

‘A Learning Society’

Een universitaire gemeenschap met toekomst

Deelrapport

Waarden in de wetenschap

Projectleiding: *Academic Forum*

Onderzoek: *Gauwain van Kooten Niekerk, m.m.v. Annemarie Hinten*

Redactie: *Liesbeth Hoeven en Carine Zebedee*

Voor- en nawoord: *Erik Borgman*

Druk: *PrismaPrint*

Deze uitgave is tot stand gekomen mede dankzij Stichting Steunfonds

© Tilburg Cobbenhagen Center, 2017

‘Ik hoop en verwacht dat dit rapport een aanzet zal zijn om als universitaire gemeenschap verder met elkaar het gesprek te zoeken over de vraag wat ons bindt en ons motiveert in ons werk ten dienste van de wetenschap en de samenleving. Niet vrijblijvend, maar met het oog op de toekomst.’

Voorwoord Koen Becking, in
De waarde(n) van de wetenschap
Wetenschappers en studenten aan Tilburg University in gesprek
Rapport 2012

INHOUD

Voorwoord 7

1 Het onderzoek 'A Learning Society' 9

2 Uitzicht 51

Nawoord 57

‘A LEARNING SOCIETY’

EEN UNIVERSITAIRE GEMEENSCHAP MET TOEKOMST

VOORWOORD

Door Prof. dr. Erik Borgman

In 2012 presenteerde Academic Forum het rapport *De waarde(n) van de wetenschap. Wetenschappers en studenten aan Tilburg University in gesprek*. Hierin werd verslag gedaan van een serie interviews over identiteits- en waardenvraagstukken die leefden bij decanen, andere wetenschappers en studenten van Tilburg University. De drie deelgebieden onderwijs, onderzoek en valorisatie stonden in dit rapport centraal. Koen Becking schreef destijds in het voorwoord: ‘Ik hoop en verwacht dat dit rapport een aanzet zal zijn om als universitaire gemeenschap verder met elkaar het gesprek te zoeken over de vraag wat ons bindt en ons motiveert in ons werk ten dienste van de wetenschap en de samenleving. Niet vrijblijvend, maar met het oog op de toekomst.’

Het deelrapport ‘A Learning Society’ dat hier voorligt, ontstond als een poging aan deze wens te beantwoorden. De basis wordt gevormd door een nieuwe serie interviews met de universitaire gemeenschap in 2013 en 2014, uitgevoerd onder aansturing van Academic Forum en het Tilburg Cobbenhagen Center dat op dat moment in staat van oprichting verkeerde. Doel was te komen tot een herziene reflectie op de tweeledige doelstelling van het ‘Waarden in de wetenschap’ project. Centraal stonden hierbij de volgende vragen: 1) In welk opzicht geven de gesprekken met medewerkers een nieuwe impuls aan de bezinning op waarden in relatie tot de beoefening van wetenschap aan Tilburg University?; 2) Welk nieuw perspectief ontstaat hierdoor op het universitaire waardendebat enerzijds en de identiteit van Tilburg University – ‘*inspired by the Catholic tradition*’ – anderzijds? Beide vragen zouden vervolgens expliciet in verband worden gebracht met één van de voornaamste pijlers van het Strategisch Plan 2014-2017: het streven Tilburg University vorm te geven als ‘A Learning Society’.

Door allerlei omstandigheden is de afronding van dit rapport sterk vertraagd. Niettemin leek het vanuit het inmiddels opgerichte Tilburg Cobbenhagen Center van belang het rapport toch af te ronden. Er is geen aanleiding om te denken dat de onderzoeksresultaten verouderd zouden zijn en het streven naar een universiteit als ‘A Learning Society’ is nu, aan het einde van de looptijd van het Strategische Plan 2014-2017, nog actueler dan aan het begin. De universiteit opereert meer dan de laatste decennia binnen een onzekere context en het zal mede aan onze alumni zijn in deze onzekerheid de toekomst te scheppen, met steun van de opleiding die zij aan Tilburg University hebben genoten en ondersteund door het onderzoek dat daar verricht wordt. Vandaar dat dit rapport alsnog wordt aangeboden aan het College van Bestuur.

Dank zijn wij verschuldigd aan Gauwain van Kooten Niekerk MA, die de praktische uitvoering van het onderzoek voor zijn rekening nam, en aan dr. Annemarie Hinten, tot juni 2015 hoofd van Academic Forum van Tilburg University.

8 mei 2017

Prof. dr. Erik Borgman is academisch directeur van Tilburg Cobbenhagen Center

1 HET ONDERZOEK 'A LEARNING SOCIETY'

In het Strategisch Plan 2014-2017 wordt het onderwijsconcept van Tilburg University, alsmede haar beoogde doelstellingen in de huidige beleidsperiode, door het College van Bestuur omschreven als 'A Learning Society':

Het concept bestaat uit drie pijlers: I) het verbeteren van de onderwijskwaliteit (*learning*), II) het vergroten van de maatschappelijke oriëntatie (*learning society*) en III) het versterken van het campusgevoel (*a learning society*). Daarmee willen we bereiken dat wetenschappers en studenten op onze groene campus een (internationale) gemeenschap vormen, waarin ze elkaar uitdagen, stimuleren en kennis overdragen via aantrekkelijk en innovatief onderwijs dat voorziet in een combinatie van kennisverwerving, een brede academische vorming en maatschappelijke oriëntatie.¹

Het deelrapport 'A Learning Society' heeft tot doel deze onderwijsvisie van Tilburg University nader te concretiseren, op basis van de uitkomsten van een serie focusgroeps-gesprekken met leden van de universitaire gemeenschap. Deze 'tussenbalans' maakt inzichtelijk welke resultaten er in de huidige beleidsperiode reeds geboekt zijn. En wellicht nog belangrijker: welke zaken in de tweede beleidstermijn om extra aandacht en investering vragen, wil men de visie op een universitaire gemeenschap die toekomst heeft daadwerkelijk implementeren en realiseren.

1.1 ACHTERGRONDEN VAN HET ONDERZOEK

METHODE

Deze deelrapportage van het project 'Waarden in de wetenschap' is het resultaat van onderzoek dat plaatsvond in de periode medio 2013 tot eind 2014. Het onderzoek bestond uit vier fasen. Tussen september 2013 en februari 2014 werd het onderzoek voorbereid. In deze periode is kennis gemaakt met Tilburg University en haar medewerkers, is de interviewhandleiding ontwikkeld, zijn de focusgroepen gepland en de respondenten geworven. In de tweede fase, tussen februari en half mei 2014, vonden er vijf focusgroeps-gesprekken plaats. In de derde en de vierde fase stonden de analyse van de interviews en het opstellen van het rapport centraal. Deze laatste twee fasen liepen ten behoeve van het hermeneutische proces parallel tot eind 2014.

EERSTE FASE: KENNISMAKEN EN SELECTIE

De eerste fase stond in het teken van een verkenning van voorgaande onderzoeken binnen het 'Waarden in de wetenschap' project. Daarnaast werd kennisgemaakt met de strategie en missie van Tilburg University en met haar medewerkers. De vraag hoe medewerkers te

¹ *Het verschil maken: Strategisch plan 2014-2017*, Tilburg University, p. 20.

engageren tot deelname aan de focusgroepen stond in deze fase centraal. De beoogde laagdrempeligheid in het werven van respondenten werd op vier gebieden bewerkstelligd:

- Persoonlijke uitnodiging
- Eenvoudige aanmelding
- Het plannen van de focusgroeps gesprekken tijdens/inclusief lunch
- Voertaal: vier gesprekken in het Nederlands, één in het Engels

Op basis van informatie die is verkregen via de universitaire website, waaronder de Experts & Expertise pagina, werd een *longlist* gemaakt van mogelijke respondenten voor vier Nederlandstalige focusgroepen en één Engelstalige focusgroep. Om een goed inzicht te krijgen in de drijfveren van medewerkers in alle geledingen van de universitaire gemeenschap is er steekproefsgewijs een groep respondenten geselecteerd. Deze selectie vond arbitrair plaats binnen de naar verwachting Nederlands sprekende wetenschappelijk staf van Tilburg University. De *longlist* voor de respondenten voor de Engelstalige focusgroep – PhD studenten uitgezonderd – is via de aanbeveling van *gate keepers* binnen de verschillende faculteiten verlopen.

In totaal zijn er 205 medewerkers benaderd voor de Nederlandstalige focusgroepen en 34 internationale medewerkers voor de Engelstalige focusgroep. Deze medewerkers kregen allemaal een persoonlijke uitnodiging met daarin een link naar een standaardformulier waarin kon worden aangegeven of ze wilden deelnemen en wanneer ze aanwezig konden zijn.

	Nederlandstalig			Engelstalig		
	N(205)	%/n	%/r	N(34)	%/n	%/r
uitgenodigd	205	100		34	100	
gereageerd (r)	107	52	100	18	53	100
positief	74	36	69	18	53	100
beschikbaar	45	22	42	8	24	44
niet beschikbaar	29	14	27	10	29	56
negatief	32	16	30	0	0	0

REACTIES

De reacties op de uitnodiging waren zeer positief. Maar liefst 52% van de aangeschreven Nederlandstalige werknemers reageerde, waarvan meer dan tweederde (69%) positief. Met 42% kon een afspraak worden gemaakt op één van de voorgestelde tijden. Van de Engelstalige medewerkers reageerde niemand negatief en kon met bijna de helft (44%) een afspraak worden gemaakt op de voorgestelde tijden. Hieruit valt een grote bereidwilligheid bij medewerkers af te leiden om over waarden in de wetenschap na te denken en te willen spreken. Op basis van deze gegevens is een groepsindeling gemaakt, rekening houdend met een zo groot mogelijke diversiteit in positie, faculteit en geslacht.

HANDLEIDING

De gesprekken met de respondenten vonden plaats op basis van een halfopen interviewhandleiding. In deze handleiding stonden suggesties voor gespreksthema's die tijdens de gesprekken zelf flexibel werden aangewend. Op deze manier was er voldoende ruimte voor interactie en ontstond er een open dialoog. De interviewhandleiding werd op basis van de uitkomsten van een eerste pilotgesprek verder aangescherpt:

Persoonlijk (20-30 minuten)

- Wat heeft u gemotiveerd om in de wetenschap te gaan werken? Wat waren uw drijfveren?
- Ervaart u de ruimte om dit persoonlijke engagement in uw huidige werk als wetenschaper vast te houden en verder te brengen? Wat brengt het werken aan een universiteit u?

Universiteit algemeen (15 minuten)

- Waarom heeft u gekozen voor specifiek deze wetenschappelijke organisatie? Wat maakt het werken aan Tilburg University bijzonder ten aanzien van andere universitaire gemeenschappen in Nederland?
- In hoeverre identificeert u zich met Tilburg University? In welke zin voelt u zich verbonden met de organisatie?

Universitaire motto (30 minuten)

- Het motto van Tilburg University is 'Understanding Society'. Ziet u dat terug in het beleid, in het Strategisch Plan, van de universiteit?
- Hoe verhoudt uw eigen onderwijs en onderzoek zich tot de samenleving?

TWEDE FASE: LOCATIE EN GESPREKKEN

In de periode eind februari 2014 tot half maart 2014 zijn er vier focusgroeps gesprekken georganiseerd. De respondenten werden ingedeeld in groepen die zich kenmerkten door een diversiteit in faculteit, functie en geslacht. Half mei 2014 heeft het focusgroeps gesprek met de internationale medewerkers plaatsgevonden. Alle gesprekken zijn gecombineerd met een lunch om daarmee het informele karakter te versterken. De gesprekken zijn opgenomen als audiobestanden. Helaas is de opname van het eerste gesprek mislukt waardoor deze gespreksronde niet in de analyse kon worden meegenomen. Wel kon op basis van dit pilotgesprek, zoals eerder beschreven, de interviewhandleiding verder worden aangescherpt. De gesprekken waren zeer geëngageerd en medewerkers voelden zich over het algemeen vrij om eerlijk te reageren. Slechts één keer kwam een medewerker na het interview met opmerkingen die deze niet tijdens het interview had willen delen om 'de universiteit niet af te vallen met al die jonge mensen erbij'.

DERDE FASE: ANALYSE

De geluidsbanden van de gesprekken zijn door externe bureaus getranscribeerd. De transcripties van de Nederlandstalige interviews waren matig van kwaliteit. De transcriptie van het Engelstalige focusgroeps gesprek was van hoge kwaliteit. De transcripties zijn ter

inzage beschikbaar bij Academic Forum. De transcripties van de gesprekken zijn middels *Atlas.ti* gecodeerd. Er heeft een iteratief proces van vraag gestuurde en inductieve codering plaatsgevonden. Dit heeft geleid tot de verzameling van een grote hoeveelheid citaten, geclusterd in de volgende thema's:

- 1 Waarden in onderwijs
- 2 Waarden in onderzoek
- 3 Waarden in valorisatie
- 4 Strategisch Plan en 'Understanding Society'
- 5 Katholieke wortels van Tilburg University
- 6 Gemeenschapsvorming
- 7 Organisatiestructuur en leiderschap

Een aantal van deze thema's is niet expliciet bevraagd in de focusgroepen (zie de interviewhandleiding), maar kwam tijdens de gesprekken spontaan ter sprake. Middels de inductieve coderingsstappen zijn deze thema's aan de analyse toegevoegd.

