# Hoofdstuk 4. Community

## De universiteit, dat zijn haar mensen

Een universiteit bestaat eerst en vooral uit haar mensen. Natuurlijk kent een universiteit ook organisatorische en fysieke aspecten: met haar gebouwen, productie, geldstromen, kaders en regels. Maar toch is een universiteit in essentie een abstracte en levende entiteit die gevormd wordt door haar gemeenschap. De cultuur in die gemeenschap, die zich zowel uit in de omgang met elkaar als met de buitenwereld, is waarde-gedragen. Publieke waarden waar we elkaar op willen aanspreken zijn wetenschappelijke en persoonlijke integriteit, inclusiviteit, en maatschappelijk betrokkenheid, zoals ook in de andere hoofdstukken aan de orde is gekomen. Acterend vanuit deze grondwaarden wordt kennis gemaakt, gedeeld en toepast, en worden de voorwaarden geschapen waarbinnen deze primaire processen kunnen plaatsvinden. Dit gebeurt in een ideale universitaire gemeenschap vanuit teamgeest gedreven complementaire samenwerking met anderen. De gemeenschap wordt gevormd door iedereen die bezoldigd dan wel onbezoldigd deel uitmaakt van de universiteit en haar netwerk. Dat zijn dus niet alleen de academische en niet-academische staf, maar ook de studenten, (inter)nationale collega’s, en derden zoals maatschappelijke partners met wie (langdurige) functionele contacten bestaan. Hoe al deze mensen met elkaar en met hun werkzaamheden omgaan, bepaalt zowel het karakter als de wetenschappelijke en maatschappelijke impact van de universiteit.

In dit hoofdstuk zoomen we daarom in op de community als het hart van de universiteit. Naar we hopen een warm kloppend hart, waar mensen zich gezien en gehoord voelen en graag deel van uitmaken. Maar helaas is de realiteit soms anders. De academische gemeenschap knarst en kraakt momenteel. De werkdruk is veelal onacceptabel hoog, de onzekerheid groot, er is vaak ongezonde competitie en de teamgeest is lang niet altijd aanwezig. De veelheid van korte, losse arbeidsrelaties ondermijnt een sterk gevoel van verbondenheid met de universiteit en haar gemeenschap. Zo zijn er veel tijdelijke docenten zonder academisch toekomstperspectief. Bovendien ondermijnen regeldruk, protocollen en verantwoording de intrinsieke motivatie om deel uit te maken van een waardengemeenschap waar gezamenlijk aan kennisproductie en deling gewerkt wordt. Mensen vertrekken om deze redenen, zoals beeldend verwoord is door Eelco Runia in zijn boek ‘Genade zesjes’.[[1]](#footnote-1) Het uit zich ook in bewegingen zoals ‘WO in actie’, een door diverse universiteiten ondersteund landelijk platform dat opkomt voor de belangen van het universitair onderwijs. En dat pleit voor versterking van verwevenheid van onderwijs met wetenschappelijk onderzoek. Deze verwevenheid is door forse, langdurige bezuinigingen en een snelle toename van het aantal studenten onder grote druk komen te staan.[[2]](#footnote-2) De kritiek is een duidelijk signaal met name vanuit wetenschappelijk personeelsperspectief. Daarnaast zijn er ook andere problemen, zo wordt een grote kloof ervaren tussen wetenschappelijk en ondersteunend personeel. Eerder gegeven oplossingsrichtingen zijn veelal beperkt, geven weinig richting over hoe we meer vanuit teams kunnen opereren en duidelijker antwoord kunnen geven als universiteit op uitdagingen en verwachtingen vanuit de maatschappij. Een dergelijke verandervisie wordt wel gegeven door de systeemanalyse van *Science in Transition* (2013, 2014) zoals in het hoofdstuk over onderzoek uitgebreid is besproken. In dit hoofdstuk trekken we die visie verder door naar de implicaties voor community.

Naast reeds genoemde problemen met werkdruk en de ontstane kloof tussen onderwijs en onderzoek, valt er ook aan inclusiviteit en een veilige werkomgeving nog veel te winnen. Een veelheid aan rapporten geven indringende signalen van de universiteit als een onveilige plek, variërend van seksuele intimidatie onder studenten en medewerkers[[3]](#footnote-3), tot roddelen, vernederen, achterhouden van informatie en machtsmisbruik.[[4]](#footnote-4) Voedingsbodems lijken het competitieve klimaat, de hoge werkdruk, en de hoge mate van afhankelijkheidsrelaties. Academische hiërarchie is een fundamenteel onderdeel van een universitair systeem maar kan leiden tot ongewenste machtsrelaties. Een commissie met als voorzitter Naomi Ellemers schreef in 2022 het KNAW-rapport ‘Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap, van papier naar praktijk’.[[5]](#footnote-5) Niet alleen wordt daarin inzichtelijk gemaakt dat er werk gemaakt moet worden van sociale veiligheid, maar ook dat dit wetenschappelijk integriteit ten goede komt en andersom. Goede wetenschap en sociale veiligheid versterken elkaar. Beide komen niet vanzelf en voor beide aspecten moet daarom bewust en expliciet aandacht zijn. We moeten met elkaar ook de moeilijke dingen kunnen en durven benoemen, en het ongemak dat daarmee gepaard gaat omarmen.

We zullen in dit hoofdstuk beschrijven hoe we een open, inclusieve, sociaal veilige, en tegelijk intellectueel uitdagende omgeving voor ons zien. Een omgeving waar mensen zich welkom en gehoord voelen, uitgedaagd worden het beste uit zichzelf te halen, waar luisterend en respectvol met een veelheid aan meningen, achtergronden, inzichten en perspectieven wordt omgegaan, en waar het een sine qua non is om je in te zetten voor de mensen om je heen en de maatschappij. We zullen daarbij ook ingaan op drempels, uitdagingen en risico’s. Want waar mensen samenkomen, is nooit alleen maar harmonie: zoveel zielen zoveel gedachten en wensen. Maar zoals in voorgaande paragraaf is geschetst is er momenteel meer aan de hand dan alleen een verscheidenheid aan meningen en is er sprake van ongelijkheid en onveiligheid. Idealiter wordt de veelheid aan gedachtes en meningen juist de kracht van de universiteit, waar vele stemmen worden gehoord en het academisch debat niet geschuwd wordt: want vanuit diversiteit komt kwaliteit. We realiseren ons dat we niet direct een praktisch antwoord bieden op de huidige problemen. Maar door een wenkend perspectief te schetsen hopen we wel een richting te geven bij het zoeken naar antwoorden.

## Van individu naar teams

Zoals eerder gezegd, zien we de universiteit idealiter als een bloeiende gemeenschap gericht op genereren, toepassen en delen van kennis voor de maatschappij. Een lerende gemeenschap, die open staat voor leren van en met elkaar. Leren door nieuwe kennis te genereren in onderzoek, leren door deze kennis toe te passen, leren door kennis te delen in onderwijs. De term lerende gemeenschap is niet nieuw, en werd al genoemd in het klassieke Von Humboldtse model waar de universiteiten van nu op gebaseerd zijn. In Von Humboldts model betrof de lerende gemeenschap echter een gesloten academische gemeenschap, die bovendien sterk gericht was op individuele interactie en prestatie. Noch het gesloten, noch het individuele karakter zijn in onze ogen nog langer houdbaar. De visie waarvan dit boek doordrenkt is, behelst openheid en teamspirit. We stellen dus een fundamentele verandering voor. De lerende community van de toekomst, waartoe nu al stappen worden gezet, bestaat uit een dynamische en flexibele configuratie van teams. Excellentie wordt niet langer gedefinieerd als de mate waarin een individu presteert, maar als de mate waarin iemand bijdraagt aan succes van verschillende teams. Dit betekent naast inhoudelijk presteren ook een nadruk op leiderschap en het creëren van een open cultuur waarin mensen elkaar met respect voor andere meningen kunnen en durven aanspreken. De maatschappij is sterk veranderd en de uitdagingen zijn immens. Zoals in voorgaande hoofdstukken is bepleit, zal het wetenschappelijk werk in onderzoek en onderwijs veel minder individueel worden en zijn teams onontbeerlijk voor het doceren, onderzoeken en aanpakken van complexe problemen in de moderne digitale mondiale maatschappij. In onderzoek, onderwijs, en ook in de organisatie van de universiteit hebben we met deze complexiteit te maken. Het oude idee van de geniale eenling was ook voorheen al een mythe, niemand presteert ooit geheel alleen, maar topprestaties werden voorheen wel vaak aan individuen toegeschreven.

In de toekomst zal echt nog sterker dan in het verleden gelden dat topprestaties alleen in teams bereikt kunnen worden. Naast het verschuiven van de focus van individuele naar teamprestatie, brengt ons dat op een tweede belangrijk uitgangspunt van de lerende gemeenschap: diversiteit. Diversiteit is vanuit het oogpunt van complementariteit in teams geen luxe maar noodzaak. Neem bijvoorbeeld onderwijs. In onderwijs zijn samenwerking en wisselwerking tussen docenten, studenten en stakeholders onmisbaar, evenals de samenwerking met didactische en informatietechnologie experts. Maar vergeet ook het brede palet aan organisatieaspecten niet: van campusinrichting tot zaalbeheer, van studentadministratie tot surveillant, van beleid tot kwaliteitszorg. Voor al deze aspecten zijn mensen verantwoordelijk en deze actoren staan niet los van elkaar, maar interacteren. Een keten is zo sterk als de zwakste schakel. Als samenwerking constructief is, wordt het geheel meer dan de som der delen en levert synergie op. Samenwerking kan echter haperen, bijvoorbeeld door een gebrek aan aanspreekcultuur of juist intolerantie en het ‘cancellen’ van bepaalde visies en sociale onveiligheid. Dan worden zwakke schakels in een proces niet altijd gesignaleerd of aangepakt, met het risico van suboptimaal of zelfs disfunctioneren van een team.

We realiseren ons terdege dat samenwerking niet altijd makkelijk is. Samenwerking kan alleen slagen als er sprake is van gezamenlijke doelen en ambitie, tolerantie, acceptatie en zowel persoonlijk als organisatorische flexibiliteit. Waarom loopt het nu vaak spaak? Zoals hiervoor aangeven moeten we in elk geval zorgen voor binding met de organisatie en met elkaar, community dus. Dat vraagt in elk geval om een veilige en inclusieve cultuur, acceptabele werkdruk, waardering van bijdragen aan teams, een heldere missie en visie, en leiderschap. Waarin we steeds open en actief met elkaar verkennen wat goed gaat maar ook wat nog niet goed gaat.

