn meer carrièrepaden te bedenken, bijvoorbeeld een waarin wetenschapscommunicatie centraal staat. De maatschappij vraagt wetenschappers hun kennis en kunde te delen. Daarvoor zijn mediagenieke mensen nodig, die enthousiast zijn en een duidelijke boodschap kunnen overbrengen, of wetenschappers die aan kinderen of maatschappelijke partners duidelijk kunnen overbrengen hoe wetenschap werkt. Een wetenschapper die veel in het nieuws komt, is een mooi visitekaartje voor zijn of haar universiteit, een trekpleister voor een nieuwe generatie studenten

of een boegbeeld voor patiënten. Het is dan ook geen verrassing dat veel universitaire bestuurders blij zijn met stafleden die veel in de media verschijnen. Op afdelingsniveau echter wordt er als het over wetenschapscommunicatie gaat nog vaak gezegd: 'Het is fantastisch wat je doet, maar het is natuurlijk maar een hobby. Wat voor ons telt, is het aantal papers en de hoeveelheid binnengehaald geld. Dat is immers waar wij als afdeling op worden afgerekend.' Zo'n reactie staat haaks op de wens om diverse carrièrepaden ruimte te geven en kan zelfs een perverse prikkel zijn: wetenschappers schuwen het gesprek met een breder publiek, aangezien dat toch niets oplevert terwijl bijvoorbeeld elke afgeleverde promovendus geld genereert voor de afdeling. Burgers zijn hiervan de dupe, doordat wetenschappers (mogelijk) minder gemotiveerd zijn om hen te informeren. Gelukkig kan het ook anders, zoals Erik van Sebille (zie bladzijde 25) laat zien. Als postdoc in Sydney werd hij juist wél gewaardeerd om zijn mediaoptredens. Hij kreeg zelfs dankmailtjes van de decaan, en het profiel dat hij opbouwde door zijn outreach-activiteiten droeg eraan bij dat hem een interessante nieuwe baan in Londen werd aangeboden.

Het moge duidelijk zijn dat activiteiten voor een breder publiek uitsluitend erkend en gewaardeerd zullen worden als wetenschapscommunicatie in álle lagen van de universiteit als een essentiële taak van de academie wordt gezien. Idealiter zou binnen elke afdeling een staflid in wetenschapscommunicatie moeten kunnen excelleren. Die persoon zal dan bijvoorbeeld vaak optreden in de media, en/of gericht via lezingen en artikelen de dialoog met de maatschappij aangaan. In deze ideale situatie hebben leidinggevendend aandacht voor wetenschapscommunicatie en spelen prestaties op dit vlak een rol in de beoordelingscriteria van afdelingen.

Speerpunt 2: Take one for the team

Uiteraard heeft een afdeling er geen baat bij als iedereen hetzelfde profiel heeft. Diversificatie en een teamgerichte houding zijn noodzakelijk, in plaats van een focus op individueel scoren.

In een team neemt elke wetenschapper een eigen rol aan. De verschillende competenties zijn niet meer verdisconteerd in één persoon, maar verdeeld over het team. Vanuit een gezamenlijke doelstelling werkt het team aan onderzoek, onderwijs, management, impact, wetenschapscommunicatie en patiëntenzorg (bij de UMCs). De bijdrage van elk teamlid afzonderlijk is direct van invloed op de andere teamleden; als ieder floreert in zijn of haar specifieke taak, floreert ook het team: de vakgroep, de afdeling of de faculteit. Omdat ieders bijdrage uniek is, oogst elk teamlid waarschijnlijk meer erkenning en waardering. Daarnaast is er onderling meer steun te verwachten, omdat iedereen baat heeft bij het goed functioneren van elk van de teamleden.

Goede voorbeelden van teamwetenschap zien we op lokaal niveau terug bij enkele

Nederlandse universiteiten en bij onze zuiderburen, met name bij de Universiteit Gent. De beoordelingssystemen bij deze instellingen zijn gebaseerd op het wederkerigheidsprincipe: hoe kan de wetenschapper bijdragen aan de doelstellingen van de universiteit, faculteit en vakgroep? Hoe kan de universiteit de wetenschapper daarin ondersteunen? De geïnterviewden die in zo'n systeem werken benoemen expliciet dat een individu niet aan *alle* doelstellingen kan voldoen. Daarom is het nodig om van elk teamlid te achterhalen waar zijn of haar ambities, kracht en competenties liggen en op basis daarvan te diversifiëren.

De Universiteit Gent heeft het oude systeem radicaal vervangen door een nieuw 'inspiratiekader', dat gericht is op diversificatie, teamwetenschap én gepaste erkenning en waardering voor werknemers. Sommige onderzoekers zien mogelijke risico's, bijvoorbeeld als het gaat om competitief zijn op internationaal niveau. Pieter Geiregat (zie bladzijde 28) laat zien dat het nieuwe erkennen en waarderen juist mogelijkheden schept. Het biedt meer vrijheid, waardoor er meer ruimte ontstaat om een toekomstvisie te ontwikkelen. Ideeën krijgen tijd om te rijpen en er is niet continu het gevoel 'snelle wetenschap' te moeten beoefenen omdat je afgerekend wordt op het rendement van vandaag. Hierdoor ontstaat er ruimte om originele onderzoekslijnen op te starten. Daarvoor is vaak meer tijd nodig, maar ze hebben ook de potentie om vernieuwende inzichten op te leveren.

Het stimuleren van teamwetenschap kan positief werken en draagt bij aan de ontwikkeling van de individuele wetenschapper. Als het gaat om erkennen en waarderen is het essentieel dat de rol die je speelt in het team gezien wordt. In het huidige systeem wordt echter maar een beperkt aantal 'rollen' erkend. Daarop wijst Matthan Caan (zie bladzijde 31). Lange tijd bood hij als fysisch technische ondersteuning bij MRI-onderzoek. Hij vervulde een essentiële rol bij de kwaliteitsbewaking van de metingen. Zijn werk leidde echter vaak tot middenposities in de auteurslijst bij wetenschappelijke publicaties, terwijl in het traditionele beoordelingssysteem in de UMC's alleen de eerste en laatste posities van belang zijn. De onmisbare bijdrage van Matthan aan het onderzoek, wordt in het oude systeem niet op waarde geschat. In termen van teamwetenschap ziet iedereen echter direct dat de bijdrage van Matthan onontbeerlijk is voor het onderzoek en het team. Matthan heeft geluk gehad met een leidinggevende die altijd heeft begrepen hoe essentieel zijn werk was. Deze heeft ruimte gemaakt voor zijn werkzaamheden, zorggedragen voor langdurige aanstellingen en hem door laten groeien naar een volgende functie.

Speerpunt 3: Stel kwaliteit boven kwantiteit

Het position paper *Ruimte voor ieders talent* geeft als aanbeveling om minder sterk te focussen op de kwantitatieve aspecten van onderzoeksuitkomsten, zoals aantal publicaties, impactfactor of de hoeveelheid onderzoeksfinanciering die iemand binnenhaalt. In plaats daarvan moet de kwaliteit van het werk meer aandacht krijgen.

Kwantitatieve indicatoren zeggen immers niet per definitie iets over kwaliteit, inhoud en creativiteit van de wetenschapper.

Dat benadrukt ook wiskundige Nelly Litvak (zie bladzijde 34): 'Zoveel artikelen, zoveel onderzoeksvoorstellen hebben we niet nodig.' Nelly betreurt de vele nachtelijke uren die worden opgeofferd aan een dolgedraaid competitiesysteem dat weinig oplevert. Een meer gepersonaliseerde aanpak, waarin ruimte is voor een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve beoordelingscriteria voor wetenschappers, zou uitkomst kunnen bieden. Bij zo'n aanpak kunnen alle relevante activiteiten die iemand onderneemt een plek krijgen in de evaluatie.

Psychiater Christiaan Vinkers (zie bladzijde 37) onderschrijft dat een wetenschapper zich niet laat reduceren tot een serie getallen zonder context. Toch waarschuwt hij ook om het kind niet met het badwater weg te gooien. Kwantitatieve criteria zoals aantallen publicaties of de hoeveelheid onderzoeksfinanciering die iemand heeft binnengehaald zeggen wel degelijk iets, stelt hij, mits ze niet te smal zijn gekozen en in context worden gezien. In plaats van te kiezen voor of-of, zou met elke individuele wetenschapper gekeken kunnen worden op welke activiteiten hij/zij beoordeeld wil worden, passend bij de functie. Voor een aantal van deze activiteiten zou gekozen kunnen worden om de kwantitatieve uitkomsten mee te nemen. Door vooraf heldere afspraken te maken over de individuele beoordeling en een mix van kwalitatieve en kwantitatieve maten hierin op te nemen, wordt willekeur en vriendjespolitiek buiten de deur gehouden. Belangrijk is wel, dat voorkomen moet worden dat de oude criteria worden aangevuld met extra competenties en het en-en wordt (zie ook speerpunt 1).

Gelukkig zijn er voorbeelden waar dit al wordt toegepast. Het instituut van Vanessa LaPointe (zie bladzijde 40) werkt met een portfolio, waarin de wetenschapper uitlegt waar hij of zij naar toe wil werken en waarom. Het is daarbij nadrukkelijk niet de bedoeling dat iemand alles doet. Een zeer effectieve manier om de aandacht niet alleen op kwantiteit maar ook op kwaliteit te richten. Het portfolio nodigt daarnaast uit tot het voeren van een gesprek dat gericht is op inhoud in plaats van output.

Het belang van een gepersonaliseerde beoordeling wordt onderstreept door het voorbeeld van Simone van der Burg (zie bladzijde 43) die zich als ethiekonderzoeker staande moest houden in een UMC. Ethische vraagstukken zijn essentieel om de verhouding tussen patiënten en zorgverleners te analyseren en spelen een grote rol bij de invoering van nieuwe behandelwijzen en toepassing van medische technologie. Om in de medische wereld op te klimmen op de academische ladder, moest Van der Burg voldoen aan dezelfde eisen als de (bio)medisch onderzoekers. Daar ontstond een kink in de kabel. De maximale impactfactor die een ethicus kan behalen is lager dan de impactfactor van de gemiddelde biomedicus. Door niet-passende (biomedische) normen op te leggen, kon Simone niet voldoen aan de criteria voor bevordering binnen het UMC, terwijl zij het volgens de normen van haar eigen vakgebied juist goed doet. Mede als gevolg hiervan heeft zij de onderzoeksgroep aan

het UMC verlaten. Daarmee is belangrijke kennis verloren gegaan. Het interview laat zien dat de huidige niet-gepersonaliseerde ‘afvinklijstjes’ niet altijd toereikend zijn en interdisciplinariteit in de weg staan.

Het huidige systeem is veelal gericht op rendement op de korte termijn. Dit brengt het risico met zich mee dat wetenschappers meer van hetzelfde gaan doen, omdat dit de meeste kans biedt op publicatie (en tot kwantitatieve output). Belangrijke wetenschappelijke en maatschappelijke vraagstukken – zoals klimaatuitdagingen, een ongezonde leefstijl, armoede en de coronacrisis – vragen een interdisciplinaire aanpak. Dit soort complexe onderzoeksprojecten hebben vaak meer tijd nodig. Ze zouden ontmoedigd kunnen worden door het kortetermijndenken en de focus op kwantiteit.