VIERDE FASE: RAPPORTAGE

De zeven thema's die tijdens de analyse werden vastgesteld, worden in de weergave van de onderzoeksresultaten beschreven als losse modules (zie 2.2). Deze modules zijn op basis van inhoudelijke relevantie ingedeeld bij één van de drie pijlers van het onderwijsconcept 'A Learning Society':

Thema I – Het verbeteren van de onderwijskwaliteit ('Learning')

- 1 Waarden in onderwijs
- 2 Waarden in onderzoek
- 3 Waarden in valorisatie

Thema II – Het vergroten van de maatschappelijke oriëntatie ('Learning Society')

- 4 Strategisch Plan en 'Understanding Society'
- 5 Katholieke wortels van Tilburg University

Thema III – Het versterken van het campusgevoel ('A Learning Society')

- 6 Gemeenschapsvorming
- 7 Organisatiestructuur en leiderschap

In de rapportage van de onderzoeksresultaten worden de citaten per module kort ingeleid en in verband gebracht met de voornaamste punten uit het Strategisch Plan. Via een summier duiding zijn de citaten met elkaar verbonden. Iedere module wordt ter afsluiting voorzien van een korte samenvatting en eerste conclusie/beleidsaanbeveling. In het 'Uitzicht' (2) en 'Nawoord' van dit rapport wordt het geheel aan citaten ingebed in een bredere context en worden enkele toekomstperspectieven geschetst.

1.2 RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK

Thema I – Het verbeteren van de onderwijskwaliteit

‘Het onderwijs van Tilburg University is research-based en research-driven. Dat houdt in dat onze docenten de nieuwste wetenschappelijke inzichten in het onderwijs verwerken en studenten betrekken bij het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Op deze manier zijn onze studenten op de hoogte van de meest recente stand van zaken op hun vakgebied en het doen van onderzoek (*learning by doing*).’

Strategisch Plan 2014-2017²

WAARDEN IN ONDERWIJS

INLEIDING

De reflectie op maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt binnen Tilburg University gezien als een *joint venture* van studenten en docenten. ‘De samenleving mag ook van wetenschap en wetenschappers verwachten dat zij het goede doen, integer zijn en werken volgens de academische normen van transparantie en toetsbaarheid. We vragen van onze docenten en onderzoekers te reflecteren op hun normen en waarden. Wij sturen erop aan dat de communicatie over inzet en professionele integriteit een integraal onderdeel wordt van collegiaal overleg, bestuurlijk debat en onderwijs’.³ Wetenschappers zijn zich bewust van hun vormende taak. In de focusgroeps gesprekken domineert de intrinsieke motivatie om goed onderwijs te geven en het waardendebat wordt niet geschuwd. Is hiervoor binnen Tilburg University voldoende ruimte en waardering?

REACTIES

Onderwijs hoeft volgens medewerkers niet waardenvrij te zijn. Het doorgeven van onderzoeksengagement leidt vanzelfsprekend tot de overdracht van waarden en normen. De colleges inspireren niet alleen studenten maar scherpen ook het werk van onderzoekers verder aan.

Je geeft zelf college. Dus als je vindt dat er normen en waarden in moeten, dat vind ik, dan krijgen ze ze ook. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Dat is voor mij die inspiratie – want ik wil ook graag dat die wereld beter wordt en daar een bijdrage aan leveren. Maar dat wil ik ook aan studenten overbrengen: dat enthousiasme. Maar ook dat zij zelf nadenken van: het is niet te laat, het is alleen maar een techniek. Nee, het gaat ook om de context waarin het gebeurt. Waar je persoonlijke afwegingen moet maken. En waar je dus voor jezelf elke ochtend in de spiegel moet kunnen kijken en zeggen van: ja, het is goed waar ik mee bezig ben. En wat ik nog ga doen, is misschien nog wel beter. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

² *Het verschil maken: Strategisch plan 2014-2017*, Tilburg University, p. 20.

³ *Het verschil maken: Strategisch plan 2014-2017*, Tilburg University, p. 10.

Ja, de, wat onderwijs betreft het praten met studenten, daardoor dus enorme feedback krijgen en impulsen om verder na te denken, verder te komen. Want het onderzoek is simpelweg nieuwsgierigheid. Ik wil altijd weten hoe het zit. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Humanities*

Als we het Strategisch Plan en het binnen de universiteit verspreide boek *Met het oog op goed leven* (Borgman, 2011) mogen geloven, is Tilburg University er veel aan gelegen om ruimte te geven aan waarden in de educatie. Ervaren wetenschappers die ruimte zelf ook?

Nou, ik vond die vrijheid wel – of ik neem ‘m, dat weet ik niet. Nou, laat ik het zo zeggen... toen Yvonne van Rooy [voorzitter CvB, periode 1997-2004] hier nog rondliep: die gaf ook eigenlijk wel aan: geen enkele wetenschap is waardevrij. Maar zij stuurde – tenminste, zo heb ik het niet ervaren – niet een bepaalde kant op. Maar wel: dat je ook beseft van: wat je ook doet, er zitten altijd waardes in. Expliciet of impliciet. En ik vind het heel erg belangrijk dat je ze ook expliciet maakt. Zodat studenten ook nadenken – en niet alleen studenten, ook binnen je eigen groep – van: waar zijn we nu mee bezig en waartoe moet dat leiden? – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Wetenschappers ervaren een grote mate van vrijheid om het onderwijs naar eigen inzicht vorm te geven. Werken vanuit het eigen referentiekader wordt gezien als inspirerend. Creativiteit wordt gestimuleerd.

Wat ik bijzonder vind: hier is inderdaad toch de vrijheid die je krijgt ook als jonge docent. [...H]ier ging ik meedraaien in [...een] groot vak, maar waar je zelf allerlei heel mooie, diepgaande stukken mocht toevoegen aan de literatuur en zelf, of, accenten mag leggen en je eigen mastervak invullen. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

Dat is heel motiverend dat dat mag. Dat vind ik een van de goeie dingen. Uiteindelijk is er toch wel die vrijheid om te doen belangrijk. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Wetenschappers hebben daarnaast te maken met doorlopende en universiteitsbrede leerlijnen. Deze curricula borgen het waardendebat. Een concrete uitdrukking van de intentie van Tilburg University om waarden centraal te stellen in het onderwijs is het verplichten van 12 ECTS filosofie voor alle studenten.

Maar weet iedereen ook dat wij twee keer zes EC filosofie verplicht hebben voor iedereen? En dat dat juist vanuit die waardeoverdracht, zeg maar, ook wordt gerechtvaardigd? – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Nee, maar je kunt discussiëren: is 12 EC voldoende? – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Welke waarden staan er in colleges op het spel en klinken er door in de collegestof? In de focusgroepsgesprekken zijn duidelijk tendensen te zien tussen de verschillende vakgebieden. De gerichtheid van het onderwijs op het begrijpen en verbeteren van de samenleving is er één van. Wetenschappers voelen zich in het hart van de maatschappij

staan. De ontwikkeling van studenten tot verantwoordelijke burgers wordt gezien als een kerntaak.

Wat ik heel erg belangrijk vind is eerlijkheid. Dat is denk ik in ons vakgebied met Belastingdienst... transparantie. Ik besteed veel aandacht ook aan fraude. Hoe ga jij daar mee om. [...] Je bent onderdeel van een geheel en ik geloof in een maatschappij waarbij de eigenbelangen van de mensen het uitgangspunt zijn. Maar doordat je juist samen dingen meer kunt realiseren dan ieder op zich, dat we daar op samenleven. Dus echt: samen leven. Ik benadruk ook even het woord. Het is niet zomaar uitgevonden. Het is echt samen leven. En dat soort elementen breng ik graag naar voren toe. – *Hoogleraar Tilburg School of Economics and Management*

Ik denk wel dat het belangrijk is dat er een soort van prikkels zijn voor docenten om dat van verantwoord wereldburgerschap om dat er ook echt in te brengen, hè? Ik hoor nu soms wel eens geluiden van: ja, we moeten mensen voor die en die praktische beroepen opleiden en dan denk ik: ja, dan moet je wel echt in de gaten houden, dat wij geen HBO zijn. Het is een ander soort opleiding en daar moet je als docent ook echt voor zorgen, dat je daar iets extra's te bieden hebt. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Social and Behavioral Sciences*

Verantwoordelijke burgers zijn mondig en kritisch. Een senioronderzoeker van Tilburg Law School wil studenten tijdens colleges behoeden voor wat deze 'de veilige normatieve grond' noemt.

We all want to have something to believe in, to feel certain ground beneath our feet. And so, for me, I wanted to keep not having that ground beneath my feet, to make myself keep being incredibly critical, and never finding a safe normative standpoint. And that kind of relates to my teaching, too. So I want to keep pushing the students off their normative safe ground. So, in my field, it's human rights. They believe in human rights, but like fundamentals. It's, you know, it's their normative safe ground, and I want to keep pushing them off that, umm, and make them think. I think that's my goal. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

Een andere docent wil studenten leren – via 'hard problems' – dat niet ieder probleem een adequate oplossing heeft en dat het gaat om het stellen van de juiste vragen. Precies op dit punt herkennen medewerkers zich in het motto 'Understanding Society'.

I try to teach my students that sometimes there are no answers. There are no right answers, just questions. That's kind of what drives me. [...] When they learn something, then the next thing I do then in my next lecture is to actually go and challenge every knowledge they have and show them the other side. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Humanities*

Vaak ook willen wetenschappers een voorbeeldfiguur voor de studenten zijn. De toepasbaarheid van kennis in het veld wordt als belangrijk ervaren. Er is een grote kloof tussen de theorie en de praktijk en docenten willen studenten helpen om deze te overbruggen.

Als hoogleraar geef je het goede voorbeeld. Ik ben geen hoogleraar maar ik poog ook het goede voorbeeld te geven. Ja, dan denk ik als we dat doen dat we inderdaad een bijdrage leveren aan de juiste moraal onder de studenten. – *Junioronderzoeker Tilburg Law School*

Ik heb een lange weg gehad voordat ik hier terecht kwam. Ik heb achttien jaar als geestelijk verzorger in een ziekenhuis in de psychiatrie gewerkt. Ik heb wel in die tijd altijd gestudeerd. Ik dacht vaak dat ik studeerde 'dit slaat kant nog wal'. Gezien het feit wat ik in de praktijk meemaakte. Dus ik hoop in ieder geval dat die praktijkervaring die ik heb – en natuurlijk ben ik ook betrokken bij de begeleiding van studenten die hier voor hun stage rondlopen – dus ik hoop dat ik in staat ben om de wisselwerking tussen die praktijk en theorie voortdurend te maken. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Catholic Theology*

De studentenaantallen in de colleges staan kennisoverdracht soms in de weg. Een grote groep studenten kan onvoldoende worden begeleid en getoetst. Docenten kiezen noodgedwongen voor multiple choice vragen en zijn van mening daar niet aan te kunnen zien of een student de stof goed heeft begrepen.

Het is onmogelijk om voor vijfhonderd studenten in twee weken tijd een tentamen na te kijken met open vragen. Dat kan gewoon niet. Dat haal je niet. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

En ik vind ook inderdaad debatteren superleuk. Laatst had ik ook een groep van honderdzeventig, hebben we inderdaad discussiecolleges gemaakt, want dan draai je wel twaalf dezelfde discussiecollege. Nou, daar wordt je op een gegeven moment ook niet meer vrolijk van, als je begint met een groepje van tien van: Pff, weer dezelfde discussie. – *Junioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

Ja, jullie hebben last van de grote aantallen? Daar hebben wij geen last van op deze faculteit. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Humanities*

Je kunt niet aan vijfhonderd studenten vragen: schrijf een opstel, dat jij in twee weken moet gaan nakijken. Dus dan ga je meer richting rijtjesvragen. [...] En ook niet, je kunt best goede multiple choice vragen stellen, maar meestal zijn het toch een beetje de basic vragen, die worden gesteld. – *Junioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

Daarnaast signaleren medewerkers een toenemende invloed van financiële belangen in het onderwijs. Slagingspercentages tellen zwaar en de overdracht van waarden, die zich niet laat toetsen, verliest aan prioriteit.

Nou, ik denk dat het de doelstelling is: meer studenten moeten slagen. Want daar krijg je geld voor. – *Junioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

Nee, dat is natuurlijk, dat is formeel een reden. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Humanities*

Ik heb zelf minimale ervaring met onderwijs, maar aan de ene kant moet het onderwijs worden geacademiseerd en aan de andere kant zijn daar de prestatieverplichtingen waardoor elke student die komt moet slagen. En dat is natuurlijk inherent tegenstrijdig. Dat gaat gewoon niet. – *Junioronderzoeker Tilburg Law School*

Ondanks de grote groepen studenten en de weinige contacturen is er toch een financieel tekort. Waaraan ligt dit volgens medewerkers?

We hebben al weinig interactie en nog is er elk jaar een zwaar financieel tekort. Dan is de vraag: hoe kan dat? We hebben de meeste studenten, we hebben bijna geen interactie met ze, weinig uren, en toch hebben we tekorten. Maar dat is inderdaad een interne verdeelsleutel. – *Junioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

De ervaring leert dat er binnen faculteiten eerder in onderzoek dan in onderwijs geïnvesteerd wordt, zowel financieel als tijds technisch. De onderwijskwaliteit heeft hieronder te lijden.

Ik heb ook een keer de opmerking gekregen van: ja, als je college voorbereidt, dan moet je eigenlijk als het kan de ochtend zelf doen, en als je 's ochtends college hebt, dan moet je het de middag ervoor doen, anders besteed je er veel te veel tijd aan. Dat soort opmerkingen. En ik vind: dat zijn bizarre opmerkingen. Maar tegelijkertijd, in de context van: ik heb een deadline voor mijn PhD en ik moet zo goed mogelijk publiceren en dergelijke, ook om hierna een baan veilig te stellen voor mijzelf, snap ik het wel. Maar eigenlijk is het bizar. – *Junioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

De waardering van medewerkers focust zich vooral op onderzoeksprestaties en veel minder op onderwijs.