Wat is een team? Het begrip ‘team’ heeft hier een ruime betekenis: als elke constellatie waarin mensen voor korte of langere tijd samenwerken rondom een gezamenlijk doel. Het gezamenlijke doel kan een concrete taak of product zijn, bijvoorbeeld een onderzoeksproject, een cursus of een gehele opleiding. Het gezamenlijk doel kan ook thematisch of abstract zijn, bijvoorbeeld een werkgroep of taskforce rondom een gedeelde interesse, probleem of een ambitie. Kern van een team is dat er iets is wat de mensen samenbrengt en bindt. Teams kunnen dus klein zijn of groot, extern ingesteld of bottom-up ontstaan, losjes gekoppeld of hechte banden kennen, en ze kunnen tijdelijk of structureel zijn. Iedereen zal steeds flexibel en dynamisch deel uitmaken van meerdere teams, en daarbinnen vaak verschillende rollen aannemen. Zie het voorbeeld van de fictieve Laila in Tekstbox 4 - 1.

Tekstbox 4 - 1. Het voorbeeld van Laila en haar teams.

Laila heeft recent een vaste aanstelling gekregen als universitair docent. Haar thuisbasis is de leerstoelgroep waar ze onderdeel van uitmaakt. Zij geeft les in een interdisciplinaire bachelor en maakt daarmee zowel deel uit van het docentteam van haar cursus, het brede team van docenten, en ondersteuners van de opleiding, en van de zeer brede onderwijsgemeenschap van het programma (waar naast docenten en ondersteuners ook de studenten, alumni en werkveldvertegenwoordigers deel van uitmaken). Ze is daarnaast betrokken bij een facultair onderwijsinnovatieproject waarin ze samen met centrale en facultaire didactisch en IT-experts een innovatieteam vormt. Vanuit haar onderzoekstaken maakt ze deel uit van een leerstoelgroep, welke samen met andere leerstoelgroepen een bredere disciplinegroep vormt. Ze is lid van een projectteam van een onderzoekconsortium met een tweetal internationale universiteiten en een industriële partner. Ze maakt als begeleider van een promovendus deel uit van een promotieteam, en in breder verband van de *graduate school*. Vanuit haar betrokkenheid bij de universiteit en de maatschappij is ze lid van een facultaire adviescommissie over diversiteit. Ook maakt ze deel uit van een team vrijwilligers die op zaterdag lesgeven in de weekendschool om kansengelijkheid te bevorderen. Ze schrijft in haar vrije tijd een boek waarvoor ze met een veelheid van mensen spreekt, laat tegenlezen, en laat redigeren. In haar dankwoord bedankt ze dit losjes-gekoppelde ‘team’ van meedenkers...

Het fictieve voorbeeld illustreert dat iemand zelden onderdeel uitmaakt van slechts één team, en al snel in meerdere teamverbanden opereert. Soms staan deze teams naast elkaar, soms zijn het kleinere teams binnen grotere of bredere teams, soms is er sprake van gedeeltelijk overlappende teams. We hadden hier andere voorbeelden kunnen gebruiken, zowel academisch als niet academisch. Iedereen die zijn eigen agenda raadpleegt zal waarschijnlijk meerdere ‘teams’ kunnen identificeren, van eenmalige of kortdurende samenwerkingsverbanden tot structurele of langdurige samenwerkingsverbanden. In de praktijk gebruiken we niet voor elk samenwerkingsverband de term team, maar teamwork is wel de basis voor alles wat we doen, of het nu de kantine beheren is, een onderzoeksproject uitvoeren of een afdeling runnen.

Wat belangrijk is, juist in deze veelheid van teams, is dat iedereen een thuisbasis heeft. Een thuisbasis in de vorm van een of meerdere teams die een structurele basis geven, zowel organisatorisch als sociaal. Die vanuit een formele structuur zorg dragen voor de coaching en begeleiding van een individu in de veelheid van teams, en daarmee ook zorgen voor het gevoel van een thuisbasis. Een plek waar je je bij voelt horen en waar je gekend en gezien wordt. Een leidinggevende moet nadrukkelijk oog hebben voor de veelheid van teams, coachen in de keuzes en prioritering daarin, en prestaties over het geheel aan werk-gerelateerd teams meenemen in beoordeling. Een vaak onderbelicht aspect hiervan is ook het waarderen van inspanningen om te verbinden: om eigen kennis, ervaring en expertise vanuit verschillende teams te verbinden (*boundary spanning*), of om expertise van anderen met elkaar te verbinden (*brokering*). Dit soort grens-overbruggende werkzaamheden zijn cruciaal voor een goed functionerende teamstructuur, zowel binnen een team als tussen teams. De verbindingsactiviteiten dragen vaak niet rechtstreeks of zichtbaar bij aan prestaties maar zijn het onmisbare bedradingscircuit zoals van een auto, wat zorgt dat de verschillende onderdelen samenwerken om tot optimale rijprestaties te komen. Stel je eens voor dat je vier prachtige wielen hebt, een soepel lopende motor, een chauffeur, een stuur, maar dat deze niet met elkaar verbonden zijn…. Misschien een te simpel voorbeeld? Toch zien we dit in de praktijk soms gebeuren. Dat mensen zo hard werken om hun specifieke onderdeel te laten draaien, hun ‘eigen’ taak op orde hebben, dat ze het grotere geheel uit het oog verliezen, en daar ook niet op afgerekend of aangesproken worden. Dit heeft het risico dat inspanningen die nodig zijn om eigen handelen goed te coördineren met andere activiteiten, om anderen te helpen, en om op de eigen taak te reflecteren en indien nodig transformeren, minder gezien en daarmee ook minder gewaardeerd of aangemoedigd worden. Daar is het huidige systeem niet goed op ingericht. In de volgende paragrafen gaan we hier verder op in want beter waarderen van deze teamwork-gerichte attitude en inspanningen is fundamenteel voor het realiseren van de open cultuuromslag.

Voor een individu betekent deze visie dat deze zich zowel bewust moet zijn van zichzelf als van diens omgevingen en de interactie daarmee. In andere woorden: van de context en rol waarin diegene zich op een bepaald moment bevindt. Iemand moet diens eigen kwaliteiten kennen en de grenzen daarvan, en hoe deze kunnen bijdragen in de verschillende omgevingen. Voorwaardelijk is ook om het nut en noodzaak in te zien om zowel inzichten, producten en mensen uit verschillende omgevingen te verbinden. Dat vereist een houding waarin verantwoordelijkheid niet wordt afgeschoven door naar anderen te kijken of te wijzen, maar waarin iemand zich continu afvraagt ‘Wat kan ik doen om anderen c.q. de verschillende teams goed te laten functioneren’. En daarbij hoort ook ‘Wat moet ik niet doen, want kunnen anderen het beter of waar kan ik iemand kansen bieden’. Dit vereist een open, verantwoordelijk en betrokken houding, waarbij iemand het team plaatst voor het eigenbelang. Het vereist naast houding ook kennis en vaardigheden voor het werken met anderen of over disciplinaire en sociaal culturele grenzen geen.

Zoals in de voorgaande paragraaf geschetst is, betekent dat ook dat ‘verbindings-activiteiten’ gewaardeerd moeten worden, naast directe resultaatbijdragen. Om recht te doen aan de veelheid van teams zal in aansturing brede feedback over en uit de veelheid van teams waarbinnen iemand functioneert moeten worden meegenomen. Een vorm van afdelingsstructuur en een leidinggevende blijft nodig, maar dit krijgt een andere functie dan voorheen namelijk het borgen van een thuisbasis. Het huidige, in principe eendimensionale model zal namelijk op zichzelf nooit recht kunnen doen aan de veelheid van functies en rollen in teams. Een leidinggevende zal meer en meer in erkenning, waardering en ontwikkeling van medewerkers over de grenzen van een thuisbasis heen moeten kijken. De leidinggevende krijgt dus veel meer een coachende rol dan een aansturende rol, en kijkt vanuit een breed organisatie perspectief naar iemands functioneren en ontwikkeling. Deze nieuwe coachend leidinggevende structuur en cultuur moet worden ontwikkeld, maar er zijn al wel voorbeelden te geven van instrumenten die ten dienste zouden kunnen staan van deze visie. Dat betreft bijvoorbeeld een brede vlootschouw. Hierin beschouwen leidinggevende gezamenlijk hoe medewerkers functioneren en waar hun talenten liggen, met als doel te kijken hoe ieders talenten optimaal ingezet en ontwikkeld kunnen worden. Een dergelijk team-gerichte aanpak kan mobiliteit faciliteren en input geven voor een proactief talentbeleid. Het kan ook zorgen voor optimale invulling van de diverse rollen in teams. Medewerkers moeten bij mobiliteit en ontwikkeling uiteraard zelf een belangrijke stem hebben, en input kunnen geven voor of in de schouw. Maar het voordeel bij een brede vlootschouw is dat een individu veel minder afhankelijk is van diens leidinggevende of eventueel persoonlijke contacten buiten de eigen afdeling, maar standaard breed wordt gezien door de organisatie.

Bovenstaande teamgericht werken en denken geldt onverkort voor iedereen in de universitaire gemeenschap. Als we hierbinnen toch even inzoomen op de academische taken dan zijn er in elk geval twee kerntaken te onderscheiden: onderzoek en onderwijs. Zoals reeds eerder bepleit kenmerkt de verwevenheid van onderzoek met onderwijs het universitaire onderwijs. Maar ook de verwevenheid met toepassing van die kennis in professionele rollen, zoals bijvoorbeeld klinisch werk, en toegepaste rollen in het bedrijfs- of maatschappelijk leven, is uiterst relevant. Vandaar dat public engagement, maatschappelijke impact en professional performance expliciet wordt benoemd, denk bijvoorbeeld aan klinische werkzaamheden van academici in een academisch ziekenhuis die uiterst relevant zijn voor hun onderzoeks- en onderwijsactiviteiten. Eerder hebben we ook al het belang van teaminzet via verbindingsactiviteiten genoemd, en in andere hoofdstukken benadrukten we reeds het belang van impact en leiderschap. Maar moet dan iedereen dus alles doen en kunnen, en daarin dan bovendien ook nog leadershap tonen om carrière te maken? Het antwoord is daarop een heel duidelijk: nee. Wat van fundamentele en cruciaal belang is, is dat iedereen via teams actief verbonden is met zowel onderzoek als onderwijs, en indien relevant professional performance. Maar een individu kan niet en hoeft niet overal en altijd in te excelleren om een uitstekende academicus te zijn.