Met het nieuwe erkennen en waarderen worden wetenschappers uitgenodigd hun eigen verhaal te vertellen. Waarom is het onderzoek dat je doet belangrijk? Welke keuzes heb je gemaakt als het gaat om publiceren en geld aanvragen? Wat maakt jouw bijdrage aan dit team uniek? Als de eenzijdige focus op kwantitatieve beoordelingscriteria wegvalt, ontstaat er ruimte om na te denken over de ‘waarom’-vraag. Dit nodigt ertoe uit je als wetenschapper te richten op de langere termijn, zoals Erik van Sebille (bladzijde 28) deed met zijn onderzoek naar de effecten van plastic afval in de oceanen. Toen hij ermee begon werd er nog hoofdschuddend gereageerd; men vond het zonde van zijn talent. Inmiddels staat ‘plastic soep’ hoog op de wetenschappelijke en politieke agenda en is Erik blij met zijn keuze van destijds.

In de nieuwe academische cultuur zal het verhaal van de wetenschapper een centrale rol spelen. Als onderwerp van gesprek tussen promovendus en promotor en tijdens begeleidingsmomenten en voortgangsgesprekken in latere fases van een wetenschappelijke carrière. Hopelijk zal er op korte termijn een generatie wetenschappers opgroeien voor wie deze cultuur heel normaal is, omdat zij is voorgeleefd door inspirerende voorbeelden.

Hoe? Zo!

De Jonge Akademie is blij met de cultuurverandering rond erkennen en waarderen in de wetenschap. Wij willen graag helpen om de vernieuwing zoals *Ruimte voor ieders talent* die voorstelt concreet vorm te geven. Daarom bieden we in dit document enkele handreikingen. Op basis van onze eigen ervaringen en de interviews die wij over erkennen en waarderen hebben gehouden, doen wij de volgende aanbevelingen:

Algemene aanbeveling voor bestuurders en leidinggevenden:

1. Draagvlak en financiering

Binnen de academie moet er op alle niveaus (instituut, faculteit, afdeling, vakgroep) draagvlak zijn voor diversificatie naar kerncompetenties, waaronder

onderwijs, onderzoek, patiëntenzorg, wetenschapscommunicatie, management, ondernemerschap, etc. Hier moet het financieringsbeleid zowel nationaal als lokaal op worden aangepast. Denk bijvoorbeeld aan een systeem van rolling grants dat de KNAW bepleit². Dit punt is essentieel om aanbeveling 2 t/m 5 te kunnen uitvoeren.

Aanbevelingen voor bestuurders, leidinggevend en individuele wetenschappers:

2. Kerncompetenties

Laat wetenschappers aangeven welke competenties ze naast hun kerncompetenties – onderwijs en/of onderzoek – verder willen ontwikkelen. Laat leidinggevend en jonge wetenschappers helpen hun sterke punten te ontdekken. Dit zijn per definitie niet alle competenties, maar een selectie daarvan. Deze competenties krijgen een plaats in een persoonlijk ontwikkelingsplan.

3. Teamwetenschap

Denk in termen van teamwetenschap. Voor wetenschappers betekent dit dat zij zich af moeten vragen wat hun unieke expertise is en hoe zij deze expertise kunnen inzetten in het voordeel van het team. Wat is mijn rol binnen de vakgroep/afdeling/faculteit? Voor leidinggevend betekent het: hoe kan deze wetenschapper ervoor zorgen dat mijn team sterker wordt? Is er voldoende diversificatie binnen het team? Hoe zorg ik ervoor dat alle expertises gezien en gewaardeerd worden? Maak hierover duidelijke afspraken. Laat die diversiteit in kerncompetenties ook terugkomen in wervingsteksten en selectie-interviews.

4. Vertrouw en steun

Leg nadruk op wederkerigheid: hoe kunnen we elkaar helpen om vooropgestelde doelen te bereiken? Het instellen van een onafhankelijke commissie of klankbordgroep kan helpen bij het monitoren en evalueren van de ontwikkeling van individuele wetenschappers, maar je kunt hierbij ook denken aan een mentorsysteem of juist een onafhankelijke coach.

5. Van vinklijstje naar inhoudelijk gesprek

Om diversificatie binnen de wetenschap te bewerkstelligen zijn punt 2 t/m 4 belangrijk, maar het allerbelangrijkste is het voeren van een inhoudelijk gesprek over de wensen van de wetenschapper en zijn/haar leidinggevend. In dit gesprek kunnen verschillende kerncompetenties vanuit de inhoudelijke wetenschappelijke vraagstukken worden bekeken, waarbij strategische overwegingen een rol kunnen spelen. Strategisch gewenste kerncompetenties zijn bijvoorbeeld public

2 Zie KNAW-advies *Het rolling-grantfonds – kloppend hart voor ongebonden onderzoek*.

outreach naar een specifieke doelgroep, een publicatie in *Science* om internationaal aansluiting te vinden, of het (verder) ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten. Naar aanleiding van dit gesprek kunnen concrete doelen worden geformuleerd die kunnen worden geëvalueerd, waarbij ruimte is voor zowel kwantitatieve als kwalitatieve uitkomsten die zijn toegespitst op die specifieke wetenschapper en zijn/haar werkgebied.

GOOD EXAMPLES MERIT IMITATION

THE NEW RECOGNITION AND REWARDS

ACCORDING TO THE YOUNG ACADEMY

A new approach needs to be taken to recognising and rewarding academics. The assessment system currently in use no longer fits in with the existing *zeitgeist* and the social role of academics. This is the clear message of the position paper *Room for everyone's talent: towards a new balance in the recognition and rewards for academics*¹, prepared by the Association of Universities in the Netherlands (VSNU), the Netherlands Federation of University Medical Centres (NFU), the Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences (KNAW), the Netherlands Organisation for Scientific Research (NWO) and the Netherlands Organisation for Health Research and Development (ZonMW). The paper is full of excellent ideas, which will bring about a major cultural change within the academy. Many academics are now wondering: how can we successfully introduce the new recognition and rewards at universities, institutes and university medical centres in the Netherlands.

While local advisory committees are currently working on this issue, we, a working group within The Young Academy, have been looking in our surroundings for specific examples that illustrate why anew system of recognition and rewards is so important and how we can put it into practice. We interviewed eight academics whose experiences and opinions about recognition and rewards are inspiring. Some of these experiences clearly highlight where the current system fails. On the other hand, there are telling examples of academics in whose careers a change in recognition and rewards has already been applied. Narratives that appeal to the imagination, showing that the cultural change we hope for is perhaps closer than we thought.

We use the practical examples to illustrate how the new system of recognition and rewards could be applied in the workplace. On this basis, we again closely examined three key areas in the position paper: 'diversifying and vitalising of career paths', 'achieving a balance between the individuals and the collective' and 'focusing on quality'. The other two key areas of the paper, 'stimulating open science' and

1 <https://www.vsnu.nl/files/documenten/Domeinen/Onderzoek/Position%20paper%20Room%20for%20everyone%E2%80%99s%20talent.pdf>

‘encouraging academic leadership’, are implicitly addressed throughout this document. We conclude with five specific recommendations for administrators, managers and individual academics. We are deliberately focusing on these three levels, because everyone will have to adapt to make the introduction of the new system of recognition and rewards a success. We hope that these three target groups – and the committees that are now working to facilitate a change in recognition and rewards – will be encouraged by these recommendations and practical examples.

Key area 1 Not a jack-of-all-trades, but indeed a talented individual!

In the current system, academics are often presented with an unrealistic set of tasks, in which we demand everything of one person. Academics are asked to excel in research, education, management, impact, science communication, patient care (in the university medical centres – UMCs) and *more*, while being judged mainly on research. Ultimately, this leads to exhaustion. The jack-of-all-trades does not exist, so we would do well to make room for diversification of career paths and talent development.

The interview with Geert Schenk [see page 22] illustrates this point. After gaining his PhD, he followed the customary route of doing one postdoc project after another. He ended up in a familiar Catch-22 situation: because his position depended on new funding, he was constantly submitting research applications. As a result, he had too little time to write publications, which were so important to be eligible for the grants he was applying for. Geert even considered leaving the academy at some point. Meanwhile he noticed that he got a great deal of motivation from teaching and supervising students. When his manager offered him a staff position in education, he decided after some hesitation – education felt subordinated to research – to accept the offer. Geert is thriving in his current position. By focusing on education as his core business, there is less pressure and Geert is appreciated for what he does well and what he spends most of his time on. Remarkably, the fact that Geert is no longer being judged on his research has meant that this aspect is now progressing very well, perhaps even better than when research was still the focus of his evaluation.

There are more career paths open to academics, e.g. one in which science communication is central. Society demands that academics share their knowledge and skills. This requires mediagenic people who are enthusiastic and can communicate a clear message, or academics who can communicate clearly to children or social partners how science works. An academic who gets a lot of news coverage is a nice calling card for his or her university, a magnet for a new generation of students or a figurehead for patients. It therefore comes as no

surprise that many university administrators are happy with staff members who frequently appear in the media. At departmental level, however, when it comes to science communication you still often hear: 'It's fantastic what you do, but of course it's just a hobby. What counts for us is the number of papers and the amount of funding raised. After all, that's what we as a department are judged on.' Such a reaction is diametrically opposed to the desire to create room for various career paths and can even be a perverse incentive: academics shy away from talking to a wider audience, as it does not yield any benefits while, for example, every PhD candidate who is awarded a doctorate generates money for the department. Citizens are the victims because academics may be less motivated to inform them. Fortunately, things can also go differently, as Erik van Sebille (see page 25) shows. As a postdoc in Sydney, he was appreciated for his media appearances. He even received thank you e-mails from the dean, and the profile he built up through his outreach activities contributed to him being offered an interesting new job in London.

It is clear that activities for a wider public will be recognised and rewarded only if science communication is seen as an essential task of the academy at *all* levels of the university. Ideally, a staff member in each department should be able to excel in science communication. That person will then, for example, often appear in the media and/or enter into a focused dialogue with society through lectures and articles. In this ideal situation, managers embrace science communication and performance in this respect plays a role in the assessment criteria of departments.

Key area 2 Take one for the team

Needless to say, a department does not benefit if everyone has the same profile. Diversification and a team-oriented attitude are necessary, rather than a focus on individual scoring.

In a team, each academic assumes his or her own role. The different competencies are no longer factored into one person, but divided over the team. Based on a common goal, the team works on research, education, management, impact, science communication and patient care (at the UMCs). The contribution of each individual team member directly affects the other team members. If each thrives in his or her specific task, so does the team: the section, department or faculty. As everyone's contribution is unique, each team member is likely to gain more recognition and rewards. In addition, more mutual support is to be expected, as everyone benefits from the proper functioning of each individual team member.

Effective examples of team science can be found at local level at several Dutch universities and at our southern neighbours, especially Ghent University. The assessment systems at these institutions are based on the principle of reciprocity: how can the academic contribute to the objectives of the university, faculty and

section? How can the university support the academic in doing so? The interviewees who work in such a system explicitly state that an individual cannot meet *all* the objectives. It is therefore necessary to identify where each team member's ambitions, strengths and competences lie and to diversify on that basis.