Ik merk ook zelf in resultaatontwikkelingsgesprekken dat er vooral naar andere zaken gekeken wordt en niet zozeer naar ook je prestatie in het onderwijs, terwijl het ook wel een belangrijk onderdeel is van het werken op de universiteit en ik vind dat je het mee mag nemen. – *Junioronderzoeker Tilburg Law School*

Het [onderwijs] werd niet heel zwaar gewogen. [...] Dat is ook een van de redenen waarom ik hier weg... eigenlijk moest ik nog een jaar. Mijn contract zat erop en ik heb mijn PhD nog niet af, dus dan mag je nog geen vast contract hebben. Maar goed, dat is dan de regel. Dat vond ik heel zuur, van: verdorie, ik laat toch zien, je bent heel goed en prijzen en alles erop en eraan, maar dat wordt eigenlijk, ja, nee, je hebt nog niet gepubliceerd en dat is... – *Junioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

De druk om snel te slagen wordt volgens PhD's en senior onderzoekers ook door studenten ervaren. Zij hebben er belang bij het onderwijstraject vlot te doorlopen. In geval van twijfel over de onderwijskwaliteit wordt door studenten zelf steeds vaker juridisch advies ingewonnen.

Ja, het is ook belangrijk, omdat studenten niet zo heel erg lang kunnen studeren. En ook om financiële redenen snel willen kunnen studeren. Dus hun belang bij een vak dat goed gegeven wordt en goed getoetst, is ook erg toegenomen. Vergeleken met vroeger. En je ziet dus ook wel, dat vind ik toch ook wel een beetje treurig, dat er juridische adviseurs worden ingeroepen om bezwaar te maken tegen tentamens, en zo! Dan gaan we toch een kant uit die we niet uit willen gaan? – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Dat is de consequentie van het systeem, ja. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Humanities*

We moeten advocaten hier toch allemaal niet op de campus willen rondlopen? – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Nu studenten steeds beter weten waar hun rechten liggen, nemen de uitvoering en naleving van de plichten bij docenten verder toe. De druk om het onderwijs te reguleren is groot.

Ja, maar ook dat er steeds meer afgeschermd lijkt te moeten worden. Studenten worden steeds assertiever en die gaan helemaal de OER uitpluizen, hoe ze wel en niet kunnen handelen. En wij moeten alles steeds meer afschermen om aan te tonen en te bewijzen dat het wel goed is, in plaats van dat het gaat om: hé, ik vind dingen interessant en ik weet dat jullie dat ook interessant vinden. Dat is de basis van onderwijs, zeg maar, mijn nieuwsgierigheid overdragen. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Social and Behavioral Sciences*

Wat denken medewerkers dat er moet gebeuren om de ambitie uit het Strategisch Plan – het verbeteren van de onderwijskwaliteit – te verwezenlijken? Moet er wellicht meer worden overlegd? Wordt het tijd om het financiële systeem anders in te richten?

Ik denk dat we best een kwaliteitsslag kunnen maken om het onderwijs veel beter te maken. En dan moeten we beginnen daar eens met elkaar over te praten. Over hoe je dat zou doen, wat de problemen zijn en hoe je ze zou kunnen aanpakken. Hoe je uit die methode uit de negentiende eeuw zou kunnen weg komen, die nu nog allemaal overheersen. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Humanities*

Het is ook waarop we worden afgerekend. Geld komt binnen op basis van studenten die het tentamen halen... – *Senioronderzoeker Tilburg School of Social and Behavioral Sciences*

Over de onderwijsregulering is niet iedereen alleen maar ontevreden. Medewerkers zien, naast de extra last die het met zich meebrengt en die onvoldoende wordt gecompenseerd, ook de voordelen van structurering.

Ik heb het ook een beetje ervaren als een keurslijf en gestructureerd en matrijzen en noem het allemaal maar. Maar het is toch beter geweest voor het onderwijs, vind ik. En dan tegelijkertijd stel ik ook vast, dat je die vrijheid, wat jij ook zegt, als je eenmaal in dat college bent, ga je, doe je je verhaal weer en let je nergens meer op. Dus die vrijheid is toch gehandhaafd. Tegelijkertijd is er iets meer structuur. Dus ik denk dat het toch wel goed is geweest. Hoe vervelend het soms ook is met formulieren en deadlines en noem het allemaal maar. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Humanities*

Een duidelijke onderwijsstructuur creëert ruimte, mits basiskwalificaties niet belangrijker worden dan het ontwerp van een goed collegedictaat.

Ik heb dus het idee dat het veel schoolser wordt. Je moet zoveel thema's behandelen, dus je hebt weinig tijd om ergens heel diep op in te gaan. [...] Ik heb het idee dat het meer het afkaarten van het onderwerp is, zodat je alle thema's hebt gehad van een bepaald vak, hop tentamen, en dan moet zoveel procent het halen, want, eh, ja. – *Junioronderzoeker Tilburg Law School*

Omdat dat opeens de afspraak was tussen overheid en universiteit en te zeggen: de kwaliteit verbetert als twintig procent van de mensen een BKO hebben. En bleek de faculteit niet voldoende mensen het te hebben, dus sprak men dan de persoon die niet snel nee zegt aan. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Catholic Theology*

Want we moeten dus een bepaalde target aan BKO's halen, anders gaat de universiteit geld missen. Dus wordt er geld geboden als je een BKO gaat halen, want dan is het goedkoper wanneer het... Dat heeft niets te maken met lesgeven, eigenlijk. Het geld regeert. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

Pogingen om de onderwijskwaliteit op een formele manier te verbeteren worden niet altijd gewaardeerd. Medewerkers hebben het gevoel dat deze maatregelen niet juist worden uitgevoerd. In de focusgroeps gesprekken voert desalniettemin de intrinsieke motivatie om goed onderwijs af te leveren de boventoon.

UITZICHT

Wetenschappers zien het als een uitdaging om recente wetenschappelijke inzichten in het onderwijs te implementeren. Zij zijn zich bewust van de voorbeeldfunctie die zij naar studenten toe hebben. De overdracht van waarden wordt over het algemeen gezien als een belangrijke notie. Een universiteit die 'Understanding Society' als motto heeft hecht in haar onderwijs waarde aan thema's als vrijheid, verantwoord burgerschap en het bijbrengen van een juiste moraal. Deze thema's vragen volgens docenten om het aanleren van een kritische basishouding en ontvankelijkheid voor de idee dat niet ieder probleem een oplossing heeft. Zij prikkelen studenten met praktijkvoorbeelden die discussiestof opleveren. Het belang van deze onderwijsvorm komt echter onder druk te staan door de grote studentenstromen op sommige faculteiten. De begeleiding en toetsing van studenten wordt tekort gedaan. Onderwijskwaliteit wordt afgemeten aan slagingspercentages in plaats van aan de bagage die studenten wordt meegegeven als betrokken wereldburgers. In de komende beleidsperiode kan in gesprek met docenten en

studenten worden verkend hoe deze vorm van kennisoverdracht zich laat toetsen. Voorwaarde is dat onderwijs binnen Tilburg University opnieuw een prominente plaats krijgt op de agenda en educatie naast het verrichten van onderzoek als een kerntaak wordt gezien en ook als zodanig wordt gewaardeerd.

WAARDEN IN ONDERZOEK

INLEIDING

Tilburg University wil blijven investeren in fundamenteel onderzoek binnen de verschillende disciplines, evenals in discipline overstijgende samenwerking. 'Funderend onderzoek blijft de basis, maar dat wordt aangevuld met onderzoek waarbinnen toepassing, ontwikkeling en innovatie aan de orde zijn,' aldus het Strategisch Plan.⁴ In de focusgroeps gesprekken is er onder medewerkers een verschil aan waardering waarneembaar tussen fundamenteel onderzoek en toegepaste wetenschap. De zoektocht naar waarheidsvinding en wetenschappelijke vrijheid worden genoemd als belangrijkste drijfveren. In toegepaste wetenschap is men in toenemende mate afhankelijk van geld en financiën die externe partners inbrengen. Wat betekent dit voor de autonomie van de onderzoeker?

REACTIES

Wetenschappers zijn op volstrekt autonome wijze, liefst zonder inmenging van buitenaf, uit op waarheidsvinding binnen het eigen vakgebied. Creativiteit en nieuwsgierigheid worden omschreven als de belangrijkste drijfveren voor het werken aan een universiteit.

Ik wil weten hoe het zit, en het frustrerende is dat je dat nooit precies weet. Maar het is ook leuk om er naar te blijven zoeken, heb ik inmiddels geleerd. Dus het is begonnen met: ik wil weten hoe het zit. En niet met het idee van: na dit AIO traject ga ik hier een enorme carrière maken. Maar ik ben wel bij de universiteit gebleven omdat het mij bevalt om uit te vinden hoe het zit. Ook al kom ik er niet precies achter. –
Senioronderzoeker Tilburg Law School

Een keuze voor werken aan een universiteit en onderzoek doen; daar zit ook iets van het is eigenlijk het dichtst proberen te komen bij iets als een waarheid of zo. Hoe dicht kun je komen bij uitzoeken en daar is ook een waardering voor natuurlijk. Er zit een soort van kwaliteitsaspect aan. Mensen aan een universiteit dat zijn degenen die toch proberen om uit te zoeken hoe het zit en zo dicht mogelijk te komen bij kennis die het hoogst gewaardeerd wordt eigenlijk. – *Hoogleraar Tilburg School of Social and Behavioral Sciences*

Hoewel de zoektocht naar waarheidsvinding bij wetenschappers voorop staat, blijkt de gevonden waarheid niet in alle gevallen objectiveerbaar. Het relativeren van de eigen bevindingen is noodzakelijk.

⁴ *Het verschil maken: Strategisch plan 2014-2017*, Tilburg University, p. 27.

Als wij dan een oplossingsrichting presenteren, dan hangt daar die waarheid als het ware aan en of die objectiveerbaar en de enige oplossing is, daarom probeer ik terughoudend te zijn en heb ik heel veel kritiek op collega's als die oplossingen, beleidsoplossingen presenteren als zijnde wetenschappelijk gefundeerd; dus de enige mogelijke oplossing. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

Het zoeken naar innovatieve oplossingen draagt bij aan het verbeteren van de samenleving of de wetenschap. Onderzoekers geven aan te werken vanuit deze ideële motieven.

Maar voor mij is het niet alleen weten hoe iets in elkaar zit, maar ook waarom het zo in elkaar zit. Wat er goed aan is, wat er niet goed aan is. Dus ook een toetskader proberen te maken. Hoe het anders kan. En ik heb toch wel de ambitie dat ik hoop dat mijn bijdrage de maatschappij een beetje beter zou kunnen maken. Hoe klein de bijdrage ook moge zijn. Maar dat is wel eigenlijk de drijfveer voor mij. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Well, I would like to continue pushing the boundaries of the field I work in. I'm a philosopher of science and I also work on submissions regarding political statistics, so I hope that perhaps, the insights that I can get in my research will also be taken up by scientists in order to improve the effects of science... [...] That would be good. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Social and Behavioral Sciences*

Op persoonlijk niveau is het de autonomie die veel wetenschappers drijft. Het zelf kunnen bepalen wat de richting en de vorm van onderzoek dienen te zijn, wordt door medewerkers sterk gewaardeerd.

Dat was wel iets voor mij – als relatief jonge wetenschapper, ik ben net gepromoveerd – één van de twee redenen om een academische carrière na te streven. De eerste is natuurlijk: het zoeken naar de waarheid (met alle problemen die dat oplevert). Maar ten tweede is het ook een soort belofte van: hoe hoger je in die academische boom komt, hoe groter je individuele vrijheid en autonomie ook is om je onderzoek zelf in te delen. Maar ook om je aanwezigheid in te delen. Om zelf je baas te zijn over eigen tijd en inspanning. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Catholic Theology*

On top of curiosity I would say freedom as well, so because basically I can choose a topic we'd work on. I can choose a design. [...] So I think freedom is very important for our daily task. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

Ik denk wel dat een luxe van de wetenschap is dat je zelf kan kiezen wat je gaat onderzoeken [...]. Terwijl, ik denk als je een baan hebt, dat het voor een groot gedeelte ingevuld wordt door wat er nodig is binnen een bedrijf. – *Junioronderzoeker Tilburg Law School*

In een van de focusgroepsgesprekken rijst de vraag of er binnen de academie sprake is van absolute vrijheid. Er moet aan bepaalde eisen worden voldaan om de situatie niet te laten

uitmonden in chaos, daar is men het over eens. Een wetenschapper geeft aan juist in die kwaliteitscontrole een continue uitdaging te zien.

Ik denk dat dat voor velen wel een drijfveer is. Ik denk dat velen ook wel ontdekken dat je natuurlijk nooit volledig autonoom en volledig onafhankelijk... Dat er altijd wel bepaalde afhankelijkheden zijn. Maar nog steeds wel minder dan op andere plekken. Dat vind ik nog steeds wel prettig. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Bij theologie is mijn ervaring [...] hebben [we] een relatief grote vrijheid om zelf onze onderzoeken, onderzoeksonderwerpen aan te dragen en uit te venten. Maar, ook uitgedaagd door visitatierapporten, proberen we wel steeds meer inderdaad tot een samenhangend programma te komen waar binnen in die individuele zelfstandigheid nog steeds heel groot is. Ik denk dat wij daar relatief daar niet over mogen mopperen, denk ik. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Catholic Theology*

Wetenschappers die samenwerken binnen een coherent onderzoeksprogramma, hebben in zekere zin altijd te maken met groepsbelangen en programmaliijnen. Binnen onderzoeksgroepen is voldoende ruimte voor initiatief en inspraak.