Voor onderwijs en onderzoek is er sprake van minimumdrempelwaardes: elke academicus wordt geacht onderwijs te geven en betrokken te zijn bij onderzoek. Voor academici met een accent op onderzoek of impact betekent dit dat zij minimaal hun expertisekennis uitdragen via onderwijs. Voor academici die het accent in hun profiel echter leggen op onderwijs ligt de lat wat betreft onderwijs veel hoger en wordt onderwijskundig leiderschap verwacht. Voor hen geldt juist de drempelwaarde als het gaat om onderzoek. Zij dienen minimaal op de hoogte en betrokken te zijn bij onderzoek dat raakt aan de lesstof die zij doceren. De invulling van zowel de minimumdrempelwaardes als wat als excellent wordt gezien, is deels een politieke en culturele discussie, en wordt in eerste instantie door de lokale context en strategie van de universiteit bepaald. Minimum drempels zullen in elk geval iets moeten zeggen in termen van maximaal tussenliggende tijd of minimum output volume. De belangrijkste leidraad daarbij dient te zijn dat de combinatie inclusief de ondergrenzen, in dienst staan van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek: dat iemand doceert vanuit een actieve (team)betrokkenheid in onderzoek, en dan iemand onderzoekt vanuit een actieve (team)betrokkenheid in het uitdragen van de nieuwe kennis. Dat betekent ook dus heel concreet dat men tot de conclusie kan komen dat full time docentschap of full time onderzoek doen ongewenst is, tenzij het nadrukkelijk een fase is in een zich verder ontwikkelende carrière (bijvoorbeeld een of enkele jaren full time focus op onderzoek dan wel onderwijs waarna daarna expliciet weer mogelijkheden komen voor een nieuwe loopbaanstap, een combinatie of alternering), of dat er op andere manier zorg gedragen wordt voor continue voeling met en ontwikkeling in de te doceren discipline. Uitzonderingen kunnen en mogen dus bestaan, waarbij echter steeds twee zaken voorop moeten staan, de (lange termijn) kwaliteit van onderzoek en onderwijs, en het voorkomen van fuik-constructies waarin iemand zich niet verder kan ontwikkelen, inhoudelijk of in diens loopbaan.

## De inclusieve gemeenschap

De ideale universitaire community is inclusief is in de breedste zin van het woord. Een gemeenschap waar iedere medewerker en student welkom is en in opgenomen wordt, ongeacht achtergrond, herkomst, etniciteit, geaardheid, cultuur, geloof, politieke overtuigingen en fysieke beperkingen, en alle andere verschillen die er zoal kunnen zijn tussen mensen. Dit klinkt mooi en weinigen zullen hier in beginsel op tegen zijn. Tegelijk is het nog niet zo makkelijk dit in de praktijk daadwerkelijk te realiseren. Zo kiezen mensen bewust en onbewust snel voor omgang met mensen die op hen lijken. En kan samenwerken in diverse teams best wel eens ongemak veroorzaken. Eenieder kan vanuit een eigen perspectief vaak niet door hebben welke drempels ervaren kunnen worden of welk gedrag als kwetsend kan worden ervaren. Het is dus zaak bewust aandacht te besteden aan het stimuleren van diversiteit en inclusie, en aan het open bespreken van ervaren ongemak of kwetsingen. Diversiteit vereist aandacht bij instroom en aannamebeleid, evenals in de samenstelling van samenwerkingsverbanden. Diversiteit is een middel voor kwaliteit en geen op zichzelf staand doel. Toch zullen voor het realiseren van een diverse community, diversiteit en inclusiviteit wel degelijk bewuste en actieve doelen moeten zijn als we de drempels die er bestaan willen slechten. Want met het stimuleren van diversiteit in aannamebeleid en samenstelling van teams zijn we er nog niet. De mensen vanuit de diverse instroom moet ook gelijke kansen krijgen, zich goed kunnen uiten en bewegen, om ook echt de vruchten te plukken van die diversiteit. Daarom verdient inclusiviteit de aandacht zodra iemand toetreedt tot de gemeenschap. Of het nu gaat om een student, medewerker of gast. Een inclusieve gemeenschap betekent dat er niemand bedoeld of onbedoeld structureel wordt buiten gesloten. Dat verschillen worden gerespecteerd en de waarde daarvan wordt ingezien. Dit vergt bewust reflectie van de gemeenschap op haar eigen omgangsnormen, en het actief opsporen van bewust en onbewust uitsluitende praktijken en gebruiken. Tolerantie, respect en openheid naar anderen is grondvoorwaarde om constructief met elkaar om te gaan. Nieuwsgierigheid naar de ander in plaats van veroordelen op grond van aannames vooraf. Luisteren in plaats van vertellen. Zoals het mooi geformuleerd is in het UMC Utrecht in haar omgangsnormen: eerst begrijpen en dan pas begrepen worden. Oprechte nieuwsgierigheid en interesse zijn dus essentieel en zijn tevens de basis voor een wetenschappelijke houding. Het is dus zeer passend eenzelfde houding ook in de omgang met elkaar te betrachten. De wens tot diversiteit en inclusiviteit komen niet voort uit een ideologisch ideaalbeeld, maar uit de visie dat we dit echt nodig hebben, willen we als universiteit samen met externe stakeholders problemen in de samenleving begrijpen en goed adresseren zoals elders in dit boek uitgebreid wordt toegelicht.

Om een diverse en inclusieve gemeenschap te bereiken zijn inspanningen nodig. Dit is geen kwestie van eenmalige verandering maar iets wat continue monitoring en aandacht nodig heeft. Er zijn namelijk veel onbewuste en meestal onbedoelde mechanismes waardoor gelijkwaardige deelname belemmerd kan worden. Om die boven tafel te krijgen zal steeds een open houding en inspanning nodig zijn en blijven. Een term die hiervoor wel wordt gebruikt is de ‘*hidden culture*’ in organisaties.[[6]](#footnote-6) Wat hiermee bedoeld wordt, zijn de ongeschreven normen, waarden, en verwachtingen. Ondanks dat ze niet expliciet gemaakt worden, bestaan ze wel degelijk en creëren een drempel voor mensen die niet tot de in-groep behoren maar uit andere contexten komen. Degenen uit de dominante sociale groep zijn zich vaak niet bewust van deze *hidden culture*. Het is belangrijk dit te realiseren en mensen die nieuw in de context van de academische gemeenschap komen hulp te bieden bij het reflecteren en navigeren in deze nieuwe context in het bijzonder ten aanzien van de ongeschreven regels. Een maatje of mentor kan hier bijvoorbeeld een goede rol in spelen, iemand met wie veilig gesproken kan worden over diens verbazing of twijfels en die handvaten kan bieden hoe zich te bewegen in de nieuwe omgeving. Een verrijking van diversiteit kan dus juist zijn dat de *hidden culture* geadresseerd wordt, dat enerzijds expliciet gemaakt wordt wat een cultuur kenmerkt in positieve zin, en anderzijds onbedoelde negatieve effecten of bias kan worden rechtgezet. Verbazing van nieuwkomers kan zo bijdragen aan verbeteringen, maar dat vereist een open houding van de dominante groep.

*Hidden culture* bestaat in de universiteit als organisatie, maar kent ook een equivalent in het onderwijs: het *hidden* *curriculum*.[[7]](#footnote-7) We moeten ons realiseren dat het onderwijs zoals we dat aanbieden nooit exact hetzelfde is als wat studenten leren of ervaren. En ook dat zij altijd plaatsvindt vanuit een bepaalde visie en cultuur. Wat we doceren is niet alleen kennis, maar studenten maken deel uit van de gemeenschap en er kijken daardoor ook allerlei ongeschreven regels, normen en waarden mee. Het feit dat iets ‘*hidden*’, letterlijk verborgen, is hoeft niet altijd negatief te zijn. Denk aan de socialisatie functie van onderwijs die grotendeels impliciet plaatsvindt. Het effect van een *hidden curriculum* kan echter wel negatief zijn. Een curriculum, ieder curriculum, komt per definitie in bepaalde context tot stand en zal dus ook altijd daardoor gekleurd zijn. We moeten ons daarvan bewust zijn en er expliciet over zijn om eventuele negatieve effecten te kunnen detecteren en adresseren. Zo is het heel belangrijk om steeds alert zijn of er geen sprake is van onbedoelde bias.

Laten we de opleiding geneeskunde als voorbeeld gebruiken: geneeskunde aan Nederlandse universiteit betreft Westerse geneeskunde. Wellicht dat er wel aandacht wordt besteed aan verschillende visies op gezondheid zoals bijvoorbeeld de Oosterse Geneeskunde, maar het curriculum kenmerkt zich in de aard door de westerse visie. Dat is niet positief of negatief, maar eerder een feit: een kenmerk dat voorkomt uit de context van de samenleving en universiteit van waaruit de opleiding wordt aangeboden. Tegelijk is men zich er in het medisch onderzoek en onderwijs meer en meer van bewust geworden dat veel klinische kennis, zeker in het verleden, gebaseerd is op studies - vaak trials- waarin overwegend witte volwassen mannen zonder co-morbiditeit (geen andere ziektes) zijn bestudeerd. Dat betekent dat de kennisbasis niet zozeer van toepassing is op de bevolking is het algemeen maar vooral op ‘witte volwassen mannen’. Daarom wordt nu expliciet aandacht besteed enerzijds aan onderzoek in meer diverse populaties, zoals gender, socio-economische, culturele en etnische diversiteit. Anderzijds wordt meer aandacht besteed aan een meer inclusieve keuze van kennisbronnen voor de kennisbasis en het onderwijs. Zo wordt inmiddels bijvoorbeeld expliciet aandacht besteed aan verschillen in risicofactoren, symptomen en behandeling van hart- en vaatziekten bij mannen en vrouwen.