Ghent University has radically replaced the old system with a new 'inspiration framework', aimed at diversification, team science *and* appropriate recognition and rewards for employees. Some researchers see potential risks, for example when it comes to being competitive on an international level. Pieter Geiregat (see page 28) shows that the new recognition and rewards approach creates opportunities. It offers more freedom, resulting in more room to develop a vision of the future. Ideas are given time to mature and there is not always the feeling of having to practice 'fast academia' because you are judged on today's returns. This creates room to start up original lines of research. This often takes more time, but original lines of research also have the potential to deliver innovative insights.

Boosting team science can have a positive impact and contributes to the development of the individual academic. When it comes to recognition and rewards, it is essential that the role you play in the team is visible. In the current system, however, only a limited number of 'roles' are recognised. Matthan Caan refers to this phenomenon (see page 31). As a physicist, he provided technical support for MRI research for a considerable time. He played an essential role in the quality control of the measurements. However, his work often led to midway positions in the list of authors of scientific publications, whereas in the traditional assessment system in the UMCs only the first and last positions are important. Matthan's indispensable contribution to the research is not recognised in the old system. In terms of team science, however, everyone immediately sees that Matthan's contribution is indispensable for the research and the team. Matthan was lucky to have a manager who always understood how essential his work was. The manager made room for his activities, arranged for long-term appointments and allowed him to progress to a subsequent position.

Key area 3 Focus on quality

The position paper *Room for everyone's talent* recommends focusing less on the quantitative aspects of research results, such as the number of publications, impact factor or the amount of research funding that someone attracts. Rather, more attention should be paid to the quality of work. After all, quantitative indicators do not necessarily say anything about the quality, content and creativity of the academic.

This is also emphasised by mathematician Nelly Litvak (see page 37): 'We don't need so many articles and so many research proposals.' Nelly regrets the many nocturnal hours sacrificed to a runaway competition system that delivers little.

A more personalised approach, allowing for a combination of quantitative and qualitative assessment criteria for academics could be helpful. In such an approach, all relevant activities undertaken by a person can be included in the evaluation.

Psychiatrist Christiaan Vinkers (see page 37) agrees that an academic cannot be reduced to a series of numbers without a context. Yet he also warns against throwing the baby out with the bathwater. Quantitative criteria such as the number of publications or the amount of research funding someone has attracted do actually say something, he states, provided they are not chosen too narrowly and are seen in context. Rather than opting for an 'either/or' approach, each individual academic could look at which activities he or she wishes to be assessed for, appropriate to the position. For some of these activities the quantitative results could be taken into account. By making clear agreements in advance about the individual assessment and including a mix of qualitative and quantitative measures, arbitrariness and nepotism are excluded from the equation. It is important, however, to prevent the old criteria from being supplemented with extra competencies and becoming 'and-and' (see also key area 1).

Fortunately, there are examples where this is already being applied. The institute of Vanessa LaPointe (see page 40) works with a portfolio in which the academic explains what he or she is hoping to achieve and why. It is definitely not the intention that someone should do everything, which is a very effective way of focusing attention not only on quantity but also on quality. The portfolio also promotes a discourse that focuses on content rather than output.

The importance of a personalised assessment is underlined by the example of Simone van der Burg (see page 43) who had to hold her ground as an ethics researcher in an UMC. Ethical issues are essential to analyse the relationship between patients and healthcare providers and play a major role in the introduction of new treatment methods and application of medical technology. In order to climb the academic ladder in the medical world, Van der Burg had to meet the same requirements as biomedical researchers. That was where a snag occurred. The maximum impact factor an ethicist can achieve is lower than the impact factor of the average biomedical practitioner. By imposing inappropriate (biomedical) standards, Simone was unable to meet the criteria for promotion within the UMC, whereas she was performing well according to the standards of her own discipline. Partly as a result, she left the research group at the UMC. This has meant that important knowledge has been lost. The interview shows that the current non-personalised 'checklists' are not always sufficient and obstruct interdisciplinarity.

The current system is often directed towards short-term returns. This involves the risk that academics will do more of the same, as this offers the greatest chance of publication (and quantitative output). Important academic and social issues – such as climate challenges, unhealthy lifestyles, poverty and the COVID-19 outbreak

– require an interdisciplinary approach. Complex research projects of this kind often require more time. They could be discouraged by short-term thinking and a focus on quantity.

The new system of recognition and rewards means that academics are invited to tell their own story. Why is the research you're doing important? What choices have you made when it comes to publishing and applying for funds? What makes your contribution to this team unique? If the one-sided focus on quantitative assessment criteria disappears, room is created to consider the 'why' issue. This invites academics to focus on the longer term, as Erik van Sebille (page 28) did with his research into the effects of plastic waste in the oceans. When he started his research, he was faced by incomprehension. People thought it was a waste of his talent. 'Plastic soup' is now high on the academic and political agenda and Erik is pleased with the choice he made at the time.

In the new academic culture, an academic's narrative will play a key role. As a topic of conversation between a PhD candidate and doctoral thesis supervisor and during supervision and progress discussions in later stages of an academic career. Let's hope that in the near future, a generation of academics will emerge for whom this culture is normal, because it has been preceded by inspiring examples.

How does it work? This is how it works!

The Young Academy is pleased with the cultural change concerning recognition and rewards in academia. We would like to help implement the innovation as proposed in *Room for everyone's talent*. That is why we are offering a few guidelines in this document. Based on our own experiences and the interviews we conducted on recognition and rewards, we are making the following recommendations:

General recommendation for administrators and managers:

1. Broad support and financing

Within the academy, there must be support at all levels (institute, faculty, department, section) for diversification in core competencies, including education, research, patient care, science communication, management, entrepreneurship, etc. Financing policy must be adapted accordingly at both national and local level. One example would be a system of rolling grants as advocated by the Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences ². This point is essential in order to implement recommendations 2 to 5.

2 See the Academy advisory report 'The rolling grant fund – key to unfettered research'

Recommendations for administrators, managers and individual academics:

2. Core competencies

Let academics indicate which competencies they want to develop in addition to their core competencies 'education' and/or 'research'. Let managers help young academics to discover their strengths. These are by definition not all competencies, but a selection of them. These competencies are given a place in a personal development plan.

3. Team science

Think in terms of team science. This means academics having to ask themselves what their unique expertise is and how they can use it for the benefit of the team. What is my role within the section/department/faculty? This means managers having to ask themselves 'how can this academic make my team stronger?' 'Is there sufficient diversification within the team?' 'How do I ensure that all expertise is seen and recognised?' Make clear agreements about this. Make sure that this diversity in core competencies is also reflected in recruitment texts and selection interviews.

4. Trust and support

Emphasise reciprocity: how can we help each other to achieve pre-defined goals? Setting up an independent committee or feedback group can help monitor and evaluate the development of individual academics, but you can also consider a mentor system or an independent coach.

5. From checklist to substantive discussion

In order to achieve diversification within academia, points 2 to 4 are important, but the key issue is to have a substantive discussion about the wishes of the relevant academic and his or her managers. In this discussion, various core competencies can be examined from the point of view of substantive academic issues, in which strategic considerations can play a role. Strategically desired core competencies are, for example, public outreach to a specific target group, a publication in *Science* to connect internationally, or the (further) development of leadership qualities. As a result of this discussion, specific goals can be formulated that can be evaluated, leaving room for both quantitative and qualitative outcomes that are focused on that specific academic and his or her working area.

INTERVIEWS

Dr. Geert Schenk, assistant professor, Anatomie en Neurowetenschappen, Amsterdam UMC [VUmc]

‘IK VOEL MINDER BEWIJSDRANG, EN MEER BLIJHEID’

Geert Schenk vond het lastig om onderwijs en onderzoek te combineren. Zijn leidinggevende zag dat en bood hem een onderwijspositie. Geert is sindsdien beter geworden in onderwijs én onderzoek.

Als je terugkijkt op je carrière tot nu toe, vind je dan dat je het gebaande pad hebt bewandeld?

Ik zou zeggen dat ik een alternatieve route heb gevolgd, hoewel ik wel begonnen ben op het traditionele pad. Na mijn promotie heb ik in totaal zeven jaar als postdoc gewerkt. Drie jaar bij één universiteit, toen naar een andere universiteit voor een eenjarige postdocperiode. Die aanstelling kon alleen verlengd worden als ik zelf financiering binnenhaalde. Dat is niet gelukt. Toen ben ik naar een andere afdeling gegaan, waar ik vervolgens ook drie jaar als postdoc heb gewerkt.

Op die laatste plek ben ik veel met onderwijs in aanraking gekomen en ik merkte dat ik dat heel leuk vond om te doen. Ik trok onderwijstaken zoals coördinatorschappen naar me toe. Maar ik vond het heel lastig om onderzoek en onderwijs te combineren. Toen kwam de vraag van mijn afdelingshoofd of ik niet liever meer focus op het onderwijs wilde leggen, om me in die richting te specialiseren. Ik kon dan een positie krijgen als stafid. Daar heb ik best even over na moeten denken. Als je voor onderwijs kiest, doe je dan niet een stapje

terug? Dat wilde ik eigenlijk niet. Ik zag mezelf als onderzoeker en niet als onderwijzer. Uiteindelijk heb ik toch ja gezegd. Daarmee verliet ik het reguliere academische pad om carrière te maken in het onderwijs. Dat is een goede beslissing geweest.

Ben je tevreden met de plek die je nu hebt?

Enorm. Ik vind het heel erg leuk wat ik doe en wil daarin graag excelleren. Ik pak alle kansen die ik krijg. Ondertussen heb ik een basiskwalificatie en een seniorkwalificatie voor het onderwijs gehaald. Naast het geven en coördineren van onderwijs ben ik ook meer gaan ‘uitzoomen’. Ik kijk bijvoorbeeld kritisch naar het curriculum als geheel. Tegelijkertijd kan ik ook nog onderzoek doen; mijn aanstelling betreft voor zestig procent onderwijs en voor veertig procent onderzoek. Ik word niet afgerekend op het onderzoek, dus ik kan kiezen welk onderwerp ik het leukste vind, met wie ik het liefste samenwerk etc. Hierdoor heb ik altijd zin om aan mijn onderzoek te werken. Het mes snijdt dus aan twee kanten: ik word zowel beter in onderwijs als in onderzoek.

Als ik nu terugdenk aan mijn tijd als postdoc, besef ik dat ik altijd een enorme druk voelde om te presteren als onderzoeker. Nu heb ik ook druk, en misschien niet eens zo veel minder, maar toch ervaar ik mijn werk wel als prettiger. Deels komt dit natuurlijk door de vaste aanstelling die ik heb gekregen. Je hebt niet het gevoel op de schopstoel te zitten. Maar daarnaast denk ik ook dat ik de druk als prettiger ervaar omdat ik de dingen doe waarbij mijn hart ligt

Welke mensen in je professionele omgeving zijn belangrijk geweest en waarom?

Mijn voormalig afdelingshoofd Anatomie & Neurowetenschappen was een echte mentor als het gaat om docentschap. Mijn huidige afdelingshoofd en sectieleider is ook heel belangrijk geweest. Hij was degene die herkende dat ik het moeilijk vond om alles tegelijk goed te doen. Hij gaf me een kans om de balans meer naar onderwijs te verschuiven, en hij gaf me vooral ook het gevoel dat hij achter me stond en me steunde. Binnen het onderwijs zelf is de opleidingsdirecteur heel belangrijk. Zij zorgt ervoor dat ik me kan ontplooiën.

Wat zijn voor jou essentiële eigenschappen die in het huidige systeem onvoldoende aandacht krijgen?