Bij ons is het toch niet helemaal ongebreideld, het moet toch wel in het onderzoeksprogramma passen. Dus de vrijheid is wel heel erg groot, en natuurlijk wordt het onderzoeksprogramma ook weer opgebouwd van onderuit. Dus in die zin bepaal je gewoon zelf voor het grootste deel wat je wilt doen. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Nou, ik werk bij dezelfde organisatie. En wij hebben zelf onze programma's ingericht en bepaald. En dat doen we nog steeds zo continu samen met praktijkpartners. Dus op een gegeven moment zit je aan bepaalde afspraken en is het niet volstrekt vrij meer. Maar vanuit de universiteit gezien is het wel volstrekt vrij. Er zou niemand tegen mij zeggen: u moet met die partner gaan samenwerken of dat onderwerp gaan doen. – *Hoogleraar Tilburg School of Social and Behavioral Sciences*

Ze zouden het ook niet moeten proberen om het wel te doen. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Het vrijheidsideaal wordt binnen de wetenschap hoog gewaardeerd. Maar deze vrijheid heeft ook een keerzijde. Wetenschappers voelen zich weleens verloren lopen, alsof het niemand echt wat kan schelen waar een onderzoeker zijn tijd en energie aan besteedt.

Ja, ik vind het nog steeds een beetje twee kanten hebben. Voor negentig procent ben ik het er mee eens en vind ik het een groot goed. En voor tien procent denk ik wel eens: je kunt hier ook maar doen wat je wilt, en zonder enige verantwoording af te leggen en huppakee. – *Hoogleraar Tilburg School of Social and Behavioral Sciences*

Nou, niet zonder enige verantwoording, toch? – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

Alleen verantwoording op publicaties, tweede geldstroom, poen en promotie. –
Hoogleraar Tilburg School of Social and Behavioral Sciences

Ja, daar noem je nogal wat. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Wetenschappers zijn huiverig voor de vermeende invloeden van het werken via derde geldstromen. Deze zouden de vrijheid van onderzoekers inperken. Wat gebeurt er bijvoorbeeld als een externe partij betaalt om een bepaald onderwerp te laten onderzoeken? Is er dan nog sprake van vrije wetenschapsbeoefening?

I think this is something that in the Netherlands is going to the wrong direction because we are asked to get money from external sources, and then you do commission for work more or less. Then you lose all this freedom, you lose the excitement, you produce worse results. You see it's a whole line of consequences. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

Onderzoeksgeld dat afkomstig is van externe bronnen, heeft impact op het onderzoek. Een PhD-student wijst op de mogelijkheid dat waarden, die in het onderzoek door de verschillende partijen worden ingebracht, kunnen botsen. Onderzoekers zouden zich in dat geval moeten realiseren waar de eigen grenzen liggen.

Nou, ik zit te denken van: waardenpluralisme, zeg maar, dat genereert ook een grote mate van vrijheid. Een begrip wat we naar elkaar toe hebben, dat heeft natuurlijk ook wel een keerzijde. [..M]et name bijvoorbeeld rondom derde geldstroomfinanciering of zo. Hoe ver ga je in je begrip voor de waarden van anderen die ze inbrengen in je eigen wetenschappelijke onderzoek? En waar botsen die waarden? – *Junioronderzoeker Tilburg School of Humanities*

Tegelijkertijd wordt aangegeven dat de samenwerking met externe subsidieverstrekkingen geen keuze maar noodzaak is. Externe financiering is nodig om wetenschappers zonder vaste aanstelling van werk te blijven voorzien.

And we need to keep bringing in money, because otherwise our junior colleagues who are not tenured will lose their jobs. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

De derde geldstroomfinanciering, zo blijkt uit de focusgroepsgesprekken, zorgt daarnaast voor goede contacten en een stevig maatschappelijk netwerk. Een universiteit die het motto 'Understanding Society' draagt, heeft hierin nog veel te winnen.

Ik zou er graag meer mee willen doen en ik weet nog steeds niet hoe ik erin moet komen, in die societies. Voor mij mogen meer projecten opgestart worden, waarin we zeggen: kijk, dit doen we vanuit, om dit te bereiken. Of: we doen dit samen met. Van mij mag dat veel meer. – *Junioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

Maar past dit toegepaste onderzoek bij alle onderzoekers? Niet iedere wetenschapper herkent zich in deze vorm van onderzoek en meent bovendien dat dit type onderzoek slechts de halve waarheid aan het licht brengt.

De ene wetenschapper ligt dat wat beter dan de andere natuurlijk. De een wil zich graag met iedereen bemoeien, de ander doet liever meer de fundamentele dingen, die dan volgens de andere wetenschapper, die wat meer feeling daarmee heeft, wel gaan gebruiken. Dus in dat opzicht vind ik die 'Understanding Society' nog niet zo slecht, hoor, ik begrijp als universiteit als geheel. – *Hoogleraar Tilburg School of Economics and Management*

Ik ben empirist: ik wil echt iets over de samenleving zeggen met die tools. En ik ontwikkel die tools zelf niet, maar ik ben wel heel blij dat andere mensen dat doen. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

Men is onzeker over de toekomst van fundamenteel onderzoek, maar ook over de vraag of er binnen het toegepaste onderzoek wel voldoende contact is met een dwarsdoorsnede van de samenleving.

Dat is wel gevaarlijk. Daar zit een risico in inderdaad. Dat fundamenteel onderzoek dan straks niet meer mag of... – *Hoogleraar Tilburg Law School*

En als wij hier zitten, zitten we toch iets van minimaal 5 procent van de bevolking op hetzelfde intelligentieniveau. Ik vraag me af of wij wel voldoende contact hebben met die andere 95 procent in de maatschappij die te maken hebben met dat waar wij ons onderzoek naar doen. – *Hoogleraar Tilburg School of Social and Behavioral Sciences*

De respondenten signaleren in hun directe omgeving wel initiatieven om die verbinding met de maatschappij aan te gaan en te verbeteren.

[Iemand] met wie ik werk, is daar geniaal in. Die moest een lezing geven op de Dag van de Jeugdwerkloosheid. Al weer een paar jaar terug. En dan organiseert hij een lunch met mensen die in Tilburg in de bijstand zitten onder een bepaalde leeftijd. Dus daar zitten wij als groep onderzoekers met mensen te praten, die zich heel ongemakkelijk voelen omdat er allemaal mensen van de universiteit zijn die met hun willen praten. Maar dat levert dus echt kleur op aan die data die ik in ieder geval bestudeer. Maar dat moet je wel willen doen. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

Geeft de universiteit onderzoekers de ruimte voor het ontwikkelen van dit soort bijzondere initiatieven of moeten wetenschappers die ruimte gewoon nemen?

Ja, die moet je nemen. Die ruimte hebben we gewoon. We hebben echt veel professionele ruimte, en die moet je gewoon langs deze lijnen gebruiken. [...] We badineerde net al de Russische wiskundige die arbeidsonderzoek doet voor Nederland. Ja, die heeft meer afstand. Die is meer objectief, zou je kunnen zeggen. Maar die mist

ook heel veel. En die kan niet eens doen wat wij doen hebben gedaan met die jonge werklozen. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

De interactie met collega's wordt door veel onderzoekers als inspirerend ervaren. Onderzoekers kunnen elkaar uitdagen door buiten de lijnen te denken. Aangegeven wordt dat interdisciplinair onderzoek geen verplichting zou moeten zijn maar een vrijblijvende keuze is.

Het is dubbel denk ik, want aan de ene kant, sommige mensen zijn op hun best als ze alleen de diepte in gaan. En niet verplicht worden om ook nog per se interdisciplinair te werken en andere mensen zijn denk ik beter als ze juist wel wat breder interdisciplinair, dus ik denk dat je mensen wat vrijheid moet geven om alle twee te kunnen doen en daarin heb ik dan wel een zorg als het echt verplicht wordt om het te doen. – *Junioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

De vrijheid om de eigen werkvorm te ontdekken, wordt gewaardeerd. Toegepast onderzoek levert alleen sneller en zichtbaarder resultaat op dan fundamenteel onderzoek. De respondenten geven aan dat onderzoek in dit verband niet altijd nuttig hoeft te zijn om wel degelijk zinvol te zijn.

Ja, het leuke van wetenschap is, is dat je ruimte krijgt om dingen uit te zoeken. En dat dat vooropstaat. Ook als het niet duidelijk is per se wat het nut daarvan is. – *Hoogleraar Tilburg School of Economics and Management*

Ik heb ook collega's, die denken van: Ja, ik ben volledig theoretisch bezig en misschien ook wel dat iemand over 150 jaar zegt: 'Ho, die was geniaal'. En daar kunnen ze dan iets mee. Maar als zij nu niet kunnen inzien wat het nut van een onderzoek is dan kunnen zij daar prima mee leven, want wie weet wat dat ooit... Dat is nou eenmaal hoe de wetenschap werkt en die hebben daar volledig vrede mee. Ik vind dat heel moeilijk en ik kan dat niet, maar ja. Volgens mij zijn er voldoende wetenschappers die er absoluut geen problemen mee hebben dat ze zelf niet precies doorhebben waarom hun onderzoek relevant is. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Social and Behavioral Sciences*

UITZICHT

Tilburg University heeft gedreven onderzoekers in dienst. Binnen het eigen vakgebied wordt vanuit een nieuwsgierige basishouding gestreefd naar waarheidsvinding. Nieuwe kennis en betekenis wordt gevonden op plaatsen waar verschillende waarheden met elkaar botsen. Wetenschappers worden uitgedaagd de eigen inzichten te relativieren en te toetsen aan de vragen en problemen die samenlevingsbreed spelen. Dit veronderstelt van onderzoekers de capaciteit om samen te werken met externe partijen. De autonomie die wetenschappers ervaren wordt niet zelden op de proef gesteld door de verwachtingen van derden. Operen vanuit een coherente en onderscheiden set kernwaarden, op basis waarvan onderzoekers de eigen grenzen en mogelijkheden kunnen vaststellen in samenspel met opdrachtgevers, kan behulpzaam zijn. In de komende beleidsperiode zou het goed zijn als deze kernwaarden worden opgenomen in de kwaliteitscontrole. De relevantie van onderzoek dat bijdraagt aan het goede leven wordt dan beter zichtbaar. Dit komt de

profilering van Tilburg University ten goede, evenals het gevoel van vrijheid dat onderzoekers waarderen en dat hen sterkt in het persoonlijk engagement. Het kunnen verantwoorden van de eigen drijfveren draagt tenslotte bij aan transparantie in het proces van waarheidsvinding.

WAARDEN IN VALORISATIE

INLEIDING

Valorisatie wordt binnen Tilburg University niet opgevat als een lineair proces waarin kennis 'naar de markt' wordt gebracht. Kennis is van economische, sociale, maatschappelijke en culturele waarde. De universiteit wil vanuit deze visie op valorisatie bijdragen aan een goede maatschappij, aldus het Strategisch Plan.⁵ Tijdens de focusgroeps gesprekken wordt het belang van valorisatie erkend en gewaardeerd. Tegelijkertijd wordt de vraag gesteld hoe de verbinding met de samenleving gezien kan worden als meer dan een eenzijdig proces. De bijdrage van de wetenschap aan de maatschappij is duidelijk, maar wat heeft de maatschappij te bieden aan de wetenschap? Kan zij het waardendebat op de campus een nieuwe impuls geven? Hoe dragen bestaande initiatieven en samenwerkingsverbanden met maatschappelijke actoren bij aan dit proces van betekenisgeving?

REACTIES

Medewerkers voelen zich verbonden met maatschappelijke vraagstukken en zien het als een uitdaging om in hun onderzoek aansluiting te zoeken bij thema's die samenlevingsbreed spelen. De eigen achtergrond als onderzoeker neemt men als bagage mee.

Je bent onderdeel van de maatschappij die je onderzoekt en noodzakelijk. [...] Ik ben werknemer bij deze universiteit. Dus ik ben onderdeel van de arbeidsmarkt die ik bestudeer. Ik denk dat het een meerwaarde is. Ik had toen ik begon aan het proefschrift alle flexibele banen die bestonden al een keer gehad. En ik had echt het idee dat ik daardoor iets meebracht, wat de eerste de beste Russische wiskundige niet zou kunnen. En dat vind ik nog steeds. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

In de focusgroeps gesprekken klinkt een sterk engagement door. Medewerkers willen iets betekenen voor de maatschappij en menen anderen daarmee een dienst te bewijzen en de wereld te kunnen verbeteren. De universiteit is verbonden met de samenleving. Wordt dit weleens als een probleem ervaren?

Nee, als het andersom zou zijn, zou het erg zijn. Die ivoren toren. En zeker met rechten en economie denk ik. Dan proberen wij iets van een ordening in onze maatschappij te krijgen, en die ordening iets beter te maken. Als je daar toch volstrekt los van staat, dan kun je toch niets te berde brengen wat er echt toe doet? Vanuit wetenschappelijk oogpunt, maar ook vanuit maatschappelijk oogpunt. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

⁵ *Het verschil maken: Strategisch plan 2014-2017*, Tilburg University, p. 27.

En die band met de maatschappij kun je natuurlijk gewoon in je eigen onderzoek invlechten hè? Het is ook maar net hoe je je eigen onderzoek opzet ook. Die vrijheid heb je. Ik zie geen belemmeringen vanuit de universiteit gezien dat ze zeggen: dat mag niet of wel. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Er wordt nu gezegd: ik zie geen belemmeringen vanuit de universiteit. Maar de slogan van de universiteit is 'Understanding Society', zou het dan niet logischer zijn dat de universiteit dat juist moet stimuleren? – *Senioronderzoeker Tilburg School of Social and Behavioral Sciences*

De verantwoordelijkheid voor valorisatie ligt volgens medewerkers ten onrechte bij hen zelf in plaats van bij de organisatie. Men is van mening dat de universiteit het maatschappelijk relevante onderzoek faciliteert maar onvoldoende stimuleert. Daarnaast geven de onderzoekers aan dat hun pogingen daartoe in de beoordelingen en waarderingen onvoldoende terugkomen.