Een heel ander voorbeeld van onbedoelde *hidden curriculum* effecten zijn verschillen in leereffect van universitair onderwijs die niet voorkomen uit verschillen in talent of voorkennis, maar uit achtergrond, de zogeheten ‘*attainment gap’*, misschien wel het beste vertaald als leereffectkloof. De term komt uit Engeland waar veel onderzoek wordt gedaan naar deze verschillen waar blijkt dat het onderwijs -meestal onbedoeld- grote effectverschillen kan hebben op studenten uit bepaalde sociaal-culturele groepen. Het monitoren van de leereffectkloof is bijvoorbeeld een manier om het *hidden curriculum* expliciet te maken, of in elk geval de gevolgen daarvan, waarna naar oorzaken kan worden gezocht. De term ‘hidden’, oftewel verstopt, maakt reeds duidelijk dat het per definitie gaat om zaken die niet direct zichtbaar zijn. Als we *hidden culture* willen adresseren moeten we daar moeite voor doen. Ook gaat het niet om een eenmalige verbeterslag en dan zijn we klaar. Veeleer is het belangrijk ons continu te realiseren dat onze gemeenschap en activiteiten in een bepaalde sociaal-culturele setting plaatsvindt en ons onderwijs daarbinnen tot stand komt. Dat heeft positieve kanten en negatieve kanten. Door diversiteit en inclusiviteit na te streven, en open te staan voor de signalen uit de diverse gemeenschap, kunnen we als gemeenschap positieve kanten zichtbaar maken en onbedoelde negatieve effecten verminderen.

Een ander punt dat we willen adresseren als het gaat over knelpunten voor een inclusieve gemeenschap, is de huidige grote kloof die wordt ervaren tussen wetenschappelijk personeel (WP) en ondersteunend en beheerspersoneel (OBP). Het feitelijke verschil zit in aard van de aanstelling, al dan niet direct gericht op het primaire wetenschappelijke proces van onderwijs, onderzoek en maatschappelijk handelen. De ervaren tweedeling gaat veel verder dan de feitelijke verschillen in taken, en uit zich ook in grote verschillen in hiërarchie en erkenning, in praktische zaken zoals faciliteiten en overlegstructuren, en in sociaal-culture zaken zoals omgangsvormen. De huidige grote kloof is ongewenst en ineffectief. Het verhindert teamwerk. Als we willen kijken naar verkleining van de kloof is het belangrijk ons te realiseren dat de categorie OBP helemaal geen homogene groep is maar dat we zeer verschillende categorieën kunnen onderscheiden, zonder hiermee overigens een nieuwe scheidslijn te willen introduceren. De ene categorie zullen we academische professionals noemen. Dit betreft universitair opgeleide medewerkers die weliswaar geen wetenschappelijk functie bekleden maar wel in directe samenwerking met wetenschappelijk staf opereren, daar vaak uit voorkomen, en die vanuit hun academische of professionele expertise bij uitvoering, organisatie, strategisch beleid, of management van de primaire taken van de universiteit betrokken zijn. Denk aan technologisch of didactische experts, managementfuncties, en beleidsmedewerkers. De rollen en taken kunnen zeer divers zijn, maar hebben gemeenschappelijk dat de samenwerking met wetenschappelijk personeel en studenten min of meer vanzelfsprekend is: men spreekt eenzelfde ‘taal’ en komt elkaar structureel in werkverband tegen.

Als we kijken naar deze groep dan zien we daar in de nabije toekomst meer en meer een grijs gebied waarin het onderscheid tussen wetenschappelijk en niet-wetenschappelijk personeel niet zo duidelijk is. Waar mensen dynamisch en flexibel wetenschappelijk en academisch professionele functies afwisselen of combineren, of functies bekleden die vanuit de aard van de functie ergens in het grensvlak liggen. Denk bijvoorbeeld aan senior data-management, bioinformatica, of onderwijskundig trainen van universitair docenten. In de toekomst zien we dus het onderscheid tussen de academicus en de academische professional steeds verder vervagen. De uitwisseling tussen deze groepen zal dynamischer en permeabel worden. Enerzijds omdat men elkaar hard nodig heeft in teams, anderzijds omdat zowel managementtaken als professionele taken (zoals consultancy of, beroepsmatige uitoefening van een gedoceerd en onderzocht vakgebied), steeds nadrukkelijker als onderdeel van academisch functioneren worden gezien. In de paragraaf over de academische cultuurverandering van Erkennen en Waarderen komen we daar nader op terug.

Naast de academische professionals is er ook een grote en zeer diverse groep universitair personeel die niet rechtstreeks interacteert met het primaire proces, maar die de logistieke or organisatorische randvoorwaarden verzorgt waarbinnen onderzoek en onderwijs kunnen plaatsvinden. Het gaat hier om medewerkers met een grote range van scholing en vooropleiding: van praktijkgericht tot academisch opgeleid. Het ondersteunende werk is soms zichtbaar onderdeel van afdelingen en teams, denk bijvoorbeeld aan secretariaten of financiële afdelingen. Maar vaak ook is het werk minder zichtbaar en worden medewerkers niet automatisch als onderdeel van een universitaire afdeling of team gezien, denk bijvoorbeeld aan schoonmaak, beveiliging, of catering. Deze taken zijn de afgelopen jaren zelfs in toenemende mate ‘uitbesteed’, waardoor personeel wel rondloopt aan de universiteit maar daar niet in dienst is. Soms is er een mismatch tussen formele, arbeidsrechtelijk posities, en ervaren of gewenste *communities*, soms ontbreken formele en informele contactmogelijkheden. Een grote groep OBP komt niet alleen de groep WP minder vaak in hun activiteiten direct tegen, ook hebben zij veelal hun eigen sociaal-culture en soms zelfs fysieke werkomgeving. Denk aan organisatie- en overlegstructuren, en dat bedrijfsonderdelen en academische activiteiten vaak fysiek in andere gebouwen of bouwdelen zijn gehuisvest. Ook sociale activiteiten worden daardoor vaak gescheiden georganiseerd.

Toch zien we idealiter dat de logistieke en bedrijfsvoerings-medewerkers samen met de academische medewerkers zich meer als onderdeel van een community voelen en ook zo opereren. Een ieders bijdrage te erkennen, en iedereen meenemen en mee laten denken over de universitaire doelen en strategie. Niet alleen omdat het beschamend zou zijn wel open te willen staan naar de maatschappij maar vervolgens een deel van de eigen community niet te zien staan. Minstens evenzeer omdat de grote en diverse groep medewerkers onder de term ‘OPB’ even zozeer als het ‘WP’ essentieel is voor hoge kwaliteit onderwijs, onderzoek en maatschappelijk dienstverlening. Een eerste stap is niet meer te spreken over OBP en WP maar over universitair personeel. Maar daarmee zijn we er nog niet. De niet-academische werkzaamheden zijn onmisbaar in het faciliteren van de primaire processen, en alleen als alle medewerkers zich daarbij betrokken voelen en er goede communicatie over en weer is, zal de dienstverlening optimaal kunnen zijn. Daarnaast zijn alle medewerkers medebepalend voor de sfeer en cultuur aan de universiteit. Ieders bijdrage moet dus worden gezien en gewaardeerd, en de mens achter deze bijdrage moeten worden gezien en gewaardeerd: de schoonmaker, beveiliger of amanuensis is geen anoniem gezicht maar heeft een naam. En die persoon maakt net zozeer deel uit van de universitaire gemeenschap als de student of onderzoeker. Menig student, buitenlandse gast of nieuwe medewerker zal zich juist door die ene hartelijke portier, helpdeskmedewerker of kantinemedewerkers welkom voelen. Of, als die omgang ontbreekt, juist risico lopen zich verloren of buitengesloten te voelen. Ze maken dus onlosmakelijk deel uit van onze community. Tegelijk moeten we niet doen alsof er geen verschillen zijn, in de communicatie dient rekening gehouden te worden met de grote verschillen in taken en opleidingsniveau, maar respect en gemeenschapszin dienen de basis te zijn om gezamenlijk met deze groep de universitaire gemeenschap te vormen. Idealiter is er altijd sprake van binding van een ondersteuningsafdelingen met een inhoudelijk departement, hoort elke medewerker daardoor bij minstens één gemengd ‘team’ van personeel met academische en niet-academische taken.

Een diverse en inclusieve community vraagt om investering, zij ontstaat niet spontaan. Er moet aandacht zijn voor intreding en participatie. Voor allerlei groepen, zoals voor eerste generatie studenten, voor mensen met een beperking, voor mensen met een migratieachtergrond, kan het zijn dat de gewoontes en gebruiken niet voor zich spreken. Als iedereen oog heeft voor de ander dan kan iedereen zich welkom voelen. Investeren in sociale cohesie kost tijd, geld en vooral aandacht. Als gemeenschap en organisatie moet de wil er zijn om te investeren, in gezamenlijke communicatie, in gezamenlijke overleggen, en in structurele en spontane ontmoeting. Dit sluit aan bij het eerder al aangehaald rapport van de commissie onder leiding van Naomi Ellemers, en de oproep om het ongemak te durven omarmen. Deze investering is niet altruïstisch, zij draagt bij aan werkplezier en welzijn en komt uiteindelijk ook de daadwerkelijke productiviteit ten goede. Een term in de management literatuur hiervoor is het stimuleren van organisatorisch burgerschap: gedrag waarin medewerkers uit vrije wil en betrokkenheid, bereid zijn net een stapje meer te zetten.[[8]](#footnote-8) Een bereidheid tonen om anderen te helpen die verder gaat dan wat verwacht wordt op basis van iemands werkbeschrijving. Dit soort gedrag draagt positief bij aan de effectiviteit van een organisatie. Het versterk teamwerk, verkleint uitval en verloop, vermindert contraproductief gedrag en draagt bij aan hogere productiviteit.[[9]](#footnote-9) Met een stapje verder gaan bedoelen we niet dat iedereen alleen maar nog harder moet gaan werken, de werkdruk mag zeker niet verder oplopen want is ook momenteel al zeer hoog, en in sommige functies zelf onacceptabel hoog. Maar als iedereen elkaar de helpende hand toesteekt, wordt het niet alleen prettiger maar ook effectiever, en kunnen stressniveau en werkdruk afnemen. Dit lossen we niet op met alleen goede bedoelingen, dan voelen mensen de ruimte niet om elkaar de helpende hand toe te steken. Dit betekent dat we gebrek aan financiering en doorgeschoten competitie moeten adresseren, en vergt organisatorische aanpassingen. Momenteel uit zich dit reeds in de wijze waarop in bestuursakkoord middelen worden ingezet, en bij het ‘Erkennen en waarderen’. Dit zijn slechts eerste stappen in een algehele omslag van denken en daarmee ook van organiseren.