In het onderwijs (en ook in het onderzoek) is het belangrijk dat je een inspirerende en motiverende invloed hebt op studenten. Dat wordt naar mijn idee nog niet voldoende onderkend. Ik heb zelf bijvoorbeeld onlangs twee onderwijsprijzen gewonnen. Prijzen die door

studenten zelf uitgereikt worden. Dat voelt als een enorme erkenning, maar bij de evaluatie vanuit de faculteit wordt niet gekeken of je een inspirerende docent bent. Ook in bredere zin wordt de kwaliteit van het onderwijs dat je geeft onvoldoende meegewogen. Dat zou ik graag terug willen zien in mijn eigen evaluatie. Ten slotte vind ik het belangrijk dat leidinggevendenden hun medewerkers steunen. Dat heeft voor mij veel betekend, dat je voelt dat mensen achter je staan en uitspreken dat ze trots zijn op wat je doet.

Voel je je gewaardeerd in je werk? En wat draagt daaraan bij?

Ik voel me zeker gewaardeerd, specifiek in de situatie waarin ik nu terechtgekomen ben. Doordat ik de dingen doe waarbij mijn hart ligt, ben ik er ook goed in. Als postdoc moest ik echt vechten

'IK WORD NIET AFGEREKEND OP MIJN ONDERZOEK, DUS IK KAN KIEZEN WELK ONDERWERP IK HET LEUKSTE VIND EN MET WIE IK HET LIEFSTE SAMENWERK. HIERDOOR HEB IK ER ALTIJD ZIN IN.'

om erkenning en waardering te krijgen. Je moest je continu bewijzen. Het was eigenlijk een soort gevoel van: 'alleen als je het goed doet, mag je blijven'. In mijn huidige positie ervaar ik meer een onvoorwaardelijke houding: 'jij doet je werk goed en we willen jou hebben'. Hierdoor voel ik minder de drang om mezelf te bewijzen, en ook meer blijheid.

Los van promotie op de academische ladder geeft het mijzelf een gevoel van waardering als ik om raad gevraagd word, of mensen mij ergens bij betrekken. Dan heb ik het idee iets te kunnen bijdragen. Ook een vast contract is een vorm van erkenning: er wordt voor je gezorgd. Ten slotte is zeggenschap over processen waar je bij betrokken bent, aan tafel zitten voordat er echt iets wordt besloten, ook een vorm van waardering.

Welke agendapunten op het gebied van erkennen en waarderen verdienen wat jou betreft prioriteit?

Diversiteit in profielen staat voor mij wel echt voorop. Aandacht voor persoonlijke talenten en mensen in hun kracht zetten. Geen verlies van energie aan zaken die minder vanzelf gaan omdat het vink-lijstje dat van je vraagt. Ruimte om bijvoorbeeld met een team mee te werken aan een wetenschappelijk artikel, maar ervoor te kiezen dat te doen als 'simpele' coauteur. Op deze manier krijg ik wel de kans om mijn wetenschappelijke expertise te delen.

Dr. Erik van Sebille, Universitair hoofddocent, oceanografie en klimaatverandering, Universiteit Utrecht

‘LAAT WETEN WAAR JOUW PASSIE LIGT’

Erik van Sebille is een geëngageerde wetenschapper en besteedt veel tijd aan mediaoptredens. Hij ondervond daarvoor waardering en het leverde hem een interessante academische positie op.

Als je terugkijkt op je carrière tot nu toe, vind je dan dat je het gebaande pad hebt bewandeld?

Mijn route was redelijk standaard. Na mijn studie natuurkunde, meteorologie en fysische oceanografie ben ik aio geweest in Utrecht, daarna heb als postdoc in zowel Miami als Sydney gewerkt. In Sydney kreeg ik ook een fellowship, vergelijkbaar met de Veni in Nederland. Daarna ben ik lecturer geworden aan het Grantham Research Institute in London. Ik had daar best langer willen blijven, maar toen kwam Brexit, en ben ik met een ERC starting grant weer naar de Universiteit Utrecht gegaan. Daar werk ik nu als UHD.

Ondanks deze standaardroute zijn de aspecten waar ik op gewaardeerd word en waar ik op gewaardeerd wil worden, niet per se standaard. Sinds mijn postdoctijd heb ik heel veel aan public outreach gedaan. Hierbij moet je denken aan het opzetten van een interactieve [website](#) die gebruikt kan worden door scholen en interviews voor kranten en nationale en internationale nieuwszenders. Ook heb ik voor een VPRO-documentaire een week lang op een eiland gezeten in de Stille Oceaan. Tijdens mijn tijd als postdoc in Sydney werd

ik regelmatig gevraagd om als expert mee te denken over de vraag waar het vermiste Malaysian Airlines vliegtuig MH370 zich zou kunnen bevinden in de Indische Oceaan. Dit alles kostte mij veel tijd. Er waren weken dat ik alleen maar met public outreach bezig was en dus niet toekwam aan het schrijven van papers. Gelukkig steunde mijn leidinggevende in Sydney deze media-optredens, dat was heel fijn. Ik kreeg wekelijks een bericht van hem, maar ook van de decaan van de faculteit, waarin stond dat ze het goed vonden dat ik zo zichtbaar was in de media. Dus in die zin voelde het niet als kiezen. Wat ik op dat moment deed – public outreach – werd gezien als wezenlijk onderdeel van mijn werk als postdoc. Sterker nog, de positie die ik nadien kreeg in London heb ik voor een groot deel te danken aan het profiel dat ik met mijn public outreach had opgebouwd.

Ben je tevreden met de plek die je nu hebt?

Ik ben heel tevreden met de plek waar ik nu zit. Ik ben weer terug bij het instituut waar ik ook begonnen ben. Dat was altijd al mijn doel, ook omdat mijn privéleven zich voor een groot deel in Utrecht afspeelt. Bij de Universiteit Utrecht maak

ik me sterk voor het beter erkennen en waarderen van publieke participatie in wetenschap. Zo ben ik een van de aanjagers van de open-sciencebeweging in Utrecht en denk ik op beleidsniveau mee over de positie en taak van de universiteit in de samenleving. Hoe zorgen we er als wetenschappers voor dat we onze *license to operate* die we van de samenleving hebben gekregen behouden, en hoe kunnen we als universiteit andersdenkenden samenbrengen en discussie faciliteren?

Welke mensen in je professionele omgeving zijn belangrijk geweest en waarom?

Gedurende mijn carrière heb ik geluk gehad met heel fijne begeleiders. Zij hebben mij bijvoorbeeld het ambacht geleerd van goede artikelen schrijven. En mijn begeleider in Sydney destijds zorgde ervoor dat ik mij verder kon bewakemen in public outreach. Dat wilde ik vanaf mijn bachelorfase al doen, dus ik ben heel blij met de kansen die ik onder zijn supervisie heb gehad. Veel media-optredens waar hij bijvoorbeeld geen tijd voor had, schoof hij door naar mij. Mijn advies aan jonge wetenschappers zou zijn: laat weten waar jouw passie ligt. Wil je meer aan public outreach of leidinggeven doen in je loopbaan, deel het met je begeleider, zodat jullie samen kunnen kijken hoe deze ambitie vorm te geven. En begin klein, bijvoorbeeld met presentaties op middelbare scholen. Als je je verhaal aan een veertienjarige kunt uitleggen, kun je het ook aan een journalist of aan een groot publiek vertellen. Naast het hebben van goede mensen om

je heen, is het denk ik ook wel van belang om een beetje eigenwijs te zijn. Zelf ben ik dat ook, ik ga mijn eigen gang. Ook al zou mijn instituut mijn publieke optredens minder waarderen, ik blijf ze toch doen, omdat ik dat als persoon en als wetenschapper, belangrijk vind.

Wat zijn voor jou essentiële eigenschappen die in het huidige systeem onvoldoende aandacht krijgen?

In het algemeen denk ik dat er te weinig gecoacht wordt, door mensen van buiten je eigen netwerk, mensen die verder van je af staan. Dat je met iemand kunt sparren over inhoudelijke en strategische keuzes in je loopbaan. Ik zou bijvoorbeeld wel eens bij iemand strategisch advies willen inwinnen over hoe mijn loopbaan voort te zetten. Wat zijn nu goede keuzes om te maken? Welke activiteiten stop ik, zodat ik tijd vrijmaak om nieuwe projecten te beginnen? Daarnaast vind ik veel promotietrajecten in Nederland niet voldoende. Ze zijn vooral gefocust op inhoud, en

*'HET HELPT OM GOEDE MENSEN OM
JE HEEN TE HEBBEN,
MAAR JE MOET OOK EEN BEETJE
EIGENWIJS ZIJN.'*

minder op het leren van soft skills zoals presenteren, leidinggeven, netwerken. Voor deze soft skills moet naar mijn mening meer aandacht komen, omdat je daar buiten de wetenschap ook iets aan hebt. Tenslotte zal maar een klein percentage van onze promovendi in de wetenschap blijven.

Voel je je gewaardeerd in je werk? En wat draagt daaraan bij?

Ik voel me heel erg gewaardeerd in mijn werk, zowel nationaal als internationaal. Ik heb in dat opzicht ook echt geluk gehad. Op een gegeven moment ben ik mij bijvoorbeeld gaan focussen op plastic afval in oceanen. Dat was in een tijd waarin dit onderwerp nog niet hoog op de agenda stond. Sommigen zeiden: wat jammer van je talent, zou je dat nu wel doen? Maar mijn begeleider in Sydney vond het een fantastisch onderwerp en steunde me. Inmiddels staat 'plastic soep' wél hoog op de wetenschappelijke en politieke agenda. Ik ben dus blij met mijn keuze van destijds.

Welke agendapunten op het gebied van erkennen en waarderen verdienen wat jou betreft prioriteit?

Vanuit mijn passie voor publiek engagement vind ik dat we moeten blijven focussen op een echt open systeem, waarin we wetenschap met en voor de samenleving doen. Daarnaast vind ik de discussie over het nieuwe erkennen en waarderen superbelangrijk. Een pijnpunt dat ik zie, is de internationale dimensie hiervan. Want als we in Nederland een heel nieuw systeem opzetten, wat betekent dit voor de wetenschapper die zijn of haar carrière in Amerika wil vervolgen, waar wellicht andere criteria gelden? Het lijkt me daarom wel goed om onze discussies over erkennen en waarderen in een internationale context te bezien, en maatwerk te kunnen leveren.

Prof. dr. ir. Pieter Geiregat, docent optische eigenschappen en interactie met straling, Universiteit Gent

‘IK KAN NU EXOTISCHE IDEEËN BEDENKEN EN MEER RISICO NEMEN’

De Universiteit Gent heeft drie jaar geleden een radicaal nieuw beoordelingssysteem opgezet, dat minder gericht is op kwantiteit en meer op kwaliteit. Pieter Geiregat voelt zich daarin als een vis in het water.

Als je terugkijkt op je carrière tot nu toe, vind je dan dat je het gebaande pad hebt bewandeld?

Mijn loopbaan was vrij klassiek. Na mijn doctoraat een periode als postdoc in de Verenigde Staten en Nieuw-Zeeland. Daarna in Gent aangesteld op een tenure track. Het enige wat minder klassiek is: tijdens mijn postdocperiode heb ik de kans gekregen om verschillende dingen te proberen, in verschillende landen. Hierdoor heb ik mijn basis kunnen verbreden en de kans gekregen een netwerk op te bouwen. Dit was een keuze die organisch gegroeid is. Mijn universiteit (Gent) zei niet: nu moet je twee jaar weg, dan pas mag je terugkeren. Daar waren ze juist heel vrij in. Het Vlaamse Fonds Wetenschappelijk Onderzoek waarvan ik een beurs kreeg deed ook nooit moeilijk.