Er wordt heel veel gezegd over kennisvalorisatie, met alle problemen om dat precies te definiëren. Er wordt hoog van de toren geblazen, ook in verschillende hogere gremia. Dat hogere fruit waar ik het over had. En vervolgens ben je dan lager in die boom veel met valorisatie bezig. Aan het einde van het jaar noem je dat allemaal op en vervolgens wordt dat niet verdisconteerd in waardering of in het halen van targets of wat dan ook. Dus er wordt veel gezegd over die maatschappelijke betrokkenheid en het teruggeven aan de maatschappij, maar als het hard op hard gespeeld wordt, zie ik daar niets van terugkomen. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Catholic Theology*

Kennisvalorisatie is niet altijd de factor waar je op afgerekend wordt. Dat is precies ook met het te woord staan van de media. [...]k vind het ook een soort plicht naar de maatschappij: die hebben voor jou betaald, dus jij moet ook kunnen uitleggen wat je doet zodat die mensen ook begrijpen wat je doet. [...] Maar het is wederom niet één van de merits waar je nou eventjes aan het eind van het jaar fijn op af wordt gerekend. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Catholic Theology*

De gedachte dat wetenschap en maatschappij elkaar kunnen versterken is wederkerig. Mensen nemen hun kennis van maatschappelijke organisaties mee naar de universiteit en vanuit de universiteit wordt kennis teruggebracht naar de samenleving. Deze dynamiek wordt door medewerkers zelf niet vanzelfsprekend geacht. Valorisatie wordt dikwijls opgevat en ingevuld als een eenzijdig begrip.

We zijn van nature geneigd om te denken van: hoe leggen wij ons zelf uit aan de maatschappij? Maar durven we andersom ook te vragen: wat betekenen we voor de maatschappij? Maar ook andersom: wat betekent de maatschappij voor ons? – *Junioronderzoeker Tilburg School of Humanities*

Het terugzien van eigen onderzoek in het maatschappelijk debat ervaren medewerkers als een *sur-plus*. Wanneer expertise, onderzoeksdesign of uitkomsten op een hoog niveau impact blijken te hebben dan wordt dit gezien als een extra stimulans.

Wat ik zo interessant vind aan economie en aan het doen van het onderzoek is puur het feit dat ik het onderwerp van mijn onderzoek terugzie in de krant. Je hebt het idee dat je onderzoek er ook voor de maatschappij toedoet. – *Junioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

Ik heb pas een project afgerond. [...] En uiteindelijk hebben we dat stuk ook omgeschreven voor het ministerie, en met mensen van het ministerie om tafel gezeten en dan is het wel heel leuk om te merken dat als ik bij het ministerie was gaan werken was het nooit zo snel op dat niveau bij die mensen terechtgekomen. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Social and Behavioral Sciences*

Behalve deze externe motieven wordt het helpen van mensen genoemd als een intrinsieke waarde van valoriserend onderzoek. Medewerkers zelf zijn daar feitelijk niet mee geholpen. Er is onvrede over het feit dat dit type onderzoek in eigen tijd moet worden verricht.

Wat ik ook bijvoorbeeld heb gedaan is een presentatie gegeven in de Bijlmer, bij de Somalische gemeenschap om de mensen zeg maar te vertellen wat de juridische consequenties zijn als ze in de zomervakantie met hun dochters naar Somalië gaan om ze daar te laten besnijden. Het was ook juni, vlak voordat de zomervakantie begon en het was gewoon op een zaterdagmiddag, letterlijk. [...] En dan denk ik dat zijn toch dingen die je in je eigen tijd moet doen. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Social and Behavioral Sciences*

Als jij maatschappelijk relevant wil zijn en bijvoorbeeld interactie wil hebben met maatschappelijke actoren, dat mag... en dat wordt van harte toegejuicht. Maar wel in je eigen tijd. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

De drijfveren van wetenschappers om zich desondanks in te zetten voor valorisatie, komen voort uit zingevende en betekenisgevende motieven.

Een context waar je dus voor jezelf elke ochtend in de spiegel moet kunnen kijken en zeggen: ja, het is goed waar ik mee bezig ben. En wat ik nog ga doen, is misschien nog wel beter. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Het ideaal om als onderzoeker de wereld te willen verbeteren kent ook een keerzijde. Onderzoeksresultaten zijn niet altijd objectiveerbaar en bieden in veel gevallen ook niet de enige oplossing voor een maatschappelijk knelpunt of vraagstuk. Medewerkers geven aan dat de prikkels die hen zouden kunnen aanzetten tot valorisatie, onbedoeld tot een uitholling van de beroepspraktijk kunnen leiden. *Ranking* is in toenemende mate belangrijk.

Kijk, wat een beetje een probleem is, en dat is bij de economen begonnen hoor, dat zeg ik eerlijk... en ik heb het allemaal meegemaakt vanaf het begin: we zijn heel erg sterk gestuurd op prikkels, toppublicaties en onderwijs en... – *Hoogleraar Tilburg School of Economics and Management*

De druk om te valoriseren is groot. In de focusgroeps gesprekken komt naar voren dat met name organisaties als het NWO hieraan substantieel bijdragen.

Well, for us it's the increasing push towards valorization, which has to be one of the ugliest words in the English language... It's not even an English word. I think it's a Dutch-invented English word, but that comes not just from the university, although we get a bit of a push from there. But primarily it comes from places like NWO... – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

Voor een groot deel komen subsidies uit NWO hier naartoe. En daar zit dan een soort van prioritering in, een soort sturing vanuit landelijk. Dus dan leg je het ergens anders neer eigenlijk, wat de inhoud wordt van onderwerpen die relevant en interessant zijn binnen de wetenschap. – *Hoogleraar Tilburg School of Social and Behavioral Sciences*

Zeker. Want die sturing is toch wel behoorlijk fors. Hij is niet zo direct dat er inderdaad instanties zijn van: jij moet dit en jij moet dat gaan doen. Maar er is wel een soort van disciplinerend van de wil, om Foucault er maar eens bij te halen. Wij zijn enorm sterk gedisciplineerd in wat wij willen. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

De waardering voor valorisatie die binnen de campus ontbreekt, zo wordt in een van de focusgroeps gesprekken geconcludeerd, komt als gevolg hiervan juist van buiten de universiteit: van NWO.

Volgens mij word je vooral extern gewaardeerd, want een organisatie als NWO bijvoorbeeld, als je een subsidie voorstelt, dan moet je hele paragrafen schrijven over knowlegde utilization. Dus daarvoor is het wel heel goed om het te doen. En ik doe het dan, omdat ik het zelf leuk vind, maar het behoort niet tot de belangrijkste dingen die in je gesprek terug komen, nee. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

Een hoogleraar pleit er nadrukkelijk voor om valorisatie een prominente plaats (terug) te geven op de universitaire agenda. Valorisatie versterkt in dat geval de verbinding tussen de leden van de universitaire gemeenschap onderling. Maatschappelijk engagement creëer je samen.

Ik ben met je eens dat bepaalde dingen wel een beetje afgedreven zijn. Maar eigenlijk ben ik en dat is ook mijn bedoeling van het Strategisch Plan, waar valorisatie ook wel zwaar aangezet is, eigenlijk moeten we dus weer terug naar die roots van de gemeenschap. Dat is een beetje moeilijk, het is ook een hele grote universiteit geworden. Maar waarbij dus niet alleen hoogleraren en de hoofddocenten en noem allemaal maar op, maar ook de jongere generaties ook datzelfde te voelen. Ik bedoel, dat maakt een bijzondere universiteit. Er kan heel veel gezegd worden over het Strategisch Plan: het is verwaterd, iedereen heeft zich ermee bemoeid. Ja, dan gebeuren die dingen. Alles zwakt af. Maar als wij die valorisatie, die maatschappelijke dienstverlening, dat maatschappelijke aspect, echt kunnen verankeren in onze core business onderwijs/ onderzoek, dan vind ik dat wij een goede stap zetten in de richting van een universiteit

zoals wij horen te zijn. Dan voelt dat ook anders voor jullie hè? – *Hoogleraar Tilburg School of Economics and Management*

UITZICHT

Vanuit de intrinsieke motivatie om bij te dragen aan het goede leven doen wetenschappers aan valorisatie. Deze intrinsieke motivatie gaat, binnen een universiteit die 'Understanding Society' als missie heeft, tegenstrijdig genoeg vooral gepaard met externe waardering en financiering. De afhankelijkheidsrelatie die hierdoor ontstaat stimuleert de scoringsdrift bij medewerkers, wat de aandacht afhoudt van het inhoudelijke debat. Voor maatschappelijke problemen dient een adequate oplossing gevonden te worden. Wanneer deze niet zonder meer geboden kan worden, neemt valoriserend onderzoek te veel tijd in beslag of is zij niet vernieuwend genoeg om media aandacht te genereren. Het verdient aanbeveling om binnen de universiteit, naar de toekomst toe, een andere visie op valorisatie te ontwikkelen en te stimuleren. Het bijeenbrengen van wetenschappelijke en maatschappelijke betrokkenen rondom een bepaalde complexe praktijk of prikkelend vraagstuk, maakt valorisatie tot een circulair in plaats van lineair proces. Dit vraagt om gemeenschappen van mensen die praktisch, bestuurlijk en wetenschappelijk bij een bepaald maatschappelijk terrein betrokken zijn. De belangwekkende kwesties die zij daarin met het oog op de toekomst zien ontstaan, brengen hen met elkaar in contact, doen hen van elkaar leren en dagen hen uit tot het gezamenlijk formuleren van onderzoeksvragen. Dergelijke kenniskringen bestaan binnen de universiteit onder meer rond de thema's 'arbeidsmarkt', 'zorg', 'vergrijzing/pensioen'. De zingevende en betekenisgevende motieven van valorisatie komen in deze kringen sterk aan het licht en dragen structureel bij aan het engagement van onderzoekers. Het uitwisselen van 'best practices' kan studenten eveneens inspireren.

Thema II – Het vergroten van de maatschappelijke oriëntatie

'Een tweede belangrijke waarde binnen a **learning society** is de voorbereiding van studenten op een (internationale) maatschappelijke carrière. We motiveren en stimuleren studenten om verantwoordelijkheid te nemen in de maatschappij.'

Strategisch Plan 2014-2017⁶

STRATEGISCH PLAN EN 'UNDERSTANDING SOCIETY'

INLEIDING

Tilburg University 'hecht veel waarde aan de verbinding van het onderwijs met de maatschappij en de actualiteit', aldus het Strategisch Plan. Zij wil haar studenten voorbereiden op een verantwoordelijke positie in de samenleving. De universiteit wil in dit kader bijdragen aan het ontwikkelen van de juiste vaardigheden bij studenten en docenten.⁷ Binnen de focusgroeps gesprekken wordt in dit verband nadrukkelijk onderscheid gemaakt tussen het 'begrijpen' en het 'verbeteren' van de samenleving. Wat is

⁶ *Het verschil maken: Strategisch plan 2014-2017*, Tilburg University, p. 21.

⁷ *Het verschil maken: Strategisch plan 2014-2017*, Tilburg University, p. 21.

de beste strategie om wetenschap maatschappijgericht vorm te geven? Speelt het huidige motto 'Understanding Society' hier volgens medewerkers voldoende op in?

REACTIES

Het Strategisch Plan wordt door menigeen kritisch ontvangen. Een aantal keer komt in de focusgroeps gesprekken naar voren dat de beleidsplannen te bedrijfsmatig zijn. Ook wordt aangegeven dat het plan een wetenschappelijke focus mist, ondanks dat de plannen tot stand zijn gebracht in dialoog met de gehele universitaire gemeenschap, en dat er verkapte bezuinigingsstrategieën in staan beschreven.

Alle geledingen zijn erbij betrokken geweest. Op zich werd er een goede insteek genomen, aanvankelijk, waarbij men echt probeerde zichzelf te positioneren. En dan ja, dan verwatert het en als je nu eigenlijk het Strategisch Plan ziet, dan staat er eigenlijk, ja, iedereen kan het ermee eens zijn, of niet eens zijn, maar dat betekent dus dat het niet goed is. – *Hoogleraar Tilburg School of Economics and Management*

Als ik zo'n stuk en ook die vraagstelling van jou net, van het onderscheidende van een universiteit. Dat is nou typisch dat bedrijfsdenken. We zijn in concurrentie met die andere universiteiten en 'wat is onze unique selling point' enzo. En dan wordt er gezocht in dit soort algemeenheden. Maar waar het om gaat is hoe je je inhoudelijk natuurlijk onderscheidt. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Catholic Theology*

Ik vind eigenlijk dat het teveel zoals bedrijven ook van dat soort brochures rondsturen over hun identiteit en hun missies, enzovoort. Dat is eigenlijk door de top-down... heeft eigenlijk niets te maken met wat we hier doen. Daar zitten allemaal addertjes onder het gras, die met geld te maken hebben, enzovoort, maar die staan in zo'n plan zelf. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Bij medewerkers ontbreekt het vertrouwen dat de ambities van het Strategisch Plan daadwerkelijk worden waargemaakt. De inhoudelijke koers wordt gewaardeerd maar zijn het niet louter loze kreten, zo luidt een van de voornaamste kritiekpunten.