### De inclusie van ‘derden’: samenwerking, uitwisseling en internationalisering

In het voorbeeld van de teams van onze fictieve medewerkster Laila, zagen we dat met grote regelmaat de teams over de organisatorische grenzen van de afdeling, faculteit en zelfs van de universiteit gaan. Dit is geheel in lijn met de ontwikkelingen naar een open universiteit die we de voorgaande hoofdstukken geschetst hebben. Kwaliteit van onderzoek en onderwijs, en vooral de ‘derde missie’ van de universiteit waarmee maatschappelijk impact is bedoeld, zijn gebaat bij samenwerking voorbij institutionele grenzen. Zoals het Nuffic aangeeft in haar rapport ‘Internationalisering in beeld’, en aansluitend bij adviezen van de onderwijsraad, zijn de arbeidsmarkt en andere delen van de samenleving steeds meer internationaal georiënteerd.[[10]](#footnote-10),[[11]](#footnote-11) Het is een dagelijkse realiteit om in contact staan met collega's, klanten of buren met een andere culturele achtergrond. Het is daarom belangrijk voor afgestudeerden om internationale vaardigheden en competenties te ontwikkelen die relevant zijn voor de multiculturele samenleving. Deze rapporten worden ondersteund door wetenschappelijke studies die wijzen op de meerwaarde van internationale studenten voor onderwijs, zowel economisch als voor de kwaliteit van onderwijs.[[12]](#footnote-12) Ook is er onderzoek dat aantoont dat er positieve correlaties bestaan tussen internationale samenwerking, team-auteurschap, en kwaliteit van publicaties.[[13]](#footnote-13) Voor de gemeenschap betekent dit dat deze dus niet ophoudt bij de organisatiegrenzen, maar dat er ook sprake moet zijn van een veelheid aan contacten en netwerken buiten de eigen universiteit. Ook dit hoort bij de community die we voor ogen hebben: permeabel in plaats van gesloten. De community omvat dus vele ‘derden’. Denk bijvoorbeeld aan (inter)nationale collega’s, uitwisselingsstudenten, en personen van buiten de universitaire wereld zoals industriële en maatschappelijke partners in onderzoek, onderwijs or organisatie. Maar ook professionals die deelnemen aan het levenslang leren-aanbod, en stakeholders zoals bijvoorbeeld patiënten, politiek, of afnemend werkveld.

We moeten speciale aandacht hebben voor de internationale leden van de community: studenten, medewerkers en staf op tijdelijke uitwisseling en medewerkers van buitenlandse komaf die hier langere tijd of permanent zijn. Voor hoogwaardig onderzoek en onderwijs is internationale samenwerking een absolute must: kwaliteit en impact nemen toe door uitwisseling van expertise en inbreng van een globaal en divers perspectief. De fundamentele noodzaak van internationale kennisuitwisseling blijkt alleen al uit het feit dat er van oudsher al sprake is van intensief verkeer en uitwisseling. Verhalen over beroemde wijsgeren, of wetenschappelijke doorbraken zijn vrijwel zonder uitzondering verhalen waarin reizen, ontmoetingen en discussie met anderen een cruciale rol spelen. De noodzaak tot internationale samenwerking is inmiddels nog verder toegenomen door de complexiteit van de maatschappelijke uitdagingen die meer en meer een globaal karakter kennen, en doordat kennisspecialisatie steeds verder toeneemt. Internationale samenwerking in onderzoek is naast de reeds genoemde positieve effecten op kwaliteit, onmisbaar voor *Open Access* en FAIR Open data in het *Open Science* programma. We zien dan ook een beweging naar meer en meer aandacht voor structurele uitwisselings- en samenwerkingsverbanden. In diverse netwerken, op een veelheid aan organisatorische en academische lagen, wordt kennis en ervaring uitgewisseld. Bijvoorbeeld via de LERU, EUA, SURF[[14]](#footnote-14) en vele andere netwerken. Ook individuele medewerkers hebben vaak een rijk netwerk buiten het eigen instituut. We zien een opmars aan strategische allianties om samenwerkingen te intensiveren. Niet bedoeld om andere contacten uit te sluiten, wel om sommige contacten gericht te stimuleren en faciliteren.

Universiteiten zoeken complementariteit om onderzoek en onderwijs thematisch optimaal vorm te geven, zoals bijvoorbeeld de alliantie tussen de Universiteit Utrecht, TUe, Wageningen en UMC Utrecht. In de EU zijn in het kader van het *European University Initiative* nu 41 allianties waarin steeds minimaal zeven instituten samenwerken aan grote thema’s. De UU is in CHARM-EU betrokken, dat staat voor ‘*CHallenge-driven, Accessible, Research-based, Mobile European University*’. Samenwerkingen, zoals in het *European University Initiative* maar ook andere onderzoeks- onderwijssamenwerkingen brengen bovendien vaak personele uitwisselingen met zich mee. Samenwerkingen en gemeenschappen gaan dus regelmatig over de grenzen van universiteiten en landen heen. Internationale studenten en staf, zowel bezoekend als via samenwerkingsverbanden, maken daarmee inherent onderdeel uit van een internationaal opererende universiteit. De bezoekende internationale studenten en staf vormen aan de Nederlandse universiteiten vrijwel altijd een minderheid. Dit kent een risico van marginalisering en uitsluiting, temeer omdat het merendeel, zeker de tijdelijke student, medewerker of bezoeker, de Nederlandse taal niet machtig is en daarmee buiten een deel van de communicatie valt. Ook sociaal-cultureel is het niet altijd makkelijk voor buitenlandse studenten en medewerkers om de Nederlandse omgangsvormen en de ongeschreven regels van de organisatie te doorgronden. Het is van eminent belang de internationale medewerkers en studenten welkom te heten in de community en hen te helpen hun weg te vinden in de vele geschreven en ongeschreven regels. Zo niet, dan laten we een enorm potentieel aan verrijkende inzichten, kennis en inzet onbenut. Als iemand kort de universiteit bezoekt, een werkbezoek of een korte studentuitwisseling dan volstaat gastvrijheid, zorgen dat zij zich welkom voelen. Komen mensen langer, bijvoorbeeld internationale staf of studenten, dan is het belangrijk dat zij zich niet alleen welkom maar ook thuis gaan voelen en deel van de community. Zoals in de inleiding is aangegeven zijn er vele signalen dat dat momenteel vaak ontbreekt. Een mentor kan hen helpen de zaken te duiden waar ze tegenaan lopen en hen tegelijk binding geven met de organisatie.[[15]](#footnote-15) Nederlandse lessen kunnen hen helpen zich sociaal en in de organisatie altijd betrokken te voelen. Huisvesting is een groot knelpunt dat opgelost moet worden. Dit speelt bij medewerkers en zeker ook bij studenten. Het aandeel internationale studenten groeit en dat is wenselijk vanuit de rijke inbreng die zij kunnen brengen vanuit de diversiteit aan achtergronden. Maar zorgwekkend zijn de verhalen dat zij soms actief worden uitgesloten door Nederlandse studenten. Soms is sprake van terughoudend om tijd en moeite te investeren, omdat de internationale studenten na een of enkele jaren toch weer weggaan. Er is echter ook gevoelde concurrentie bijvoorbeeld voor de enorme schaarse studenthuisvesting of lidmaatschap van studentenverenigingen. Veel internationale studenten ervaren eenzaamheid, er wordt snel gesproken in het Nederlands door andere studenten of collega’s waardoor zij zich, meestal onbedoeld, uitgesloten voelen. Maar ook bewuste uitsluiting komt voor. Zo wordt bijvoorbeeld door studentenhuizen waar een kamer vrijkomt vooraf soms al aangeven dat internationale studenten niet welkom zijn.

Succes van internationalisering zou niet moeten worden gemeten aan de hand van instroomcijfers of percentages, maar aan de hand van hoe thuis internationale staf of studenten zich voelen, en of hun unieke inbreng nodig is, wordt gezien en benut. Investeringen bijvoorbeeld in huisvesting, maar ook in het goed opvangen en begeleiden bij start of intreding zijn dus echt noodzakelijk. Uit eigen ervaringen weten we dat internationale studenten en medewerkers er geregeld tegenaan lopen dat zij de geschreven dan wel ongeschreven regels niet kennen. Bijvoorbeeld hoe en met welke toon spreek je een docent, leidinggevende of onderzoeksleider aan. Durf je überhaupt deze persoon te benaderen? Iets dat we nadrukkelijk wel van mensen verwachten in Nederland. En hoe kom je erachter dat zaken anders werken dan in de context waar je vandaan komt? Dat lukt alleen als je collega’s hebt die je vertrouwt, tegen wie je durft te zeggen wat je verbaast of dwars zit. Als je internationale studenten of medewerkers binnenhaalt moet je er als universiteit ook voor zorgen. Door faciliteiten, maar zeker ook in onze attitude en in ons gedrag. ‘Open’ als grondslag voor de universiteit en haar onderwijs is alleen geslaagd als studenten en medewerkers ook daadwerkelijk een nieuwsgierige open houding ontwikkelen en deze tentoonspreiden. Ten aanzien van de maatschappij maar dus ook richting tijdelijk of permanente studenten of medewerkers met een andere achtergrond. We moeten nadenken over hoe goed we zijn om buiten onze (westerse) kaders te denken. Als we ons realiseren dat dit niet meevalt kunnen de internationale leden de universitaire gemeenschap juist een belangrijke spiegel voorhouden. De extra moeite die gedaan moet worden, wordt dan een meerwaarde. We moeten investeren in talencursussen, talencursussen Engels voor alle medewerkers van de universiteit die dat willen, omdat het in alle lagen, WP en OBP, hoogopgeleid en laagopgeleid, steeds belangrijker wordt om zich comfortabel in het Engels te kunnen uitdrukken. En we moeten investeren in talencursussen Nederlands voor iedereen met een buitenlandse achtergrond of vooropleiding. Voor tijdelijke bezoekers kan een korte introductie in Nederlandse taal en cultuur helpen op een prettige en effectieve manier deel te nemen aan de gemeenschap. Voor permanente internationale staf is een intensieve cursus Nederlands behulpzaam om volwaardig aan de gemeenschap en Nederlandse maatschappij in het algemeen deel te nemen. En het moet niet alleen gaan om skills, er moet ook aandacht zijn bij leidinggevenden en collega’s voor een warm welkom. Checken we welke taal we spreken zodra er een internationale deelnemer bij is of blijven we gewoon Nederlands spreken waardoor iemand zich buitengesloten kan voelen? En hebben we aandacht niet alleen voor een formele start, wat vaak al wel geregeld is, maar daarnaast ook informeel in de cultuur van elk team. Idealiter heeft elk team continu aandacht voor het meenemen van zich minder betrokken voelende teamleden. Maar daar hoort dus zeker ook aandacht voor nieuwe internationale teamleden bij. En dan niet alleen inhoudelijk voor hun werkzaamheden, maar ook voor hen als persoon. Zodat ze hun weg vinden in de organisatie, het land en de cultuur, en zich welkom voelen.