Ben je tevreden met de plek die je nu hebt?

Ja. Ik heb het geluk gehad dat er na drie jaar als postdoc een positie vrijkwam die voor ongeveer 80 procent overeenkwam met mijn onderzoeksinteresse en -ervaring. Ik ben heel blij dat ik kan doen wat ik boeiend vind, en dat ik de

lijn uit mijn postdocperiode kan voortzetten.

In het begin moet je als sollicitant je eigen job beschrijven, een zogenaamd inpassingsdocument van vijf bladzijden. Abstract maar ook wel leuk, over hoe je bijdraagt aan je instituut, en hoe je hierover communiceert. Per categorie moet je je eigen ambities en verwachtingen opschrijven. Hierbij moet je getallen vermijden, dus niet: ik wil zoveel publicaties, zoveel promovendi etc. Zo ben ik wel begonnen, maar dat werd toen omgegooid en ik moest zelf definiëren wat ik op elke pijler zou gaan doen. Wel moet de som der delen kloppen. Als je relatief minder onderwijs wilt, dan moet je meer ambitie laten zien op de andere pijler. Dezelfde commissie die mij heeft aangenomen, volgt mij in mijn loopbaan. Ik heb een tijdelijk contract, voor een periode van vijf jaar. Na twee jaar is er een tussentijdse evaluatie, meer een bijsturingsmoment dan een beslismoment. Dan gaan we samen door het inpassingsdocument heen: waar heb je veel aan gedaan, waar wil je meer mee doen, waarom lukt dat wel en dat niet. Na vijf jaar volgt een officiële beoordeling. Het draait nooit om een

publicatielijst, maar meer om reflectie. Hoe ga jij bijdragen aan de context en doelstellingen van de Universiteit Gent, de faculteit en de vakgroep? In het begin is dat heel expliciet gesteld: wij hebben bepaalde visies op waar we over vijf, tien of twintig jaar willen zijn en wij willen dat het Zelfstandig Academisch Personeel daar zijn weg in vindt. Daar ben ik persoonlijk wel gelukkig mee. Voor mij persoonlijk ligt de ambitie meer bij onderzoek. Ik ken een andere prof die heel hard wil inzetten op wetenschapscommunicatie. Die krijgt daar nu de ruimte voor, wat hij een verade-

'HET NIEUWE SYSTEEM HEEFT DE WERKSFEER EN DE MOTIVATIE ECHT VERBETERD. MAAR HOE VERTAALT ZICH DAT NAAR DE INTERNATIONALE CONTEXT? DE ERC ZET WÉL IN OP KWALITEIT.'

ming vond. Vroeger moest je dat erbij doen, maar nu wordt het echt gewaardeerd. Ons nieuwe systeem kiest een positief perspectief. Men gaat er vanuit dat je als prof volwassen genoeg bent om je eigen rol in te vullen.

Welke mensen in je professionele omgeving zijn belangrijk geweest en waarom?

Zeker mijn promotor. Hij heeft mij veel vrijheid gegeven om te doen wat ik zelf interessant vond. Ik heb daar ook van geleerd: sommige studenten moet je bij de hand nemen, andere veel vrijheid laten, hun ideeën niet verstikken. Ik kreeg ook steun als er iets tegenviel. Een open houding betekent dat je de kans krijgt

om een idee uit te werken, met het risico op falen. Dat hoort erbij. Uiteindelijk zijn het degenen die veel mensen betrekken bij hun onderzoek, die veel ideeën hebben en al in hun doctoraatsfase van allerlei dingen oppakken die doorgroeien naar de positie van prof.

Wat zijn voor jou essentiële eigenschappen die in het huidige systeem onvoldoende aandacht krijgen?

Zelf ben ik een vrij klassieke wetenschapper omdat ik het grootste deel van mijn tijd aan onderzoek besteed. Mensen die meer gericht zijn op bijvoorbeeld onderwijsinnovatie of communicatie, die kwamen in het oude model minder goed tot hun recht. Nu krijgen zij meer ruimte om dat uit te bouwen.

Voel je je gewaardeerd in je werk? En wat draagt daaraan bij?

Wat er beter kan: meer interactie met de hele faculteit. Er is altijd een raakvlak. Meer interactie met collega's en studenten buiten jouw specifieke veld kan de appreciatie en inspiratie voor je onderzoek vergroten.

Wat mij de grootste voldoening geeft is dat ik mijn eigen team kan opbouwen. Dat er niemand over je schouder meekijkt. Je bepaalt het volledig zelf en kunt ook vrij exotische ideeën bedenken en risicovollere stappen zetten. Dat zou je minder durven als je weet dat je binnen vijf jaar een verplicht aantal publicaties moet hebben, of een verplichte som geld moet hebben binnengehaald. Je werkt meer vanuit je eigen ambitie. Bijvoorbeeld, volgend semester ga ik een heel nieuw onderwijsblok ontwikkelen.

Ik weet nu al dat dat ten koste gaat van het onderzoek, maar dat is niet erg. Ik maak me daar niet druk om.

Het nieuwe systeem heeft de werksfeer en de motivatie echt verbeterd. De vraag is hoe vertaalt zich dat naar de internationale context? Als ik bijvoorbeeld een onderzoeksvorstel indien bij de ERC, dan weet ik dat die wél inzet op kwantiteit. Dan moet je toch nog aan die oude criteria voldoen. Maar ik heb wel het gevoel dat de internationale academische gemeenschap zich meer en meer in dezelfde richting ontwikkelt, de richting die de Universiteit Gent heel radicaal is ingeslagen.

Welke agendapunten op het gebied van erkennen en waarden verdienen wat jou betreft prioriteit?

Voor mij heeft het prioriteit om na te denken over de verhouding tussen groep en individu. Vroeger was wetenschap individueel: dit is mijn onderzoek en mijn idee en ik hoef dit niet met iedereen te delen. In het nieuwe systeem

staat groepsgevoel meer centraal. Gemeenschappelijke bijeenkomsten helpen daarbij. Synergie is heel belangrijk. Ten tweede zou ik hiërarchische afstand willen vermijden. Bij ons zijn de vakgroepvoorzitter en decaan open personen. Je kunt altijd aankloppen. En je wordt op de hoogte gehouden van de beslissingen die worden genomen en waarom. Je kunt ermee eens of oneens zijn. Er heerst een cultuur van openheid. Er waren bijvoorbeeld klachten over stress op het werk, en over de omgangsvormen. Daar wordt dan meteen een onderzoeksbureau op gezet. Die openheid werkt goed. Er is ook een mentorprogramma voor Zelfstandig Academisch Personeel. Je kunt een mentor zoeken buiten jouw vakgebied, die zich wel engageert om goede raad te geven een of tweemaal per jaar. Een systeem met vrijheid, openheid, synergie en ondersteuning draagt volgens mij bij aan goede wetenschap.

Dr. ir. Matthan Caan, assistant professor, Artificial Intelligence in Medical Imaging, Amsterdam UMC [AMC]

‘SOMMIGE INSPANNINGEN KUNNEN ONVERWACHT IETS MOOIS OPLEVEREN’

Matthan Caan is blij met de kansen die hem geboden werden om zich te ontplooiën, ook in een ondersteunende rol. Zijn leidinggevende hielp hem om zijn bescheidenheid te overwinnen.

Als je terugkijkt op je carrière tot nu toe, vind je dan dat je het gebaande pad hebt bewandeld?

Ik heb een alternatieve route gevolgd. Na mijn promotie ben ik voor de helft van mijn tijd als postdoc gaan werken en in de andere helft verleende ik ondersteuning bij onderzoek en onderwijs. In eerste instantie kreeg ik een contract voor vier jaar en vervolgens nogmaals voor vier jaar. Tijdens deze aanstelling heb ik heel veel meegewerkt aan publicaties, samenwerkingen opgezet en meegedaan met klinische partners. Ik heb ook kansen gegrepen door zomerscholen en masterclasses op te zetten. Wat ik in deze periode niet heb gedaan, is als postdoc naar het buitenland gaan, ook heb ik geen Veni of Vidi aangevraagd.

Anderhalf jaar geleden werd mij een positie als UD aangeboden en ben ik van afdeling gewisseld. Momenteel besteed ik mijn tijd voor zestig procent aan onderzoek en voor veertig procent aan onderwijs. Ik doe onderzoek naar hoe artificiële intelligentie kan worden ingezet om de procedure waarmee MRI-scans worden gemaakt te versnellen. Ook kijk ik naar de toepassing ervan in

verschillende ziektebeelden. Ik begeleid acht promovendi en twee postdocs en ben coördinator van twee vakken.

Ben je tevreden met de plek die je nu hebt?

Ja, ik ben heel tevreden. Als UD heb ik een vast contract, dat geeft vertrouwen. Ook is het fijn dat ik vrijheid heb om het onderzoek en onderwijs in te vullen, dat ik niet in een mal geperst word. Het moet wel passen binnen de strategie van de afdeling, maar daar wordt voor gezorgd doordat iedereen aan een UHD is gekoppeld, die die inbedding garandeert. Nu ik een vaste positie heb, kan ik ook werken aan mijn zichtbaarheid, en onderzoeksaanvragen schrijven, niet alleen voor mijzelf maar ook voor anderen in mijn groep. Ik ben blij met de omstandigheden en heb het getroffen met de collega's. Ik heb wel ambities om door te groeien naar UHD of hoofdonderzoeker. Ik verwacht de komende paar jaar vaker laatste auteur te zijn op papers.

Welke mensen in je professionele omgeving zijn belangrijk geweest en waarom?

Mijn (co)promotoren van de TU Delft die al tijdens de promotie aangaven dat ik ook onderwijs moest geven – ze herkenden mijn talent. Maar ook het afdelingshoofd van Radiologie en mijn directe leidinggevende gedurende mijn postdoc-tijd hebben mij ondersteund.

'ONDERZOEKSONDERSTEUNING IS ECHTER SUPERBELANGRIJK; ZONDER GOEDE ONDERSTEUNING BOET ONDERZOEK IN AAN KWALITEIT. DAAR MAG WEL WAT MEER AANDACHT VOOR KOMEN.'

Vooraf de laatste heeft altijd gezocht naar mogelijkheden om zijn personeel te laten groeien. Ook in de ondersteunende tak waar ik de eerste acht jaar werkte, heerste geen mentaliteit van 'u vraagt wij draaien'. Dit in tegenstelling tot vergelijkbare afdelingen op andere locaties, waar de intellectuele capaciteiten van de ondersteunende staf dan ook onvoldoende tot hun recht komen. Voor mijn huidige positie kwam ik in beeld via onderwijs, om precies te zijn via een vak dat ik coördineerde, en door een winterschool die ik mede organiseerde. Terwijl ik dat deed had ik niet kunnen bevroeden dat die activiteiten mede tot mijn huidige positie zouden leiden. Sommige inspanningen kunnen onverwachts iets moois opleveren!

Wat zijn voor jou essentiële eigenschappen die in het huidige systeem onvoldoende aandacht krijgen?