Wat ik heel goedkoop vind: we gaan meer doen aan beter onderwijs bijvoorbeeld, hè? Maar wat gebeurt er dan aan? Er wordt geen geld voor vrijgemaakt. Je moet het allemaal naast, onderzoek; worden we ook veel beter in. Waar moet het allemaal vandaan komen? Je houdt gewoon jezelf voor de gek. Je kunt niet alles doen. Op een gegeven moet je zeggen: nou, dan maar niet dan. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Anders – in meer positieve zin – zijn medewerkers te spreken over het universitaire motto 'Understanding Society'. Deze slogan heeft inhoud en geeft richting aan het vergroten van de maatschappelijke oriëntatie in wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Met dit motto 'maken we het verschil', zo is de *common sense*.

Heel kort en deze keer uitgesproken positief, haha! Ik vind 'Understanding Society' een prachtige slogan en ik vind dat eigenlijk misschien wel het enige kenmerk waarin we misschien aanspraak kunnen maken dat we ons onderscheiden van andere

universiteiten. Ik denk dat dat echt wel een verschil is met de algemene universiteit. Zoals gezegd: wij zijn niet een gespecialiseerde universiteit maar een gemankeerde universiteit. Maar in dit opzicht hebben we een voordeel, dat we een echte focus kunnen hebben op 'Understanding Society'. – *Hoogleraar Tilburg School of Economics and Management*

'Understanding Society' is een mooie, neutrale klank, waar we allemaal bij kunnen denken wat we erbij willen denken. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Humanities*

Ik vind het wel een mooie slogan. Iets waar je gezellig over praat. In het verleden praatten we erover in de voorlichting van onze studie, dan voegde ik daar gelijk aan toe, dat we niet alleen proberen te begrijpen, maar vanuit ons vakgebied proberen te innoveren. Dat is ook de ruimte om iets te veranderen in de maatschappij. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

Het universitaire motto laat voldoende ruimte voor interpretatie. Bij medewerkers leeft de vraag of het de ambitie van Tilburg University zou moeten zijn om de samenleving te begrijpen of deze daadwerkelijk te verbeteren. Dit resulteert in een discussie over de betekenis van het woord 'Understanding'.

'Understanding' is meer dan alleen maar waarnemen en opschrijven. – *Hoogleraar Tilburg School of Economics and Management*

Het begrip 'Understanding' vraagt volgens sommige medewerkers om toespitsing en nuancering. Niet alleen wordt voorgesteld om het motto te veranderen in 'Interpreting Society', een aantal keer wordt eveneens de suggestie gedaan om er 'Improving Society' van te maken.

Primair is dat je iets probeert te begrijpen, dat is de kern van de wetenschap. Dat vind ik prima. Ik zou zeggen dat er ook consequentie uit moet voortvloeien, dat je hier ook inhoudelijk werk van maakt als universiteit. – *Junioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

Maar hoe wij dat begrijpen: dat is aan ons. En ook uitleggen, en ook improving – het is niet alleen 'Understanding Society', maar ik zou het nog liever hebben: 'improving society'. Ja, want dan heb je meer boodschap. 'Understanding Society' is meer als een soort toeschouwer alleen maar (Duitsers zouden zeggen: beobachten): je bekijkt alleen maar, en je neemt waar en je schrijft op. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Dát het universitaire motto discussie oproept is goed. Het scherpt de missie van Tilburg University aan en daagt medewerkers uit plaats te bepalen ten aanzien van het huidige identiteitsprofiel. Mede daarom waarschuwt men voor het nadelige effect dat het tussentijds wijzigen van het motto kan creëren. De verandering van het universitaire motto zou afbreuk doen aan de 'branding' van Tilburg University.

Het motto van Tilburg University draagt, wellicht juist vanwege haar neutraliteit, bij aan een onderscheiden marktpositie. Het nadenken over een nieuw motto wordt door medewerkers minder relevant gevonden dan het nadenken over een hernieuwde invulling en betekenisgeving van het oude motto. Een strategisch plan zou hieraan idealiter kunnen bijdragen.

Two years ago, I was in a meeting where PR was proposing to change the motto, and I don't remember what it was exactly, but it was something more applied... – *Senioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management-1*

You see, it can get worse, that's what I mean. We should stick with 'Understanding Society'. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

But okay, I think it's weird that we spend so much resources to keep on thinking about the motto. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management-2*

Tenslotte wordt de afdeling Communicatie & Marketing geprezen om haar beleid dat recht doet aan het universitaire motto. De proactieve houding om onderwijs en onderzoek steeds weer te verbinden aan de maatschappij en de actualiteit wordt gewaardeerd.

Jazeker, ik vind ook het PR-beleid van deze universiteit, de afdeling communicatie hier zo, die is heel actief. Die zorgt heel goed dat wetenschappers in het nieuws komen en ook echt genoemd worden, enzovoort. En alsmaar 'Understanding Society' hè, het interpreteren van de economie en van allerlei maatschappelijke kwesties. Ik noem het zelf vaak in de mediaoptredens, van: Tilburg University is geïnteresseerd in de samenleving. We proberen het te doorgronden. Ik doe dat ook, enne, dus ik noem het alsmaar. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

UITZICHT

Het universitaire motto 'Understanding Society' wordt door medewerkers gezien als een overtuigend beeldmerk voor een universiteit die zich wil onderscheiden door een maatschappelijke oriëntatie. Het stimuleert medewerkers, anders dan het Strategisch Plan, tot een voortgaande discussie over de invulling en het begrip van wetenschap bedrijven. Kwalitatief goed onderwijs en onderzoek draagt in deze visie niet alleen bij aan het begrijpen maar ook aan het verbeteren van de samenleving. Deze innovatieve component zou meer mogen doorklinken in de beleidsvisie zoals opgetekend in het Strategisch Plan. Dit vraagt tevens om een doordinking van het begrip van valorisatie, wil de universiteit naar haar stakeholders toe werkelijk 'het verschil maken'. Het verdient aanbeveling om in de toekomst, tijdens de voorbereidingen voor het Strategisch Plan 2017-2020, expliciet in debat te gaan met werknemers over de vraag welke strategie en waardenvraagstukken passen bij een universiteit die 'Understanding Society' als motto heeft. Draagt een neutraal motto bij aan waardenvrije wetenschap? En is dat een goede zaak of zou het motto, gezien de maatschappelijke diversiteit, een vorm van waardenpluraliteit moeten vertegenwoordigen? Is waardenpluraliteit per definitie waardenvrij, of ligt dit ideaal juist besloten in de religieuze traditie die Tilburg University eigen is?

INLEIDING

Tilburg University opereert in de huidige beleidsperiode vanuit een waardenstelsel dat verankerd ligt in haar christelijke, humanistische en in het bijzonder katholieke traditie. 'Onze christelijk-humanistische traditie leert studenten om eigen en andermans opvattingen op verschillende manieren kritisch te bevragen en de samenleving te begrijpen. Onze studenten worden opgeleid tot "verantwoordelijke burgers",' aldus het Strategisch Plan.⁸ De traditie waarin Tilburg University wortelt wordt door medewerkers gezien als iets dat in de samenleving en in de organisatie verankerd ligt. Deze 'embedded' vorm van katholieke identiteit is geen 'embodied' variant, vanwege de idee dat een universiteit haar medewerkers niet kan en moet willen 'bekeren'. Kan de universitaire gemeenschap zich als geheel door de christelijke traditie laten aanspreken en inspireren?

REACTIES

De christelijke traditie geeft niet alleen de universiteit maar de samenleving als geheel bedding en richting, zo komt in de focusgroeps gesprekken naar voren. Een universiteit die zich door deze traditie laat leiden mag haar studenten en medewerkers daarin scholen.

Maar hoe je het wendt of keert: onze society als maatschappij is ongelooflijk gebaseerd op de christelijke oorsprong. Hoe kunnen wij dan 'Understanding Society' hebben, als we studenten ook niet iets vertellen over de christelijke wortels, religie enzovoort. –
Hoogleraar Tilburg School of Economics and Management

De christelijke wortels zijn voor medewerkers van Tilburg University sterk verweven met de provincie Noord-Brabant. Het gevoel leeft dat mensen die verbonden zijn aan Tilburg University gemoedelijker met elkaar omgaan en dat de communicatielijnen korter zijn dan elders. De verbinding tussen het Brabantse karakter en de katholieke inspiratie wordt ervaren als een positief en onderscheidend kenmerk van Tilburg University.

Dat vond ik altijd zo mooi hier op de universiteit: aan de ene kant – zeker bij de economen – is het best ambitieus. Maar er is toch iets Brabants: toch iets coöperatiefs. Alhoewel ik vind dat het de laatste jaren misschien iets veranderd is. Jammer genoeg. Dus die combinatie vind ik echt ideaal. En toch ook die katholieke geïnspireerdheid. Ja, dat trekt mij ook enorm. [...] Wat mij betreft mag zich dat nog meer uiten op de universiteit eerlijk gezegd. Ik denk wel dat ze te bang zijn daarvoor. –
Hoogleraar Tilburg School of Economics and Management

Er wordt een bepaalde terughoudendheid ervaren in het expliciet benoemen van de katholieke wortels van de universiteit. Het exploiteren van een bepaalde signatuur biedt mogelijkheden voor een scherpere profilering van de universiteit. Hoewel een algemeen existentieel-zingevend kader bij medewerkers meer tot de verbeelding spreekt dan de vraag wat katholieke identiteit is.

⁸ *Het verschil maken: Strategisch plan 2014-2017*, Tilburg University, pp. 21-22.

We hebben hier een stilteruimte, ik vind, we staan open voor verschillende culturen. Er is een theologisch departement. Ik zou dan zeggen: we hebben een mooie campus met een bos, maak dat een beetje een unique selling point van: kijk, we zijn hier helemaal zen, je komt hier tot rust, gericht op personen. Ja, dat denk ik wel, dat zou heel goed passen in de externe identiteit van Tilburg, maar daar doen ze eigenlijk niets mee. – *Junioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

Dit is lastig uit te leggen. [...] Wat is nou de katholieke identiteit? Nou, dat is een beetje de Brabantse cultuur, een beetje gemoedelijk, een beetje open, een beetje ruimhartig. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Catholic Theology*

De stilteruimte die Tilburg University aanbiedt in het Zwijsegebouw geniet bekendheid, maar men heeft het gevoel dat het gebouw vooral dient voor de islamitische student en medewerker. De aanwezigheid en de mogelijkheden die de stilteruimte in het Zwijsegebouw biedt, worden hoe dan ook gewaardeerd.

I am Catholic, so for me, it's easier to see what is Catholic and what is not. I don't think the university is that Catholic, but the other day I was wondering myself if there are other churches. I know about this space for praying, but this is a university space, and then there is a Catholic Church. And then, I was wondering whether there are other spaces for other religions, or that is just because this is a Catholic university. But it's the only thing that I have noticed different from a known Catholic institution. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

Sluit een katholieke identiteit denkbeelden van andersgelovigen in of uit? Het beeld van een brede signatuur wordt door medewerkers van belang geacht. In dit verband wordt het behoud van waardenpluralisme bepleit.

Ik geloof veel meer in waardenpluralisme: dat dat heel belangrijk is om vanuit de universiteit uit te dragen. Maar ik geloof wel dat ik het met je eens ben dat we het daar veel te weinig over hebben op de universiteit: over waarden. Misschien had deze bijeenkomst net zo goed 'targets in de wetenschap' kunnen heten. Ik heb het idee dat de targets eigenlijk nog veel dominanter zijn dan de waarden. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

De eigenheid van Tilburg University ligt in de diversiteit van mensen die er werken en die allen een eigen traditie en waardensysteem inbrengen. Het bestaan en de erkenning van verschillen wordt sterk geprezen, maar is wellicht niet iets dat typisch toebehoort aan het Tilburgse identiteitsprofiel.

Nee, daar krijg ik jeuk van. Dat iets typisch Tilburgs zou zijn. Mooi woord: waardepluraliteit. Het gaat over pluraliteit. Wij hebben allemaal individuele waarden en wij zitten met z'n allen in Tilburg en dat hoeft niet per se toevallig te zijn. Dus dat zou dan een soort van grootste gemene deler die je dan Tilburg zou kunnen noemen. Maar ik ben er erg huiverig voor om dat een soort van Tilburgs sausje te geven. Want ik doe het hier niet anders dan dat ik het in Delft deed. En ik heb ook in Rotterdam gestudeerd

en daar zit dat ook. De pluraliteit is misschien nog wel belangrijker dan de onderliggende waarden. Vind ik, voor een universiteit. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

Wat maakt een katholieke universiteit dan wel bijzonder? Is Tilburg University in het bijzonder nog wel katholiek? En voor zover er nog sprake is van een katholieke identiteit: wordt deze identiteit aan studenten en docenten overgeleverd op een manier die aanzet tot dialoog en openheid? Tijdens de focusgroepsgesprekken komt naar voren dat de keuze voor een universiteit met een religieuze grondslag vraagt om extra aandacht voor haar beeldvorming. Op dit moment laat deze beeldvorming te wensen over. Met name de negatieve aspecten van de religieuze grondslag worden gesignaleerd. De idee leeft dat een universiteit vanuit een religieuze grondslag een 'bizar en offensief idee' is.

We had this discussion about four years ago: [...] is Tilburg a Christian university? Are we inspired by Christian values?... [...] We were all like, 'Good God, no! [chuckle] We're not a Christian university. We should be a secular university. Let's get rid of this.' And then somehow it still ended up in the strategic plan that we're a Christian university inspired by Christian values. It was really deliberately done over objection. So then if you're going to then just stick it in there, I wish that they would then try and do something that's very broad-minded with it, because most people see the word 'Catholic' or 'Christian' and think of negative things... – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

Terwijl sommige medewerkers aangeven dat de katholieke signatuur ondanks hun bezwaar in het Strategisch Plan terecht is gekomen, stellen anderen vast dat Tilburg University helemaal geen katholieke universiteit meer is.