## Naar een nieuwe manier van erkennen en waarderen

Een open teamcultuur kan slechts tot stand komen als we fundamenteel anders gaan erkennen en waarderen. Het huidige academisch en niet academische personeelswaarderingssysteem is sterk individueel gericht, zie Hoofdstuk 1. Dit moet veranderen, niet omdat we idealisten zijn, maar omdat teamspirit echt gaat zorgen voor de next step in onderzoek, onderwijs en maatschappelijk handelen. Neem onderwijs als voorbeeld. Te lang en te veel is onderwijs als een solotaak gezien. Met alle risico’s van dien: versnipperde programma’s, matige didactiek, en weinig zichtbaarheid. Door dit veel meer als team in te richten en te ervaren wordt de kwaliteit veel groter. Docenten, studenten, professionele experts, en stakeholders scherpen elkaar dan inhoudelijk door samen na te denken en elkaar feedback te geven. Betrokkenheid zorgt bovendien voor motivatie, en door teamwerk tussen docenten wordt de samenhang is programma’s versterkt. Als we het zo opschrijven is het ongelooflijk dat we onderwijs nog heel vaak als soloactiviteit zien.

Ook de relatie tussen onderzoek en onderwijs is onder druk komen te staan door de eenzijdige belichting van onderzoekprestatie voor de individuele carrière. En dat terwijl het onderwijs het onderzoek kan en hoort te voeden, en vice versa. Onderzoek is de basis voor ons academisch onderwijs en andersom helpt het doceren de onderzoeker reflecteren over de betekenis van zijn of haar onderzoek voor het vakgebied en te plaatsen in recente ontwikkelingen binnen dat vakgebied. Ook kunnen vragen of onderzoek van studenten direct bijdragen aan onderzoek: studenten bieden een divers en creatief denkpotentieel en het aanboren daarvan helpt zowel hun ontwikkeling als kan bijdragen aan nieuwe kennis.[[16]](#footnote-16) In dat verband wordt wel gesproken over de ‘*research-teaching nexus*’.[[17]](#footnote-17) Hoe vreemd is het dus, dat onderwijs regelmatig is en wordt uitbesteed aan jongste bedienden of aan tijdelijke medewerkers. Hoe vreemd, dat onderwijs weinig zichtbaar is en weinig wordt gewaardeerd, en wordt ervaren als schadelijk voor de academische carrière. Toch is dat exact wat het huidige meet- en beloningssysteem veroorzaakt. De enorme druk van publicatiemetrics, en een eenzijdige waardering van onderzoek voor academische carrières zijn inmiddels internationaal onderkend als groot probleem voor kwaliteit van onderzoek onderwijs en maatschappelijk dienstverlening. Landelijk is in Nederland sinds 2019 een grote academische cultuuromwenteling gaande, onder de noemer ‘Erkennen en waarderen’, voor de UU vertaald naar de TRIPLE visie: *Teamwork, Research, Impact, Professional performance, Leadership, and Education*.[[18]](#footnote-18),[[19]](#footnote-19),[[20]](#footnote-20) In deze visie wordt naar het versterken van teamwork, diversiteit en dynamiek in academische en niet-academische carrières gestreefd. Leiderschap, speelt hierin een onmisbare rol. Zeker als deze dienend is.[[21]](#footnote-21) Dienende leiders versterken het commitment van medewerkers en de bereidheid net een stapje verder te gaan. Teamwork en leiderschap zijn de twee grondbeginselen voor hoe we met elkaar omgaan.

Verandering in *metrics*, en die manier waarop we presentaties meten, is daarnaast essentieel om meer synergie en dynamiek te creëren tussen de terreinen waarop we output beogen. Deze erkennen en waarderen ontwikkeling beperkt zich niet tot Nederland, zoals in Hoofdstuk 3 is besproken. Dat zou ook niet moeten of kunnen omdat we in een internationale context opereren als universiteiten. Wel loopt Nederland voorop, en we willen dat in de toekomst ook graag blijven doen. Inmiddels wordt de discussie ook steeds breder in Europa en de hele Angelsaksische wereld gevoerd. Een succesvol verder uitrollen van Erkennen en waarderen gaat bijdragen aan het team-denken. Het maakt dat we talentbeleid kunnen voeren waarbij niet naar absolute excellentie wordt gestreefd, maar naar hoe ieders bijdrage optimaal tot zijn recht kan komen. Het gaat dus zorgen dat iemand binnen teams optimaal kan bijdragen en dat teams meer zijn dan de som der delen. In het nieuwe Erkennen en Waarderen volgens TRIPLE zijn teams en hun diversiteit en inclusiviteit essentieel voor de kwaliteit van het werk. Ondersteunende staf, stakeholders, studenten, samen met de wetenschappers, zijn essentieel om de universiteit als community goed te functioneren en haar doelen te behalen. Een ieders bijdrage is nodig en onderdeel van de grote gezamenlijke missie van de universiteit. Recente ontwikkelingen in onderzoek beoordeling zoals binnen Nederland afgesproken tussen de universiteiten in het ‘*Strategy Evaluation Protocol*’ (SEP), laten zien dat het mogelijk is van kwantitatieve naar kwalitatieve maten te gaan.[[22]](#footnote-22) En dat het daarbij goed mogelijk is ook zaken als openheid, veiligheid, inclusiviteit en wetenschappelijke integriteit mee te nemen in de beoordeling van teams en daarmee gewenste cultuurverandering te ondersteunen.

## Leiderschap en communicatie

Voor een collectief gevoel en gedeelde missie is het noodzakelijk dat we naar elkaar luisteren, dat we elkaar horen vanuit verschillende lagen en hoeken van de universiteit. Leiderschap en communicatie zijn daarbij cruciaal.

De aard van de kerntaken van de universiteit, onderzoek, onderwijs en maatschappelijke impact, maakt dat er sprake is van een grote mate van inhoudelijk expertise en professionele autonomie. Dat is een groot goed, maar dat ontslaat ons niet van het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid of van teamwork. Het betekent juist dat eenieder diens expertise ten goede moet komen aan de verschillende teams, aan het grotere geheel. Om vanuit de grote diversiteit aan inhoudelijke expertise samen aan een grotere missie als universiteit te werken is het cruciaal het interne debat te stimuleren. Voor het benutten van de rijkheid van standpunten, expertise en ervaring binnen de community als geheel, en voor het versterken van de betrokkenheid van elk individueel lid van die community doordat er een gezamenlijk narratief ontstaat. Academisch leiderschap speelt hier een grote rol in en is dus ook niet voor niets aan van de pijlers van de erkennen en waarderen ontwikkelingen zoals hierboven geschetst. Leiderschap betreft zowel formeel als informeel leiderschap. Het betreft mensen uit alle lagen van de community die erin slagen het gezamenlijk narratief te formuleren en dit steeds weer een slag verder te brengen. Mensen die initiatief nemen, en zorgen dat de vele stemmen gehoord worden. Leiderschap betekent ook kunnen volgen. Mensen die nadat vanuit de brede input keuzes zijn gemaakt daar anderen in kunnen meenemen en zorgen dat eenieder weet hoe bij te dragen. Leiderschap speelt dus op alle niveaus, tot aan het college van bestuur. Leiderschap tonen betekent verantwoordelijkheid nemen, en zorg dragen voor elkaar en voor de universiteit. Gebrekkig leiderschap wordt aangewezen als een van de hoofdoorzaken van sociale onveiligheid.[[23]](#footnote-23) Het versterken van leiderschap staat hoog op de agenda van de gezamenlijke universiteiten in het landelijke programma ‘Erkennen en Waarderen’ waar we elders in dit hoofdstuk al toelichting op gaven.

Een van de grote uitdagingen die we benoemden is het samenwerken over verschillende lagen heen. Er is sprake van een grote mate van hiërarchie in de universiteit, van academische status, van leeftijd en ervaring, van rol en positie. Langs vele assen nemen we elkaar de maat en geven we daarmee inbreng bewust of onbewust een kleur mee. Natuurlijk is het goed om ervaring en expertise te erkennen en benutten. Maar dat gaat alleen goed als we ons allemaal zowel volgend als leidend opstellen. Eerst begrijpen en dan pas begrepen worden. Niemand heeft op elk domein de wijsheid in pacht. Teamwork gaat mis als posities misbruikt worden of de kloof te groot wordt. Dan loopt samenwerking spaak en worden bepaalde meningen structureel niet meer gehoord waardoor we het risico lopen blind spots te ontwikkelen. Teamwork gaat ook mis als communicatie niet goed loopt of als er tegenstrijdige boodschappen bestaan tussen de formele, gewenste visie en communicatie en de cultuur zoals deze ervaren wordt. Een veel getrokken analogie is die van een organisatie met een ijsberg, een deel van de ijsberg is zichtbaar, de formele structuur en beleid, maar een veel groter deel bevindt zich onder water buiten het directe zicht, de organisatiecultuur. In een ideale organisatie is er dus een duidelijke visie en missie die in woord en daad beleden worden. Mensen weten bovendien hoe ze bij kunnen dragen aan die missie, welk radartje, al is het nog zo bescheiden, zij zelf zijn in die grote organisatie. Om als gemeenschap aan een gezamenlijk missie te kunnen werken moeten afstanden tussen bestuurders en werkvloer overbrugbaar en permeabel zijn: wordt er actief uitgewisseld en geluisterd, zodat de vele diverse werkvloeren zich wel gezien en vertegenwoordigd voelen en mee kunnen praten in de strategische beslissingen. Het deel van de ijsberg onder water moet meegenomen worden in veranderingen die zich boven water afspelen en *vice versa*.