Het klinkt misschien gek maar ik kan mensen vaak een luisterend oor bieden. Ze komen daarvoor ook naar mij toe.

Dit is een eigenschap die nergens beschreven staat, maar die voor een organisatie wel van waarde is. De vraag is of alle relevante eigenschappen in scores moeten worden uitgedrukt, maar het zou wel mooi zijn als zo iets wordt opgepikt. Ook denk ik dat het goed is om een soort leermeester-gezelrelatie meer op de voorgrond te zetten.

Als ik zelf terugkijk op mijn positie in het team voor onderzoeksondersteuning, dan had ik het heel goed getroffen met een visierijk persoon die de groep bestuurde. Ik weet echter dat dit niet overal zo is. Onderzoeksondersteuning is echter superbelangrijk; zonder goede ondersteuning boet onderzoek in aan kwaliteit. Maar mensen die anderen helpen bij hun onderzoek hebben zelf minder tijd om aan publicaties en aanvragen te werken. Dat knelt met de eisen die worden gesteld aan iemand die hoofdonderzoeker wil worden. Het lijkt mij goed als daar meer aandacht voor komt.

Voel je je gewaardeerd in je werk? En wat draagt daaraan bij?

Ik ervaar zeker erkenning en waardering. Wat daarbij helpt, is dat ik altijd voor vol ben aangezien. Persoonlijke waardering uitspreken is belangrijk. Bijvoorbeeld door een opmerking als 'jij bent een rots in de branding'. Het helpt als een leidinggevende je motiveert om meer ruimte in te nemen. Ik ben zelf nogal bescheiden, waardoor ik vaak denk 'het komt wel'. Dit blijkt dan ook zo te zijn, maar wat steun om mijn terughoudendheid te overwinnen helpt mij. Dat vraagt leiderschapsvisie.

Tegelijkertijd wil ik ook niet op een positie komen waar ik te 'groen' voor ben. Het moet een uitdaging zijn, maar niet een te grote. Dat heeft ook te maken met keuzes die ik thuis maak. Ik hoef geen tachtig uur per week te werken.

Als ik terugkijk, had ik misschien wel sneller een vaste aanstelling willen hebben of minder tijd in acquisitie willen steken. Maar hoe ik het pad bewandeld heb, is mijn een eigen keus geweest en ik denk dat het voor mij ook goed heeft gewerkt. Er is voldoende uitdaging geweest onderweg. Ik heb kunnen groeien en dat is gewaardeerd.

Welke agendapunten op het gebied van erkennen en waarderen verdienen wat jou betreft prioriteit?

Het belangrijkste verbeterpunt is wat mij betreft de waardering voor onderwijsinspanningen. Ook diversificatie is essentieel, evenals aandacht voor mensen die niet verder willen doorgroeien. Hoe zorg je ervoor dat je deze mensen toch voldoende erkenning en waardering geeft? Ten slotte vind ik de verdeling van het onderzoeksgeld belangrijk. Misschien moet er meer onderzoeksgeld via de eerste geldstroom gaan, voor de continuïteit van onderzoeklijnen.

Prof. dr. Nelly Litvak, hoogleraar Algorithms for Complex Networks, University of Twente en hoogleraar Stochastic Operations, TU Eindhoven

‘WE MOETEN ALLEEN TALENT INVESTEREN IN WAT ER ECHT TOE DOET!’

Sinds ze hoogleraar is, wordt Nelly Litvak gewaardeerd om haar inzet voor onderwijsinnovatie. Maar vroeger waren de reacties ontmoedigend. Dat ze tegen de klippen op onderzoeksaanvragen moest schrijven gaf haar veel stress.

Als je terugkijkt op je carrière tot nu toe, vind je dan dat je het gebaande pad hebt bewandeld?

Ik zou zeggen van niet. Met projectvoorstellen heb ik heel veel pech gehad, maar ook een verkeerde strategie gekozen. Zo richtte ik me lange tijd op twee onderzoeksrichtingen in plaats van een. Ik heb heel veel onderwijs gegeven, en heb altijd met veel plezier steeds gezocht naar nieuwe aanpakken in onderwijs. Ik heb hart voor het uitleggen van wiskunde aan een breed publiek en schreef daarover verschillende boeken, die in Rusland zijn uitgegeven. Er zijn duizenden van verkocht, en in 2017 zat ik in de finale voor het beste populairwetenschappelijke boek in Rusland. Ook heb ik een Facebook-groep opgericht over wiskunde voor ‘hopeloze alfa’s’, die inmiddels 23.000 leden heeft.

Ben je tevreden met de plek die je nu hebt?

Ja, absoluut. Ik ben blij met mijn onderzoeklijn aan complexe netwerken, heb artikelen waar ik oprecht trots op ben en geef keynote-lezingen op internationale conferenties. Desalniettemin zou ik

graag zien dat jonge mensen die net als ik een ‘alternatief’ pad bewandelen niet zo veel stress hoeven te ervaren als ik in de afgelopen jaren. Projectvoorstellen schrijven was voor mij een gigantische bron van frustratie. Ik wil zo graag dat jonge mensen dit bespaard wordt! Met al mijn ervaring in verschillende NWO-commissies heb ik bij onze faculteit een ondersteuningsprogramma opgezet om Veni- en Vidi-kandidaten te helpen.

Ik zou graag willen dat mensen waardering krijgen voor wat ze doen, en niet voor de functie die ze bekleden. Ik probeerde bijvoorbeeld altijd iets nieuws en beters te doen in mijn onderwijs, dat vind ik leuk. Sinds ik hoogleraar ben, krijg ik daar ook veel waardering voor. Maar vroeger waren de reacties anders: ‘Dat is leuk, maar ik heb er geen tijd voor’, ‘Het is niet goed voor je loopbaan’. En wat ik het ergste vond is dat ik als UHD vaak werk moest doen waar ik geen eigen invulling aan kon geven. Niet iedereen vindt het erg, maar voor mij was het heel frustrerend want ik had zo veel ideeën over onderwijs!

Omdat we van alle onderzoekers eisen dat ze geld binnenhalen, creëren we

kunstmatige competitie. Mensen schrijven 's nachts aanvragen, onder gigantische druk, omdat hun hele carrière ervan afhangt. Het resultaat is dat we heel lage slagingspercentages hebben en dat er veel uren, dagen en jaren verloren gaan, van tientallen talenten die veel beter benut hadden kunnen worden. Ook voor onderzoek! Als wiskundige bijvoorbeeld kun je prima gewoon met collega's hoogwaardig onderzoek doen; je heb niet eens per se een aio nodig! Wie heeft baat bij dit dichtgeslibde systeem? Waar is het goed voor? Ik zie hier geen goede verklaring voor.

Welke mensen in je professionele omgeving zijn belangrijk geweest en waarom?

Ik heb geluk gehad met een mentor. Ik was UHD toen ik hem heb ontmoet en ik was echt zwaar gefrustreerd dat dat traditionele carrièrepad bij mij maar niet wilde lukken. En hij zei: 'Het is oké.' Hij wees me erop dat ik misschien niet de gebruikelijke successen had behaald, maar wel andere dingen had geleerd terwijl ik zo hard aan de weg timmerde. Dat begin ik zelf ook steeds beter in te zien.

Wat zijn voor jou essentiële eigenschappen die in het huidige systeem onvoldoende aandacht krijgen?

Ten eerste het vermogen om vernieuwing te brengen in het onderwijs. De uitdagingen in het onderwijs van 21^{ste} eeuw gaan veel verder dan e-learning en moderne onderwijsvormen. Neem bijvoorbeeld toetsen. Toen corona de

kop opstak was de grootste vraag: wat doen we met de tentamens? Alsof we de campus vooral nodig hebben om te kunnen surveilleren, zodat studenten tijdens de toets niet op hun telefoon kunnen kijken! Ik vond het best wel triest. Ze kunnen immers in het echte leven altijd op hun telefoon kijken. Het wordt steeds lastiger om uit te leggen waarom dat bij een tentamen niet mag. Eigenlijk moeten we het hele beoordelingssysteem herzien.

We moeten ook blijven nadenken over hoe we de kracht van online learning optimaal kunnen benutten. Ik heb een reeks colleges statistiek opgenomen net voor de coronatijd. Dat was heel veel werk. Toen de lockdown begon betaalde het zich terug. Ik zie echter dat de opgenomen colleges veel meer betekenen

*'OOK TALENT VOOR LEIDERSCHAP
MOETEN WE LATEN GROEIEN,
ANDERS WORDT DE WETENSCHAP
STRAKS NIET PROFESSIONEEL
GERUND, EN DAT KAN NIET MEER IN
DE 21STE EEUW.'*

dan gewoon een uitweg als de campus is gesloten. Door de opnames heb ik veel meer tijd om tijdens colleges (al dan niet online) echt in gesprek te gaan met de studenten en interessante vragen te stellen. Ook nogal onverwacht: op YouTube werden deze colleges al bijna 11.000 keer bekeken! Ik heb dus veel meer studenten bereikt dan de honderd studenten die ik in de collegezaal had. Tegenwoordig ligt de lat voor onderwijskwaliteit heel hoog. En vooral na de

coronacrisis zal de behoefte aan innovaties groot zijn. Televisieprogramma's en kranten zeggen allemaal hetzelfde: het hoger onderwijs gaat voorgoed veranderen. En ja, dat kost tijd en veel inspanning. We hebben eigenlijk veel meer budget en mensen nodig om dit bij te kunnen houden.

Ten tweede het vermogen om wetenschap te delen met een groot publiek. Het gaf mij enorme voldoening om mijn onderzoek aan netwerken te presenteren van achthonderd wiskundeleraren. Ik kreeg zo veel vragen en zo veel positieve reacties, sommigen wilden mijn onderzoek meteen toepassen in de klas. De coronacrisis heeft laten zien hoe weinig mensen wetenschap begrijpen. Dat iemand serieus kan denken dat corona van 5G-zendmasten komt! We moeten beter communiceren met de maatschappij. Dat vraagt heel veel van een wetenschapper. Het wordt denk ik vaak onderschat.

Ten derde teamwetenschap. Ooit was wetenschap een bezigheid van individuele geniën. Die tijden zijn lang voorbij. Zelfs in de wiskunde werken we met steeds grotere groepen. We moeten leren communiceren en elkaar waarderen.

Voel je je gewaardeerd in je werk? En wat draagt daaraan bij?

Nu wel. Maar ik weet zeker dat veel mensen onder het niveau van hoogleraar zich ondergewaardeerd voelen. Dat voelde ik me ook voordat ik hoogleraar werd. Het is een complex probleem, want het ligt aan de 'sfeer' en de sfeer

is niet tastbaar. In een softwarebedrijf heb je ontwikkelaars en verkopers, iedereen krijgt waardering voor waar hij of zij goed in is. Bij de universiteit is de onderliggende gedachte dat je goed bent in alles, en hoe hoger op de ladder, hoe beter je in alles bent. Terwijl we allemaal weten dat het niet zo is. We moeten stoppen met doen alsof.

Welke agendapunten op het gebied van erkennen en waarderen verdienen wat jou betreft prioriteit?