Nou, kijk. Los van of we katholiek zijn of katholiek zouden moeten worden – of wat dan nog – durf ik wel de stelling aan om te zeggen van: als iemand aan mij vraagt: is de universiteit van Tilburg katholiek in identiteit en kun je dat op enigerlei wijze merken? Nee. [...] Een poging tot een feitelijke constatering. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Catholic Theology*

Een gereformeerd iemand kon gewoon rector worden. [...] Die zat eerst bij de VU en die was hier rector, dat was helemaal geen probleem. Ik voel me daar wel senang bij. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Desalniettemin worden de symbolen vanuit de christelijke traditie op de campus wel waargenomen.

I went on a campus tour when I arrived here they took us to... Oh, and there is this big cross on the wall, and they explained that because it's considered as a piece of art, they can still keep it on the wall. Otherwise, according to law, you can't have a religious symbol in public place, which was really interesting to me [laughter] coming from [a country in the Middel East]. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Humanities*

En ook het gebed dat wordt uitgesproken bij aanvang van academische plechtigheden komt een aantal keer ter sprake.

Dat vind ik wel katholiek, bijvoorbeeld als je een promotie hebt, dan, eh, hè, dan beginnen ze met gebed... Voor de promotie kwamen mensen uit het buitenland en die denken: wat gebeurt hier? Gaan jullie bidden? – *Senioronderzoeker Tilburg School of Humanities*

De woorden ‘Moge de Geest van wijsheid en barmhartigheid in ons allen groeien en tot volle wasdom komen’, worden door sommige medewerkers wel en door anderen niet al een uiting van religie gezien.

Het gebed dat voorafgaat aan promoties is volledig religieus, eigenlijk. Er wordt amen gezegd, maar dat is het. Je kunt het volledig interpreteren als een gedicht of mooi gezegde. [...] Dat zou je kunnen zien als beeldspraak. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Social and Behavioral Sciences*

Daarnaast zijn medewerkers zich ervan bewust dat een belangrijke universitaire geldstroom van een katholieke stichting komt, waarbij wordt opgemerkt dat hier in de dagelijkse praktijk nauwelijks iets van te merken valt. Katholieke (maatschappelijke) kwesties worden niet openlijk ter discussie gesteld.

Een groot gedeelte van het geld komt van de katholieke stichting, dus wat dat betreft wel, maar in het dagelijkse leven helemaal niet. Is dat bij theologie anders? – *Senioronderzoeker Tilburg School of Social and Behavioral Sciences*

Ik heb eigenlijk mijn hele verwachting moeten aanpassen toen ik hier kwam. Ik had gewerkt bij een openbare universiteit in Leiden. En toen had ik het beeld van: ja, ik ga nu naar het typische zuiden, katholieke instelling en die zullen wel de hele tijd met allemaal vragen van het geloof bezig zijn. Ik wilde er ruimdenkend in gaan, ik ga er in mee. Toen kwam ik hier en toen besepte ik opeens dat hier helemaal niet over die kwesties werd gesproken. [...] In Leiden debatteerden we als er een nieuwe encycliek van de Paus uitkwam, om te kijken wat voor betekenis het had voor de samenleving, enzovoort, enzovoort. En hier gebeurde dat gewoon niet. Dat was gewoon iets van: ik heb er geen behoefte aan... – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Dat is weer een typisch katholiek antwoord. De paus in Rome zegt wat, en wij trekken ons er niks van aan, haha! – *Junioronderzoeker Tilburg Law School*

Het externe beeld dat men van een katholieke identiteit heeft blijkt niet overeen te stemmen met de interne praktijk. Aan de verwachting dat er binnen Tilburg University ruimte is voor een publiek debat over religie, waarden en waarheid wordt niet voldaan. Medewerkers geven aan in het onderwijs nadrukkelijk behoefte te hebben aan een open discussie over essentiële levensvragen.

Ik pleit niet voor laat ik maar zeggen dat hier de katholieke – of de christelijke – religie opgedrongen wordt. Maar wat ik graag zou terugzien – juist op deze universiteit – is discussie daarover. Die discussie hoort thuis op de universiteit. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Kunnen we dan niet alle scholieren verplicht een half jaartje naar onze faculteit sturen? Daar zijn we voortdurend mee bezig namelijk. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Catholic Theology*

De idee leeft dat een universiteit die zich nadrukkelijk als ‘katholiek’ labelt, het risico loopt de suggestie te wekken ‘zieltjes te winnen’. Een senioronderzoeker van Tilburg School of Humanities ziet de humor hiervan in.

Ja. Ik was jaren geleden, ik ben helemaal niet katholiek, en toen was Yvonne van Rooy hier, eh, de voorzitter. En die kwam toen met dat nieuwe logo, hè, met die boom. Dat is nu misschien tien jaar geleden of zo. En dan had ze, daaronder staat dan: ‘Geïnspireerd door de katholieke traditie’. Dus ik stuurde haar een mailtje: ‘Mevrouw Van Rooy,’ die was trouwens heel benaderbaar, enne: ‘Mooi nieuw label, allemaal heel aardig, maar...’ Ik zeg: ‘Sorry, maar ik voel me totaal niet geïnspireerd door de katholieke traditie. Als u het niet erg vindt.’ En toen kwam er een typisch katholiek antwoord, ze schreef: [...], fijn dat u het zo’n mooi logo vindt. Helemaal niet erg dat u niet geïnspireerd bent door de katholieke traditie, maar dat heeft u er niet van weerhouden om hier inmiddels al meer dan twintig jaar te werken.’ Dat kunnen alleen katholieken verzinnen! En dat waardeerde ik heel erg, dus ik ben misschien wel ietsjes katholieker geworden, haha! – *Senioronderzoeker Tilburg School of Humanities*

Enkele medewerkers die persoonlijk geen affiniteit hebben met de katholieke traditie menen toch aansluiting te vinden bij het Katholiek Sociaal Denken, dat diep verankerd ligt in de cultuur van Tilburg University. In de hedendaagse samenleving wordt op tal van plaatsen gezocht naar levensbeschouwelijke oriëntatie en morele waarden of wordt over de gewenste oriëntatie – soms fel – gediscussieerd. In de lijn van het Katholiek Sociaal Denken wordt ervan uitgegaan dat dit geen signaal is dat de samenleving bedreigd wordt en de gemeenschap verloren gaat, maar dat op dergelijke plaatsen de samenleving van de toekomst wordt opgebouwd. De zoektocht naar gemeenschappelijke waarden zal de cohesie in de samenleving vergroten, zo is de idee. Waardenpluriformiteit gaat niet alleen over het erkennen en waarderen van verschillen, maar ook over het zoeken naar een gemene deler.

[Ik wil] met name ook op zoek gaan naar de gemeenschappelijkheid van waarden. Omdat dat volgens mij ook de cohesie in de maatschappij vergroot, in plaats van de splijtzwam opzoeken van: waar liggen de verschillen? En dat wil ik ook graag aan de studenten meegeven. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Ik denk wel dat het belangrijk is dat er een soort van prikkels zijn voor docenten om dat van verantwoord wereldburgerschap om dat er ook echt in te brengen, hè? – *Senioronderzoeker Tilburg School of Social and Behavioral Sciences*

Maar dat is ook heel katholiek. Dat is een mooi voorbeeld van hoe het een het ander niet uitsluit. Dat is ook wat het boekje waarin wetenschap wordt geprobeerd neer te zetten. Dat katholiek niet een bepaalde particulier confessionele stroming betekent maar dat het juist het algemene is. Maar dat algemene moet je vervolgens in bepaalde vormen gieten, daar is een gebed daar een concrete uiting van. Daar is dit gebouw een concrete uiting van. Ja. – *Junioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

UITZICHT

Een universiteit die gericht is op maatschappelijke oriëntatie vertrekt vanuit het geloof in waardenpluralisme. De aandacht voor verscheidenheid en veelvormigheid wortelt in de christelijke traditie maar medewerkers delen deze associatie niet of nauwelijks. De religieuze identiteit van de universiteit wordt erkend als ‘embedded’: de verankering van gebeden tijdens rituelen en de al dan niet expliciet religieuze symbolen en gebouwen op de campus zijn hier een voorbeeld van. De katholieke identiteit van Tilburg University wordt echter gemakkelijk in verband gebracht met een versmald mens- en wereldbeeld: als een zingevend kader dat andere verhalen en geschiedenissen uit- in plaats van insluit. Medewerkers die bekend zijn met het Katholiek Sociaal Denken vormen hierop een uitzondering. De vraag hoe de katholieke wortels van de universiteit in de toekomst kan worden uitgelegd als basis voor een open discussie en visie op mens en wereld, wint aan belang. Vanuit het Katholiek Sociaal Denken kan worden ingespeeld op de lacune die medewerkers signaleren in de identiteitsdiscussie en kan aan het gesprek over religie, waarden en waarheid een nieuwe impuls worden gegeven, ook in het onderwijs.

Thema III – Het versterken van het campusgevoel

‘Onze groene campus is een mooie basis voor het realiseren van **a learning society**, waar studenten een (internationale) gemeenschap vormen en elkaar stimuleren, uitdagen en kennis opdoen.’

Strategisch Plan 2014-2017⁹

GEMEENSCHAPSVORMING

INLEIDING

In het Strategisch Plan wordt *community building* genoemd als een van de pijlers van het onderwijsconcept van Tilburg University. Het delen van kennis tussen docenten onderling, tussen docenten en studenten vormt het uitgangspunt in het scheppen van ‘a learning community’.¹⁰ In de focusgroeps gesprekken komt dit beeld van een lerende gemeenschap niet naar voren. Werknemers associëren gemeenschapsvorming daarentegen met een heel ander concept, namelijk met ‘a community of learners’. Problemen die zich voordoen op het terrein van ‘samenscholing’ blijken in de praktijk het beoogde ‘samen scholen’ in de weg te staan.

⁹ *Het verschil maken: Strategisch plan 2014-2017*, Tilburg University, p. 20.

¹⁰ *Het verschil maken: Strategisch plan 2014-2017*, Tilburg University, p. 23.

REACTIES

Het werken bij Tilburg University kenmerkt zich door korte dienstverbanden, weinig *tenure track*-mogelijkheden en een hoge (internationale) mobiliteit. Werknemers schetsen het beeld van een duiventil, waar je invliegt, kort verblijft en uitvliegt en waar niemand in het gekrioel van elkaar weet waar vandaan te komen of waarheen te gaan.

To me it's the same feeling as I feel for my department and of course the pride and the belonging grows with time. I've been here for four years now. The first year I felt more attached to my PhD place than to Tilburg. Now, I feel attached to Tilburg, but it's more to my department. So even, even the economics part of the... I'm from there and we don't really interact with other departments, we don't. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

Het ontbreken van sociale cohesie wordt door medewerkers zelf deels ervaren als een gebrek aan eigen verantwoordelijkheid. Kansen om met elkaar in contact te komen worden niet altijd benut.

Ik vond dat dus ook wel vervelend want ik ben uiteindelijk degene geweest die dingen [...] is gaan organiseren. [...] Er moet iemand zijn die dat op zich neemt en organiseert inderdaad. Van één keer per jaar een departementsuitje leer je elkaar ook niet kennen. En dan is de helft niet aanwezig. – *Junioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

Er zijn wel kleine, *grass roots*-initiatieven van collega's die samen een activiteit organiseren. Dit resulteert in meer verbondenheid tussen collega's onderling maar overstijgt het incidentele niet. Bij overige bijeenkomsten die erop gericht zijn kennis uit te wisselen is de opkomst over het algemeen laag. Deze activiteiten hebben bij medewerkers zelf niet direct prioriteit. Werkdruk, reistijd en privéverplichtingen lijken deelname aan de georganiseerde evenementen in de weg te staan.

But, but everyone else lives quite as you know, far away as The Hague, Nijmegen, Amsterdam, which means there is no socialising, whereas umm, umm in Maastricht again, everyone lived in and around the town, so come 6:30, 7:00 people are leaving the law school, you bump into a colleague, they say, 'Hey, should we just pop down... You know pop across the road to have a drink,' and you do that, whereas here, everyone is like, 'Yeah, I've got to get a train. It is like two hours to get home,' so nobody socialises. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

Als ik ergens op moet bezuinigen op tijd, dan gaat het als eerste ten koste van de sociale dingen van mijn werk. Want ik wil liever naar huis toe, naar mijn kinderen. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Social and Behavioral Sciences*

Medewerkers staan ambivalent ten aanzien van de aangeboden activiteiten. Enerzijds willen dat er evenementen worden georganiseerd, anderzijds wordt er weinig gebruik gemaakt van de mogelijkheden die zich voordoen. Zo reageert een respondent kritisch op

de lage opkomst bij evenementen en signaleert, als gevolg hiervan, het ontbreken van *commitment* op de werkvloer.

Dat vind ik toch niet helemaal overtuigend. Want dat zijn vervolgens de mensen die klagen dat ze het hele departement niet kennen. Ja, vind je het gek? – *Senioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

Het persoonlijk uitnodigen van mensen voor een bijeenkomst blijkt het meest doeltreffend. Bij medewerkers is er vooral behoefte aan kennisverdieping in plaats van kennisverbreding. Hierin ligt een uitdaging voor de organisatoren van kleinschalige bijeenkomsten of expert seminars. Zij dienen zich daarbij niet op voorhand te laten afschrikken door het beeld dat er wellicht ‘toch niemand komt’.