Kortom, de cultuur op de werkvloer en de organisatiestructuur en het formele beleid moeten gezamenlijk veranderen. Er wordt enorm veel vergaderd, en tegelijkertijd worden er veel silo’s en versnippering ervaren. De oplossing zit dus niet in meer overleggen, wel in beter contact en vertrouwen. De medezeggenschap, zoals de universiteitsraad speelt een belangrijke rol in het verbinden over lagen van de organisatie heen. Het is belangrijk dat een grote en diverse groep studenten en medewerkers actief is in de medezeggenschap. En dat zij niet alleen een reagerende en controlerende rol innemen, maar evengoed een proactieve, signalerende, initiërende en meedenkende rol. Zodat communicatie echt tweerichtingsverkeer is. Naast formele medezeggenschap moet er sprake zijn van effectieve communicatie tussen personen, binnen en tussen teams, en binnen en buiten de organisatie. Deze communicatie moet zowel verticaal als horizontaal zijn, want laten we naast het verticale gesprek vooral het ‘opzij’ niet vergeten. De focus ligt vaak op de hiërarchische lijn, maar het is misschien wel net zo belangrijk om in contact te blijven in de breedte, bijvoorbeeld tussen faculteiten, onderzoeksgroepen of verschillende supportafdelingen. Door zicht te hebben op elkaars krachten en uitdagingen ontstaat ook begrip en saamhorigheid. Een mooi voorbeeld is een casus waarin sprake was van krapte in onderwijsruimtes. De vice-decanen onderwijs van de verschillende faculteiten hebben toen nadrukkelijk hebben afgesproken de pijn zo goed mogelijk evenredig te verdelen, en niet een probleem te laten zijn van de faculteiten waar dit toevallig op dat moment in extreme mate speelde. Het korte termijn eigenbelang werd dus ondergeschikt gemaakt aan het lange termijn collectieve belang door niet concurrentie te introduceren op schaarse middelen, maar door te streven naar optimaal gezamenlijk gebruik. Logisch vanuit een overkoepelend perspectief, maar zeker geen gegeven in grote organisaties en een cultuur waar we beslist voor de toekomst op willen voortbouwen.

We willen dus een gemeenschap die gezamenlijk werkt aan een missie en daarvoor is communicatie nodig. Niets klinkt zo makkelijk, maar is zo moeilijk als communicatie. We doen het de hele dag, en toch is het misschien wel de grootse uitdaging in een grote organisatie zoals de universiteit. Want hoe zorg je dat iedereen is aangehaakt? Overleggen zijn belangrijk maar meer nog dan de kwantiteit is de kwaliteit van overleg belangrijk. Er moet sprake zijn van vertrouwen in elkaar en openheid. Leiderschap in alle lagen van de universiteit speelt een cruciale rol in het creëren van dat vertrouwen. In het cultiveren van een open, veilige cultuur en het stimuleren van teamwork. In de medische wereld heeft het rapport ‘*To err is human*’ velen wakker geschud dat communicatie cruciaal is.[[24]](#footnote-24) Het rapport onderzocht vele incidenten en in maar liefst twee op de drie ernstige gebeurtenissen werden problemen in de communicatie geconstateerd. Andere beroemde, of misschien moeten we zeggen beruchte, lessen komen uit de luchtvaartindustrie. Gebeurtenissen zoals het neerstorten in 1990 van *Avianca flight 52* in New York toen de boodschap ‘*running out of fuel*’ (de brandstof is op aan het raken) niet begrepen werd als urgent noodsignaal, maken duidelijk dat taal en communicatie niet zo simpel is als het lijkt.[[25]](#footnote-25) Ieder mens maakt bewust en onbewust fouten en dat is niet te voorkomen, maar in een goed functionerende organisatie wordt door samenwerking, overleg en de juiste procedures wel voorkomen dat dit leidt tot cruciale fouten voor de uitkomst. In het geval van het ‘*To err is human*’ rapport ging het om schade aan patiënten, maar de uitgangspunten gelden net zo goed voor het functioneren op andere terreinen. Goede communicatie is dus cruciaal.

Een natuurlijke neiging om communicatie te bevorderen, is streven naar meer structurele overleggen, maar in de ideale universiteit wordt er juist zuinig omgesprongen met vergaderen, en wordt er vooral gelet op de kwaliteit van deze overleggen. We zouden ook oog moeten houden voor het informele gesprek. En de insteek van overleggen zou moeten zijn om te focussen op de grote lijnen en hierbij goed te luisteren. We willen elkaar niet zozeer controleren, maar vertrouwen hebben in elkaar en in de teams om in de uitvoering optimaal bij te dragen aan deze hoofdlijnen. Dat geeft ruimte voor een gedegen uitvoering van primaire taken, voor broodnodige rust en reflectie, voor inspiratie uit spontane ontmoetingen, en ontspanningsmomenten om optimaal te kunnen pieken op andere momenten.

Naast een goede communicatie en overlegstructuur vraagt een open gemeenschap om een cultuur waarin elkaar aanspreken heel normaal is. Hoewel in de universiteit miscommunicatie in de regel gelukkig niet direct fatale gevolgen heeft, moeten we ons toch bewust zijn dat hier vele risico’s op de loer liggen. Het is enorm moeilijk om in een grote organisatie efficiënt en tegelijk open communicatie te organiseren. Te voorkomen dat belangrijke (tegen)stemmen niet gehoord worden. En dat voorkom je niet alleen met procedures. Het belangrijkste hiervoor is de cultuur, waarin een attitude heerst dat men gezamenlijk verantwoordelijk is voor wat er gebeurt, en feedback geven en nemen als verbeterproces wordt gezien en niet als kritiek. Het gaat om diep luisteren, en een open houding. De wijze waarop mensen zich organiseren, evolueert door de tijd, maar de universiteit lijkt als organisatie op punten achter te lopen. In het hoofdstuk over medezeggenschap gaan we hier nader op in.

## De universiteit als ontmoetingsplaats

Om haar maatschappelijke missie te realiseren moet de universiteit een ontmoetingsplaats zijn. Een plek waar burgers studenten en onderzoekers ontmoeten, een plek waar maatschappelijke stakeholders problemen uit de praktijk inbrengen en kennis halen, een plek waar wetenschappelijk debat en kennisuitwisseling plaatsvindt door in- en uitgaande bezoeken. Public engagement, co-creatie, en vele andere gewenste ontwikkelingen zoals in de andere hoofdstukken geschetst, vragen om ontmoeting en samenwerking.

Maar voordat we naar buiten kijken, eerst even een kijk naar binnen waarbij we een aantal zaken uit voorgaande paragrafen bijeenbrengen. Voor een klimaat waarin optimale presentaties worden geleverd, is welzijn van groot belang. Iemand die zich goed voelt, presteert beter. En voor een gezond werkklimaat is sociale cohesie is van groot belang. De universiteit is een enorme organisatie. Het kan machtig mooi voelen daar onderdeel van uit te maken, maar je kunt er dus ook heel gemakkelijk in verdwalen, je verloren en eenzaam voelen. Ondanks of juist door de veelheid van teams die we hierboven beschreven, moeten mensen ook een ‘thuisbasis’ hebben. Het is essentieel binnen de grote organisatie als persoon gezien en gekend te worden. In een ideale universiteit is het belangrijk dat eenieder, naast het gevoel deel uit te maken van het grote geheel dat universiteit heet, ook een kleinere omgeving heeft. Een groep mensen bij wie je je gezien en gekend voelt. Ergens waar je je verhalen kwijt kunt en waar je gemist wordt als je er niet bent. Waar je je gewaardeerd en gesteund voelt. Uit motivatietheorieën weten we hoe belangrijk verbondenheid is.[[26]](#footnote-26) We hebben allemaal de behoefte ergens bij te horen. Motivatie voor je werk en studieplezier zijn cruciaal zowel voor kwaliteit van functioneren als voor mentaal welzijn. We moeten dus actief investeren in sociale cohesie. Met de stimulans van teamgericht werken zijn we er nog niet. Want inderdaad, als we de noodzaak realiseren van samenwerking brengt dat mensen bijeen. Maar waar de een wellicht een zeer natuurlijke thuisbasis heeft, maakt een ander wellicht deel uit van zoveel verschillende teams dat een thuisbasis alsnog ontbreekt. Heel belangrijk is het dus in de ideale universiteit hier steeds oog voor te hebben en indien nodig thuisbasissen te creëren. Dat doen we in het onderwijs bijvoorbeeld met tutorgroepen, in een groot cohort ontstaat er dan een kleinere kring van studenten. Maar dit kan ook via vrijwillige sociale activiteiten of structuren. Actief investeren in cohesie en sociale activiteiten is nodig, denk bijvoorbeeld aan de organisatie van een afdelingsuitje, maar ook een heidag of netwerkborrel. Een idee waarmee bijvoorbeeld wordt geëxperimenteerd is het organiseren van ‘*academic families*’: mensen uit verschillende onderdelen van een faculteit vormen samen een gemengde ‘familie’. Een groep mensen die ervoor kiest sociaal verbonden te raken. Daarmee ken je en word je gekend, en bovendien krijg je daarmee soms zicht op delen van de universiteit die je anders niet of nauwelijks ziet. De huidige pilots betreffen nog studenten en onderzoekers, maar dit kan worden uitgebreid naar een volledige representatie uit de gemeenschap. Of dit gaat werken moet de toekomst uitwijzen, mogelijk is er te weinig dat de leden van een *academic family* bindt en is dit niet de vorm. Maar dan moeten we op zoek naar andere wegen om de sociale cohesie te bevorderen. Want willen we een warm kloppend zijn als gehele community dan moet daarin voor iedereen een thuisbasis zijn.