Ten eerste een focus op kwaliteit in plaats van kwantiteit. Zoveel artikelen, zoveel voorstellen, hebben we niet nodig. We moeten alleen talent investeren in wat er echt toe doet. Ten tweede diversificatie. Juist omdat onze budgetten beperkt zijn, moeten we elk talent optimaal benutten. Ik heb bijvoorbeeld recent met een jonge UD gesproken die interesse heeft in leiderschap, die wil er een cursus over volgen etc. Ook dat soort talent moeten we laten groeien, anders wordt de wetenschap straks niet professioneel gerund, en dat kan niet meer in de 21ste eeuw. Diepte-investeringen in leiderschapsontwikkeling of onderwijsinnovaties of wetenschapscommunicatie kunnen niet bovenop alle andere zaken komen, dat is gewoon fysiek onmogelijk! We moeten mensen twee of drie richtingen laten kiezen waarin ze zich willen ontwikkelen en ze daarin steunen.

Dr. mr. Christiaan Vinkers, associate professor, Psychiatrie, Amsterdam UMC [VUmc] en psychiater GGZ inGeest

‘GOOI HET KIND NIET MET HET BADWATER WEG’

Met drie studies achter de rug en drie huidige functies is Christiaan Vinkers een multitalent. De combinatie van verschillende activiteiten maakt hem een betere wetenschapper, meent Christiaan.

Als je terugkijkt op je carrière tot nu toe, vind je dan dat je het gebaande pad hebt bewandeld?

Ik heb een wat alternatieve route gekozen. Ik begon met farmacie, toen ben ik parallel daaraan rechten gaan studeren en daarna heb ik SUMMA gedaan, de vierjarige geneeskundeopleiding voor zij-instromers in Utrecht. Tegelijk ben ik gepromoveerd. Daarna ben ik, toen ik 29 jaar was, in opleiding gegaan tot psychiater. Naast mijn studies heb ik altijd onderzoek gedaan, ook tijdens en na mijn opleiding tot psychiater. Voor een praktiserend arts die is het wel een grote uitdaging om voldoende tijd te vinden voor onderzoek. Dat zie je bijvoorbeeld in De Jonge Akademie, waar klinisch werkzame artsen echt een zeldzame verschijning zijn.

Ben je tevreden met de plek die je nu hebt?

Zeker. Op dit moment werk ik in het Amsterdam UMC, zowel bij Psychiatrie als bij Neurowetenschappen. Ook werk ik bij GGZ inGeest als psychiater op de polikliniek angst en depressie. Daar ben ik heel blij mee. De combinatie van onderzoek naar stress en veerkracht met mijn

werk als psychiater is zeer inspirerend. Omdat ik als onderzoeker bovendien op twee verschillende afdelingen ben aangesteld, kan ik profiteren van verschillende en elkaar aanvullende kennis en expertise. Dat maakt mij als wetenschapper breder dan ik anders zou kunnen zijn, en het stelt me in staat om verbanden te leggen. Ik ben ook blij dat ik in Amsterdam veel vrijheid krijg om het belang van wetenschappelijk onderzoek in de psychiatrie te delen met een breder publiek.

Welke mensen in je professionele omgeving zijn belangrijk geweest en waarom?

Veel verschillende begeleiders hebben mij geholpen en gesteund. Door vertrouwen te stellen in mij als wetenschapper, door mij de kans te bieden over traditionele grenzen heen te kijken en door te zorgen dat ik meer dan ooit plezier heb in mijn werk als wetenschapper en psychiater.

Wat zijn voor jou essentiële eigenschappen die in het huidige systeem onvoldoende aandacht krijgen?

In het oude beoordelingssysteem lag er

te veel nadruk op publicaties en binnengehaalde subsidies. Daarom is het goed dat we daar kritisch naar kijken. Waar het oude systeem soms de mist in ging is dat het een wetenschapper reduceerde tot een serie getallen zonder context. Er was bijvoorbeeld geen ruimte voor wetenschappers die veel samenwerken. Dat zou echt meer gewaardeerd kunnen worden, net als wetenschapscommunicatie en outreach. Ook wetenschappers die echt vernieuwend onderzoek doen passen soms niet in oude paradigma's, bijvoorbeeld doordat ze over de grenzen van disciplines heen kijken, of met radicaal nieuwe ideeën komen.

Dat betekent niet dat het beoordelen van publicaties of wervend vermogen niet meer zou moeten kunnen of mogen. Natuurlijk zeggen zowel publicaties als geld iets, al is het maar een deel van het verhaal. Financieringsaanvragen dwingen je om ideeën scherp op te schrijven, geld geeft vrijheid om risicovol onderzoek te doen. Het risico als je 'oude' indicatoren verbiedt, is dat je het kind met het badwater weggooit. Wat mij betreft is het nodig dat we de criteria verbreden en meer in context plaatsen van de persoon en zijn/haar verhaal. Kwantitatieve maten verbieden lijkt mij te schuren met ruimte voor iemands eigen narratief. Bovendien, hoe weet je dan waar je een goede wetenschapper op moet beoordelen? Het moet toch niet gaan over iemands beheersing van de Nederlandse taal en gevoel voor een aansprekend verhaal? Zet tien narratieven naast elkaar – het lijkt me lastig die te ordenen. Kies dus niet of-of, maar doe en-en.

Als je de kwantitatieve maten verbiedt, zet je bovendien de deur open voor willekeur en gebrekkige transparantie, dat risico zie ik ook.

Het wordt steeds duidelijker dat we in de academische wereld vragen om een schaap met vijf poten, maar dat geeft wetenschappers zoveel druk dat zij eraan onderdoor dreigen te gaan. Je kunt niet van iemand verwachten dat hij/zij veel geld binnenhaalt, in de media is, actief in wetenschappelijke verbanden, én verbindend. Narratief geeft ruimte aan uitleg, aan keuzes die een wetenschapper heeft gemaakt. Maar publicaties in context zeggen wel degelijk iets over een wetenschapper. Artikelen in *Cell*, *Science* of *Nature* zijn niet per se beter, maar het is wel een prestatie op zich om in die bladen te komen. Op het belang van de impactfactor valt genoeg af te

'EEN HOGE IMPACTFACTOR IS NIET HETZELFDE ALS INNOVATIEF ZIJN, MAAR JE MAG ER ZEKER TROTS OP ZIJN.'

dingen. Toen wij recent vele duizenden gerandomiseerd trials onderzochten, zagen wij dat gemiddeld genomen de methodologische kwaliteit hoger was als het gepubliceerd werd in tijdschriften met een hogere impactfactor. Een hoge impactfactor is niet hetzelfde als innovatief zijn, maar je mag er ook trots op zijn. Dus geef de onderzoekers die dat lukt ook erkenning daarvoor. Het is zeker niet: hoe meer, hoe beter, het gaat veel meer over de lijn van onderzoek en de verbinding tussen je publicaties.

Voel je je gewaardeerd in je werk? En wat draagt daaraan bij?

Ja. Ik heb gemerkt dat waardering voor wat je doet vanuit intrinsieke motivatie enorm belangrijk is. Naast intrinsieke drive is het ook belangrijk om waardering van anderen te krijgen. Als je vakgenoten zeggen: 'goed gedaan', is dat toch heel fijn. De waardering kreeg je eerder te vaak alleen als je hoog publiceerde of geld binnenhaalde, maar waardering kan en moet ook komen voor een mooie lezing, contact met patiënten, een nieuwe samenwerking, of inspanningen om wetenschap betrouwbaarder te maken. Teamwetenschap is ongelofelijk belangrijk, maar dat wil niet zeggen dat individuele wetenschappers geen aandacht of waardering nodig hebben, integendeel.

**Dr. Vanessa LaPointe, associate professor, MERLN
Institute for Technology-Inspired Regenerative Medicine,
Maastricht University**

‘LIJSTJES ZIJN NIET NODIG, JE HERKENT TALENT ALS HET TEGENOVER JE ZIT’

Vanessa LaPointe zette een pilot op om prestaties van stafleden anders te beoordelen. Ze is er heel tevreden over. Het nieuwe systeem erkent álle taken waar stafleden dagelijks mee bezig zijn. Niets is extra.

Als je terugkijkt op je carrière tot nu toe, vind je dan dat je het gebaande pad hebt bewandeld?

Voor het grootste deel heb ik de normale route afgelegd: eerst een promotie, toen een periode als postdoc, toen hoofdonderzoeker en nu associate professor. Dat is de klassieke volgorde in mijn werkveld. Wat wel afweek: een onvrijwillige pauze omdat ik als postdoc in Twente na een jaar mijn eigen onderzoek moest financieren, en dat ik gevraagd werd om op een tenure track te beginnen bij de Universiteit Maastricht, en mijn eigen onderzoeksgroep op te bouwen. Kwes- tie van geluk hebben en op het juiste moment op de juiste plek zijn: iemand herkende talent en bood me de baan aan.

Ben je tevreden met de plek die je nu hebt?

Ja, ik heb de mooiste baan van de wereld. Ik heb autonomie, ik word gewaardeerd en ik kan veel impact hebben met mijn werk. Bovendien werk ik in een geweldige omgeving, waar we veel initiatieven nemen en af en toe het systeem een beetje opschudden. Ons instituut is heel

stimulerend. Als je een idee hebt, mag je ervoor gaan. En ik vind het heel speciaal om met jonge, gemotiveerde mensen te werken.

Welke mensen in je professionele omgeving zijn belangrijk geweest en waarom?

Mijn oom was belangrijk. Hij was een stamcelbioloog. Toen ik op school zat, mocht ik stage lopen in zijn lab. En toen ik met mijn academische carrière begon, zag het afdelingshoofd iets in mij.

Wat zijn voor jou essentiële eigenschappen die in het huidige systeem onvoldoende aandacht krijgen?

Bij mijn instituut kreeg ik de kans om een nieuw tenure-tracksysteem op te zetten. Ik heb veel gelezen over beoordelingsprocedures. Iedereen komt tot dezelfde conclusie: er is geen goede definitie voor kwaliteit. Als het tegenover je zit, herken je talent. Excellentie herkent excellentie. Dat maakt het subjectief, en tot op zekere hoogte is dat onvermijdelijk. Als je een lijst van vereiste kwaliteiten maakt waaraan iedereen zich conformeert, verlies je diversiteit.

En die heb je nodig. Je wilt mensen in je team die elkaar aanvullen.

Daarom hebben wij het anders ingericht. Ons nieuwe systeem heeft één uitgangspunt: hoe kunnen wij als instituut jou helpen om je competenties te ontwikkelen, zodat je je kunt inzetten voor het team? In onze groep hebben mensen verschillende achtergronden, de een komt uit het bedrijfsleven en heeft competenties die daarbij aansluiten, de ander heeft een lange publicatielijst. Waar het om gaat is dat ze vaardigheden hebben die bijdragen aan de resultaten van het team.

Onze beoordelingen zijn gebaseerd op een portfolio. We hebben een aantal terreinen geïdentificeerd waarop iedereen in de academische wereld competenties moet hebben: onderzoek, onderwijs, impact en leiderschap/management. Dit is deels geïnspireerd door mijn eigen agenda. Alles wat ik doe in een week telt mee, dus alles moet in een van de competentiegebieden vallen. Niets is 'extra'. Dus bijvoorbeeld alle administratieve lasten die je hebt als hoofdonderzoeker vallen onder de managementcompetentie.

Welke van de competenties meer of minder gewicht hebben, hangt af van je individuele doelen. Die leg je vast in een portfolio. Dat is geen geschreven document, je vertelt erover in een presentatie van twee uur, waarin je uitlegt wat je ambities zijn en wat je het afgelopen jaar bereikt hebt. Je wordt per competentie beoordeeld op een schaal van één tot vijf, waarbij drie een voldoende is. Als je promotie wilt maken, moet je een

gemiddelde score van vier hebben, met op alle competenties minimaal een drie. De evaluatie van onze tenure trackers berust deels bij hun klankbord. Samen met je supervisor kies je je eigen klankbord. Het bestaat uit mensen van je eigen instituut of daarbuiten, die de verschillende competenties in je portfolio kunnen evalueren. De klankbordleden

'ALS DE REGELS LEIDEN TOT SLECHT GEDRAG, DAN MOET JE DE REGELS VERANDEREN.'

zijn aanwezig bij de presentatie van je portfolio en adviseren de afdelingsvoorzitter, die dit advies normaal gesproken overneemt. Die portfoliopresentaties zijn dodelijk vermoeiend: twee uur staan praten over jezelf. Maar ze zijn ook leuk: heel slimme mensen kijken aandachtig naar wat jij doet en geven je advies over je persoonlijke ontwikkeling. Je kunt je klankbord ook om hulp vragen, met contacten en netwerken bijvoorbeeld.

Voel je je gewaardeerd in je werk? En wat draagt daaraan bij?

Ja, want in het nieuwe portfoliosysteem wordt alles wat je doet gewaardeerd. In het oude systeem werd meer gemeten. Het ging om het aantal publicaties in plaats van de competentie publiceren, om de hoeveelheid financiering die je binnenhaalde in plaats van de competentie van het schrijven van onderzoeksvorstellen. In sommige groepen tellen publicaties alleen mee als je hoofdonderzoeker bent, maar dan

wordt samenwerking niet beloond. Als de regels leiden tot slecht gedrag, dan moet je de regels veranderen.

Ik vind het een vorm van waardering dat ik word gestimuleerd in mijn ontwikkeling, dat ik beter word in mijn werk los van mijn type aanstelling of het salaris dat ik krijg. Dat gun ik iedereen, dat je ook als je geen carrière wilt maken jezelf mag ontwikkelen en competenties bespreekt waarin je wilt groeien. Dat je nieuwe dingen mag uitproberen en dat dat gewaardeerd wordt.

Welke agendapunten op het gebied van erkennen en waarderen verdienen wat jou betreft prioriteit?

We moeten de verschillende aspecten van erkennen en waarderen niet van elkaar loskoppelen. Ons nieuwe systeem doet dat ook niet; met de verschillende

competenties adresseren we alle aspecten van het academische werk. Ik vind streven naar meer diversiteit in talent en het vasthouden van talent belangrijk. We moeten goede mensen niet verliezen. Daarom is er een beter evaluatiesysteem nodig dat álles wat mensen doen erkent en waardeert, zodat iedereen zijn of haar eigen stijl kan ontwikkelen.

Het nieuwe erkennen en waarderen is lastig, maar soms maken we het onnodig moeilijk. Het nieuwe systeem dat wij hebben opgezet kan op alle disciplines worden toegepast; per discipline kies je dan de specifieke beoordelingscriteria. Wij noemden het een pilot, die loopt inmiddels drie jaar en werkt heel goed. Begin er gewoon mee. Wat is nu het ergste dat er mis kan gaan?

‘WAAROM KUNNEN WE GEEN VERSCHILLENDE SOORTEN HOGLERAREN HEBBEN?’

Simone van der Burg liep er in haar positie bij een UMC tegenaan dat de eisen die aan haar werk werden gesteld waren ontleend aan de medische wetenschap en niet pasten bij haar eigen vakgebied. In een nieuwe functie wordt ze beter op waarde geschat.

Als je terugkijkt op je carrière tot nu toe, vind je dan dat je het gebaande pad hebt bewandeld?

Ik denk het niet. Al vroeg in mijn carrière, nog voor mijn promotie, kwam ik erachter dat ik moest kiezen tussen ‘publieksfilosofie’ en meer ‘academische filosofie’, hoewel ik het er eigenlijk niet mee eens ben dat dit onderscheid wordt gemaakt. Ik heb me altijd sterk ingezet voor publieksfilosofie, vooral aan het begin van mijn loopbaan. Zo heb ik meegewerkt aan een educatieve televisieserie, heb ik de Nacht van de Filosofie mede opgezet, was ik actief in filosofische cafés en publiceerde ik veel in kranten en in *Filosofie Magazine*. Ik deed dat omdat ik het belangrijk vind om met elkaar in gesprek te gaan, om de tijdgeest te kunnen duiden. Maar ik merkte dat deze publieksgerichte activiteiten niet meetelden aan de universiteit. Daar ging het om onderzoeksgeld binnenhalen en publiceren in internationale tijdschriften. Om die reden heb ik er later voor gekozen om minder aandacht te besteden aan publieksfilosofie. Vervolgens heb ik als postdoc eigenlijk alles gedaan wat men verwacht.

Toen kwam de financiële crisis en werden bij de universiteit waar ik toen werkte alle tijdelijke aanstellingen niet verlengd. Wel kon ik als senioronderzoeker terecht bij een universitair medisch centrum. Ook daar had ik al vrij snel projecten binnengehaald, maar ik liep als alfaonderzoeker aan tegen hun ‘one-size fits all’ eisenpakket. Voor een alfa is een impactscore van 2.5 bijvoorbeeld al vrij hoog, terwijl medische wetenschappers een impactscore van 5 erg laag vinden. Ik ben daarin meegegaan en richtte me op een ander type tijdschriften, met een hogere impactfactor. Toch ging dit op een gegeven moment wringen. Mijn oorspronkelijke vakgebied raakte ik kwijt.

Succesvolle acquisitie en grote sommen aan onderzoeksgeld binnenhalen was ook van belang in die medische omgeving. Waar het voor medische wetenschappers best gebruikelijk is om een miljoen aan te vragen in verband met apparatuur die je nodig hebt, is een of twee ton voor een alfawetenschapper heel normaal. Daarnaast wist ik aanvankelijk ook niet goed hoe het systeem

werkt. Ik wist bijvoorbeeld niet dat jouw naam ook echt als projectleider genoteerd moet staan om 'punten' te scoren, en dat het een heel competitief spel is. Ik werd hierin niet begeleid, integendeel. Voor mij was het dus moeilijk om aan de formele succescriteria te voldoen, ook al deed ik mijn werk heel goed en werd dit ook door verschillende mensen erkend. Uiteindelijk ben ik dan ook geen hoofdonderzoeker geworden en wilde ik graag vertrekken van deze werkplek, ook om andere redenen.

Ben je tevreden met de plek die je nu hebt?

Waar ik bij mijn vorige werkplek altijd het idee had dat ik slechts getolereerd werd om mijn middelmatige prestaties, werd op mijn nieuwe werkplek erkend dat ik het volgens de normen van mijn eigen vakgebied goed doe. Dat voelde fijn. Ook kreeg ik snel een vast contract. Dat was prettig en gaf vertrouwen. Wat ik ook heel fijn vind aan mijn huidige werkplek is dat verschillende soorten publicaties meetellen. Dus niet alleen de internationale, maar ook Nederlandstalige. Ook wordt er goed samengewerkt, iets wat ik belangrijk vind in de wetenschap, want je bouwt toch samen kennis en een gedachtengoed op. In mijn vorige baan was samenwerken lastig; de competitieve sfeer had de overhand. Wat ik minder aantrekkelijk vind in mijn huidige baan, is dat de functie van senioronderzoeker het hoogst haalbare is. Ik kan hier geen hoogleraar worden. Nu is dat is ook niet mijn voornaamste drijfveer in de wetenschap, ik wil vooral goed onderzoek kunnen doen. Maar het heeft

me wel aan het denken gezet. Waarom zouden we niet een model kunnen creëren met verschillende soorten hoogleeraren? Sommige meer academisch gericht, andere meer op maatschappelijke vraagstukken?

Welke mensen in je professionele omgeving zijn belangrijk geweest en waarom?

Tijdens mijn periode als postdoc had ik een collega die het sterk stimuleerde dat je als onderzoekers samen verder komt met bepaalde ideeën. Dat vond ik heel inspirerend en ik probeer dat in mijn huidige baan nu zelf ook toe te passen. Voor de rest heb ik het idee dat ik vooral een 'overlever' ben, en dat ik op eigen kracht zorg dat ik er kom. Omdat ik zelf door schade en schande wijs ben geworden, zou ik het goed vinden als UD's en UHD's meteen bij aanvang van hun aanstelling een mentor krijgen, die hen wegwijs kan maken en kan adviseren. Die mentor moet onafhankelijk zijn, dus niet de leidinggevende die mogelijk botsende belangen heeft.

Wat zijn voor jou essentiële eigenschappen die in het huidige systeem onvoldoende aandacht krijgen?

Kunnen samenwerken om de wetenschap vooruit te helpen vind ik als gezegd belangrijk. Het huidige systeem staat samenwerken in de weg, omdat iedereen graag de eer naar zich toe wil trekken. Mensen die goed kunnen luisteren, of die anderen met elkaar in contact brengen, worden ook niet altijd gezien. En sociale impact blijft soms verborgen. Als ik bijvoorbeeld

een workshop organiseer waar allerlei stakeholders elkaar ontmoeten en leren over ethische aspecten van een nieuwe technologie, kan dit heel veel maatschappelijke impact hebben. Maar dit type werk is een beetje onzichtbaar, het wordt niet echt meegenomen in de

'IK ZOU HET GOED VINDEN ALS UD'S EN UHD'S METEEN BIJ AANVANG VAN HUN AANSTELLING EEN MENTOR KRIJGEN, DIE HEN WEGWIJS KAN MAKEN EN KAN ADVISEREN.'

huidige beoordelingssystemen. Ook vind ik dat boeken schrijven mee moet tellen, in plaats van alleen artikelen in internationale tijdschriften. Iemand als Hans Achterhuis, die én boeken schrijft, én stukken voor de krant, maar ook wetenschappelijke artikelen, die vind ik inspirerend. Doordat het systeem alleen maar gericht is op internationale tijdschriften gaat er mijns inziens veel expertise verloren die zou kunnen helpen om actuele vraagstukken in onze samenleving te analyseren.

Welke agendapunten op het gebied van erkennen en waarderen verdienen wat jou betreft prioriteit?

Waar ik in ieder geval voor zou willen pleiten is minder autoriteit voor een hoogleraar. Ik heb zelf ervaren dat het je erg kan tegenwerken als je het niet zo goed kunt vinden met een hoogleraar waarvan je afhankelijk bent. En als UD en UHD doe je in principe al alles zelf, dus waarom zou jij bijvoorbeeld geen promotierecht hebben? Daarnaast heeft voor mij een hervorming

van het systeem waarmee onderzoeksgeld wordt verdeeld prioriteit. Ik heb onlangs het schrijven van een onderzoeksvoorstel door een internationaal consortium gecoördineerd. Samen met iemand anders was ik in de laatste fase echt een 24-uurs schrijfdienst. Stel dat veertig consortia dat zo doen, en slechts één consortium wordt beloond. Dat is echt verspilde moeite en kost ook enorm veel geld, dat ook aan onderzoek kan worden besteed. Dus ik zou willen pleiten voor een systeem waarin onderzoeksgeld via diverse kanalen wordt verspreid en minder investering vooraf vergt. Wel moet er iets van competitie in blijven, dat stimuleert mensen om het beste uit henzelf en het project te halen. Maar nu slaat het door.