Daarnaast kunnen we naar buiten kijken. Ook hierbij grijpen we terug op de eerdere paragrafen. We hebben al benadrukt dat samenwerkingen over de grenzen van een instituut heen gaan. En dat betrokkenheid van stakeholders van eminent belang is voor onderwijs en onderzoek. Maar belangrijk is ook om open te staan voor een breed publiek, een rol te hebben in de stad. Dat geldt in inhoudelijke zin door via onze activiteiten bij te dragen: '*think globally, act locally*’ (‘denk wereldwijd, handel lokaal’), maar dat geldt ook in sociaal-culturele zin, de universiteit en haar gemeenschap is inherent verbonden met de stad en regio waarin zij zich bevindt.

Zo’n stad, in ons geval Utrecht, ervaart zowel lusten als lasten van de academische gemeenschap. Denk aan positieve zaken zoals werkgelegenheid, en een grote markt voor cultureel en horeca-aanbod, maar ook aan minder positieve zaken zoals druk op huisvesting. Maar wat we graag willen is dat burgers uit de gemeenschap zich ook betrokken voelen en welkom bij de universiteit, bijvoorbeeld via het universiteitsmuseum, open dagen, publieke activiteiten, *outreach*-activiteiten naar scholen of organisaties, of gebouwen waarin universitaire functies gecombineerd worden met publieke functies zoals bijvoorbeeld in een universiteitsbibliotheek of het Academiegebouw.

En dat brengt ons op de fysieke aanwezigheid van de universiteit. We zijn dit hoofdstuk gestart met het benadrukken van de gemeenschap in plaats van de gebouwen, maar hier willen we toch ook even stilstaan bij het belang van de universiteit als fysieke ontmoetingsplaats, zowel voor het publiek als voor de universitaire gemeenschap. Als de COVID-19 pandemie iets heeft aangetoond is het dat er heel veel online kan, maar dat er ook iets essentieels verloren gaat als we elkaar niet fysiek kunnen ontmoeten. Bij studenten zijn er zorgen over mentale gezondheid, maar ook over persoonsvorming en subjectificatie als belangrijke doelen van het onderwijs. Bij medewerkers rezen er zorgen over werkdruk en mentaal welzijn, maar ook over het missen van de cohesie en inspiratie. Gesprekken verzakelijken en vervlakken, en is minder ruimte voor het uitsteken van voelsprieten hoe mensen zich voelen, wat hen drijft of dwars zit, wat conflicten kan veroorzaken of laten escaleren, en wat het genereren en delen van kennis hindert. We kunnen de ervaringen ook positief inzetten. We hebben namelijk collectief ontdekt hoe belangrijk en cruciaal ontmoeting is. De gebouwen van de universiteit en de openbare ruimte daaromheen vormen daarvoor het decor, of het nu een campus is zoals het Utrecht Science Park, of gebouwen in een binnenstad.

In de toekomst zal een nieuwe balans ontstaan tussen thuiswerken en op kantoor. Het beeld van een gebouw met vele hokjes met dichte deuren kan op de schop, naar de universiteit kom je immers voor de ontmoeting. Tegelijk is er een spanning als men slechts voor een deel op locatie is, want een risico is dan dat meetings hybride blijven. Uitgangspunt zou moeten zijn dat meetings zoveel mogelijk op locatie zijn. Dit komt verbondenheid en creativiteit ten goede. En we zullen daar zuinig mee om moeten springen zodat mensen ook tijd hebben voor spontane ontmoetingen op de gang en in de koffiehoek. En zodat ze op andere dagen of weken geconcentreerd thuis solistisch kunnen werken. De komende jaren zal dit nieuwe werken vorm krijgen, maar zeker is dat de fysieke omgeving van de universiteit dus in belang zal toenemen voor het sociale aspect, voor de ontmoeting en inspiratie.

Omdat het sociale aspect zo belangrijk is, tijdens een studie maar ook in het werk, moet een campus dus meer bieden dan alleen een werk, studie of overlegplek. Idealiter is er een campus waar je graag wilt zijn en het moeilijk is te kiezen vanuit het vele brede aanbod van inhoudelijke maar ook culturele en sociale activiteiten. Horeca en ontspanningsgelegenheden zijn een cruciaal onderdeel van een levende campus, evenals een rijk cultureel en sportief aanbod. Werken of studeren kan thuis of op een concentratieplek, maar naar ‘de uni’ ga je voor ontmoeting en inspiratie. Denk aan het gezamenlijk maken of beleven van muziek, theater en dans. Aan architectuur of natuurwandelingen. Ook academische activiteiten hebben een plaats in dit facultatieve aanbod, en kunnen samen met cultureel en sociaal aanbod bijdragen aan verbreden van eenieders ontwikkeling van student tot medewerker. Deze activiteiten kunnen tevens een publieke functie hebben. Een prachtig voorbeeld zijn de openbare lessen die bij het uitbreken van de oorlog in Oekraïne spontaan georganiseerd werden en waarbij experts de recente ontwikkelingen geopolitiek duidden voor studenten maar ook voor alle medewerkers en andere bezoekers die geïnteresseerd waren. Van soortgelijke strekking waren openbare lessen waarin de COVID-19 pandemie vanuit medische, biomedische maar ook culturele en sociale blik bekeken en besproken werd. Dit soort initiatieven versterken het met elkaar vormen van een gemeenschap waarin je met en van elkaar leert. De ontspanning, motivatie en verbondenheid die een dergelijk rijk campusleven kan bieden draagt bij een gezonde, effectieve en inclusieve gemeenschap.

## Slotbeschouwing

Zoals we hiervoor al diverse keren benadrukten, staat de toekomstige ideale universiteit nadrukkelijk in verbinding met de maatschappij en maakt daar integraal deel van uit. Aangezien de maatschappij continu in beweging is moet de universiteit zich dus eveneens steeds herbezinnen en aanpassen. Voor deze lenigheid is een lerende organisatie nodig. Een organisatie die niet uitgaat van de status quo en gericht is op handhaven daarvan, maar die oog heeft voor veranderingen en zich daar actief voor open stelt en eraan bijdraagt. Een organisatie die zichzelf dus steeds kritisch onder de loep neemt, kijkt wat anders kan, en de moeilijkheden die verandering vragen onder ogen ziet.

Naast het voeren van interne communicatie en debat is daarvoor ook externe communicatie en debat belangrijk. De community is niet gesloten maar open en staat in contact met vele relevante stakeholders buiten de community. Het publiek maken van ons werk is integraal onderdeel van onze activiteiten, maar is niet alleen zendend. Het draagt ook bij aan toetsen van wat we doen, en reflectie op waartoe de universiteit bestaat.

De universiteit als organisatie is al eeuwenoud. Toch moeten we ons realiseren dat de organisatie veel flexibeler moet zijn dan in het verleden. Zo is momenteel overduidelijk dat de samenwerking over facultaire grenzen steeds belangrijker wordt ten behoeve van inter- of transdisciplinair onderzoek en onderwijs, en dat huidige financiële en organisatorische inrichtingen dat soms belemmeren. Daar worden oplossingen voor gezocht door structuren zoals in Utrecht de inrichting van vier universiteitsbrede strategische thema’s of financieringsbronnen zoals innovatiegelden die niet aan een faculteit gekoppeld zijn. We moeten ons echter vooral realiseren dat er is geen ideale inrichting bestaat die altijd het beste antwoord geeft. De universiteit zal zichzelf steeds moeten heroriënteren en heruitvinden. Daarvoor is dus een lenige en lerende organisatie nodig.

1. Runia, *Genadezesjes.* [↑](#footnote-ref-1)
2. <https://woinactie.blogspot.com/p/over-wo-in-actie.html>, geraadpleegd 2 januari 2023. [↑](#footnote-ref-2)
3. Bondestam et al., ‘Sexual Harassment’, 397-419. [↑](#footnote-ref-3)
4. FNV/VAWO, *Rapport Sociale veiligheid*. [↑](#footnote-ref-4)
5. KNAW, *Rapport Sociale veiligheid*. [↑](#footnote-ref-5)
6. Smith, *Mentoring At-Risk Students.* [↑](#footnote-ref-6)
7. Alsubaye, ‘Hidden Curriculum’, 125-28. [↑](#footnote-ref-7)
8. Smith et al., ‘Organizational Citizenship Behavior’, 653–663. [↑](#footnote-ref-8)
9. Mohammad et al., ‘Job Satisfaction’, 149-65. [↑](#footnote-ref-9)
10. Onderwijsraad, *Advies Internationaliseren met Ambitie*. [↑](#footnote-ref-10)
11. Onderwijsraad, *Advies Internationalisering in het Hoger Onderwijs*. [↑](#footnote-ref-11)
12. https://global.umn.edu/icc/documents/15\_EducationalImpact-IntlStudents.pdf [↑](#footnote-ref-12)
13. Fortunato et al., ‘Science of Science’, 1-7. [↑](#footnote-ref-13)
14. Respectievelijk League of European Research Universities, European University Association en SURK is een samenwerkingsverband van Nederlandse universiteiten, hogescholen, UMC’s, mbo-instellingen en onderzoeksinstellingen op het gebied van ICT(-innovaties). [↑](#footnote-ref-14)
15. Smith, ‘Mentoring At-Risk Students’. [↑](#footnote-ref-15)
16. Drost et al*.*, ‘Four-Year-Old Boy’. [↑](#footnote-ref-16)
17. Healey, ‘Linking Research’, 183-201. [↑](#footnote-ref-17)
18. VSNU et al., *Ruimte Voor Ieders Talent.* [↑](#footnote-ref-18)
19. Utrecht University, *Visie Erkennen en Waarderen*. [↑](#footnote-ref-19)
20. Utrecht University, ‘World Does Not Benefit’. [↑](#footnote-ref-20)
21. Mostafa et al., ‘Self-Sacrificial Leadership’, 641-52. [↑](#footnote-ref-21)
22. https://www.universiteitenvannederland.nl/files/documenten/Domeinen/Onderzoek/SEP\_2021-2027.pdf [↑](#footnote-ref-22)
23. Verwijzen naar tweetal eerder in dit hoofdstuk aangehaalde referenties: Bondestam, ‘Sexual Harassment’; FNV/VAWO, *Rapport Sociale veiligheid*. [↑](#footnote-ref-23)
24. Institute of Medicine, *To Err Is Human.* [↑](#footnote-ref-24)
25. https://www.smh.com.au/business/workplace/the-fatal-consequences-of-miscommunication-between-pilots-and-air-traffic-controllers-20160928-grq1d9.html [↑](#footnote-ref-25)
26. Deci et al., ‘Self-Determination Theory’, 416–36. [↑](#footnote-ref-26)