Ja, daar komt anderhalve man en een paardenkop op af. Dat is altijd wel een beetje teleurstellend [...] Ik krijg het niet eens mee als er dat soort dingen zijn. Meestal als ik zie: seminar, symposium iets, dan denk ik: oh ja, dat is weer ver van mijn bed met mensen die ik niet ken. [...] Ik vind het altijd heel breed, van die vage dingen en dan ga je er heen en dan denk ik van, ja, wordt er iets verteld wat ik nog niet weet? Nee. Ik vind het juist leuk als er de diepte in wordt gegaan op een onderwerp. – *Hoogleraar Tilburg School of Economics and Management*

Discussie en debat worden gewaardeerd. De structurele behoefte aan ontmoeting en gedachtewisseling met collega-wetenschappers komt tijdens de focusgroepsgesprekken op verschillende momenten naar boven. Een senioronderzoeker van Tilburg Law School gaf aan dat deze behoefte ook tijdens een managementtraining gesignaleerd werd. Is er een plek om elkaar met enige regelmaat te ontmoeten? Het feit dat Academic Forum deze activiteiten organiseert was bij deze respondent niet bekend.

[O]ne of the things that came out of that year-long management training course, was that we should have more opportunities to meet colleagues from other faculties. [...] And so, I was then in discussions, which I then lost track of and the project died, with the, with the rector, to set up something like, umm, umm an academy here. So we were, we were sort of struggling over the name, what should we call it? ‘The Academic Academy’ sounds a bit silly. We couldn’t think of a name, that was actually the real problem. But the idea, umm, to sort of set up something where there’s an opportunity to socialize, maybe once every two months or something, just, you know, from 4:00 PM on a Friday or something; drinks in the faculty club. Would people generally be interested in that sort of thing? [...] This was meant more for academics staff because part of the way of, way of getting the budget, was to sell it as, and ideas will spring up organically from collaboration and research projects and so on, so it’d need to be academic. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

I think you would do well, to reach out to Academic Forum with that, because that’s part of their aim. – *Interviewer*

Oh, I see. Yeah, I must, I must revise the idea; one of the things the many casualties of, of a too busy schedule. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

De behoefte om buiten het werkstramien dingen met elkaar te ondernemen is groot, men ziet de meerwaarde ervan, maar de bestaande initiatieven sluiten onvoldoende aan bij de verwachtingen. Opvallend is dat niemand het grote verloop in het personeelsbestand opmerkt als reden voor de geringe sociale banden. Wel kwam een aantal keer in het vraaggesprek naar voren dat de werkeenheden wellicht te groot zijn om een verbinding in stand te houden:

We're the biggest law school in Europe. We're between 300 and 320 full FTE of academic staff which is the biggest law school in Europe, and we're spread out across ten different floors. I still end up at conferences where I bump into someone who say, and I say, 'Where are you from?' They say, 'Tilburg University.' [laughter] And I think, 'Really? Which faculty?' thinking, 'Please, God, be economics or something.' Then they saw, 'Law.' [laughter] I think, 'I've never laid eyes on you,' and I've been there six years now. So, it also makes it quite hard to have a sense of... belonging. We don't do much as a law school together either. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

Externe factoren – het ontwerp van faculteitsgebouwen, de verspreiding van werkruimten – worden in de focusgroepen veelvuldig genoemd als oorzaak voor een ontmoeting met collega's die uitblijft.

You just take the elevator. You go on your floor and you're like... I'm completely invisible in the faculty, and... Yeah, it's fine, I'm happy with it. But that's not good. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School-1*

Even in my department, we're OR and Econometrics, and then we are two separate groups, yeah, and we don't interact much, and we are sitting in different floors. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Economics and Management*

Building design. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School-2*

Maar ook interne factoren – het gebrek aan communicatie en onderlinge waardering – worden aangewezen als oorzaken voor het afzien van ontmoeting en contact. Tijdens een van de interviews ontstaat de vraag wie hiervoor verantwoordelijk is: de teamgeest binnen een onderzoeksgroep of speelt ook de overleg- en samenwerkingscultuur binnen faculteiten een rol?

En misschien ook nog wel de faculteit: dat daar ook andere culturen zitten. Ik zie hier dan de juridische en de economische faculteit. De economische faculteit komt dus uit een hele competitieve cultuur zeg maar. Met allerlei matrix-structuren en concurrentieverhoudingen. Terwijl de juristen... zitten meer op een harmoniemodel. Al decennia lang. En dan zie je toch dat dat verschillende culturen geeft. En dat dat ene moment dat jij dus aanstipt, dat bijvoorbeeld bij juristen – als je het al mag veralgemeniseren – wat anders ligt dan bij de economen. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Is het stimuleren van sociale cohesie dan een kwestie van *laisser-faire*? Leidt een grotere vrijheid binnen faculteiten tot een pluraliteit aan samenwerkingsverbanden en als zodanig naar meer vernieuwing?

Ja, ik denk zelf ook van: hoe groter de vrijheid, hoe groter de vernieuwingsdrift en ook misschien hoe groter de samenwerking. En in feite: geloven we er samen in dat we een soort van vooruitgang bewerkstelligen binnen de universiteit en ook binnen maatschappelijke organisaties. En dat dat wel een soort van intrinsiek verband heeft. – *Junioronderzoeker Tilburg School of Humanities*

Ja, maar die grotere vrijheid kan er ook toe leiden dat je wel samenwerkt met mensen van buiten je onderzoeksgroep. Als econoom in Delft of als econoom in een rechtenfaculteit moet je vaak buiten je eigen clubje samenwerken. Of dat is in ieder geval logisch om te doen. En dat zorgt weer niet voor... of tenminste niet automatisch, voor een teamgeest in die onderzoeksgroep. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

UITZICHT

Het versterken van het campusgevoel binnen Tilburg University is een punt van aandacht. Zolang de eenheid en verbondenheid tussen medewerkers onderling ontbreekt, kan er slechts moeizaam vorm worden gegeven aan ‘een lerende gemeenschap’ waar ook studenten deel van uitmaken. Wanneer medewerkers er onvoldoende in slagen een kenniskring te vormen waarbinnen zij elkaar stimuleren en uitdagen, krijgen studenten een vertekend beeld van wat wetenschap bedrijven inhoudt. Een gebrek aan sociale cohesie staat kennisoverdracht en -verdieping als zodanig in de weg. De deelname aan activiteiten wordt gezien als een vrijblijvende keuze en toegeschreven aan de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Zij kunnen de interactie en ontmoeting zelf vormgeven. De ontwikkeling van een innovatiemonitor, op basis waarvan medewerkers gewaardeerd worden voor deelname aan en de ontwikkeling van formele en informele initiatieven op de werkvloer – initiatieven die de *community building* bevorderen – biedt wellicht toekomstperspectief. Deze initiatieven dienen te worden afgestemd op de overleg- en samenwerkingscultuur binnen de afzonderlijke faculteiten en kunnen worden meegewogen in tussentijdse *Result and Development Interviews*. Samen toewerken naar hoogwaardig en vernieuwend onderzoek geldt ten slotte als een extern visitekaartje.

ORGANISATIESTRUCTUUR EN LEIDERSCHAP

INLEIDING

De arbeidsorganisatie van Tilburg University krijgt in de komende beleidsperiode een nieuwe structuur. Er wordt toegewerkt naar een organisatie die meer transparant, slagvaardig en flexibel is. ‘We streven naar een ondernemende bedrijfscultuur met ruimte voor eigen initiatief,’ aldus het Strategisch Plan.¹¹ In de focusgroeps gesprekken komt naar voren dat medewerkers waarde hechten aan de *bottum-up* en informele structuur binnen de universiteit, vanwege de vrijheid die dit genereert. Tegelijkertijd blijken bureaucratie en

¹¹ *Het verschil maken: Strategisch plan 2014-2017*, Tilburg University, p. 35.

professionalisering als belastend ervaren te worden en bij te dragen aan een toenemende werkdruk. Staat beroepsmatig werken het werken vanuit een roeping in de weg?

REACTIES

Tilburg University kent volgens de respondenten een heel informele organisatiestructuur. De hiërarchische verhoudingen zijn ondergeschikt aan een informele bedrijfscultuur en dat wordt gewaardeerd.

Het is niet ondenkbaar dat je met de voorzitter van het College van Bestuur praat. Wat in Leiden out of the question is. Dat was niet mogelijk en is nog steeds niet mogelijk. Dat is wel een enorm voordeel van deze universiteit. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Vanwege de laagdrempelige communicatie kunnen kleine veranderingen *bottum-up* worden doorgevoerd. Als zodanig ervaren medewerkers inspraak te hebben in de beleidsvorming. Kwalitatief onderwijs en onderzoek worden ervaren als een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

De dingen die ik waardeer hier is in ieder geval de vrijheid die je hebt. De inspraak en de zelfstandigheid en ik vond dat heel fijn. Het is af en toe dat je je een beetje verloren voelt, vooral toen ik hier net kwam, inderdaad. Zo van: dit vak is een puinhoop; maak er wat van. Een beetje zo. [...] En ik heb een hele korte lijn met management, als er iets niet aanstaat, je ziet dan echt beweging ontstaan in veranderingen. Je krijgt makkelijk mensen mee. En dat heb ik op andere universiteiten heel anders ervaren. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Social and Behavioral Sciences*

Men voelt dat een *laisser-faire* structuur leidt tot vernieuwing en nauwere samenwerking. Tegelijkertijd zijn er een aantal organisatorische aspecten die de ervaren vrijheid onder druk zetten. Het werken via tijdelijke aanstellingen is er één van.

Je streeft naar de situatie waarin je nog meer autonomie hebt, en nog meer vrijheid om te doen wat je wilt... Ongeveer 63% van de universitaire gemeenschap is in tijdelijke dienst. En die laat zich dat welgevallen met het oogmerk om dat walhalla van autonomie te bereiken. Dat beknot – en dat heb ik zelf ook aan den lijve ervaren – die vrijheid enorm. Want als de verlenging van jouw contract ter discussie staat, ga je dan het verdere traject niet in omdat je het inhoudelijk of idealistisch niet interessant vindt? Nee. De autonomie is voor mij een reden om niet meer weg te willen. Dat is voor mij geen pull factor geweest, maar daar zit dus een enorme spanning op. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

De huidige organisatie is in transitie. Talent wordt erkend en er wordt geïnvesteerd in medewerkers die initiatief nemen, bevlogen en creatief zijn. De focus op talentontwikkeling leidt echter ook tot nieuwe protocollen die de vrijheid van medewerkers onbedoeld inperken.

Voor mij is het heel dubbel. Aan de ene kant wordt het steeds professioneler inderdaad. Je hebt documenten waarin staat wat iemand moet kunnen, enzovoort, enzovoort,

enzovoort, heel erg gekeken naar capaciteiten, opleiding en zo. Maar het wordt wel allemaal vertaald in bureaucratie en zijn het niet echt beslissingen die genomen worden. Het glipt uit je vingers weg eigenlijk. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Wat doen wetenschappers van Tilburg University daaraan? De respondenten menen dat het de kunst is om tussen de bureaucratische eisen door te laveren. Een aantal keer wordt expliciet de vrees voor een verdere toename van de bureaucratie gedeeld.

Je moet er wel een beetje slim in opereren. Je moet je programma aanpassen en je moet verantwoording afleggen en dit en dat en dat en dat. En in de 24 jaar dat ik hier werk vind ik dat bureaucratie op de universiteit een ongelooflijke manier is teruggevallen. Ik denk dat het veel moeilijker is om je eigen weg te vinden dan wanneer als je al gevestigd bent en denkt van: die rimram kan me niet zoveel schelen, ik ga doen wat ik vind dat ik moet doen. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Bureaucratie vraagt een extra investering van medewerkers, hetgeen de werkdruk doet toenemen. In de focusgroeps gesprekken wordt aangegeven dat financiële motieven hierin ongetwijfeld een rol spelen.

And the reason for that is because we are expected to do so many things and the calculation of our workload is completely miscalculated. Because they try to translate hours to money, and science cannot be much one-to-one to money. And I think this is the problem that we are getting at. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

Als op een zeker moment een hoogleraar tegen mij zegt: ik heb een belasting van 1,12... dan ben ik altijd geneigd om te vragen: weet je het wel zeker van die tweede decimaal? Dat is natuurlijk een bloody shame. Want daar gaat het niet om. Het gaat er gewoon om dat je bezig bent met goed onderzoek, goed onderwijs waar je hart ligt. – *Hoogleraar Tilburg School of Economics and Management*

Deze omslag in de werkcultuur is opvallend. Waar de wetenschap vroeger een beroep was, zien veel jonge wetenschappers het nu als een roeping. Het management kan misbruik maken van deze arbeidsethos. Het opvoeren van de werkdruk zal bij menig bevlogen werknemer tot meer eindresultaat leiden maar ook, en dat is de keerzijde, eerder tot stress en overbelasting.

But I think also that the management takes advantage. So I think the, the newer generation of academics tend to see academia as a sort of calling, in the sense we are willing to work 80-90 hour weeks. I mean, at the moment, according to my profile, I'm working eight-and-a-half days a week, according to the calculation of time and task and so on. And nobody seems to mind to then sort of change that by taking something off my plate. They kind of say, 'Well, that's great, just keep it up.' And you think, 'How long can I keep this going for?' Whereas, I think the previous generation of, academics, the people who are now sort of, not all of them, but some plus 50, those who are retiring, really saw it as a job. – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

Een van de consequenties van dit nieuwe arbeidsethos – het zien van het werk als een roeping – is dat het aanstellen van medewerkers voor een beperkt aantal fte vanuit het management wordt gestimuleerd. Ook voor aanstellingen met een relatief kleine omvang is immers productiviteit en een honderd procent inzet gegarandeerd.

But anyway, one thing that I've noticed is that this has become a trend over the last couple of years that uh when the faculty wants to hire new research staff, they hire them on an 80% contract, which I think is really manipulative, because you always work that extra 20% too. I mean it's not as if you say, 'Okay, I filled my hours, and I'm gonna go and take a nap now.' Of course, that hours does go to teaching and administration, and then you have to write your papers, and you know, write your grants and so. So I think there is a... Maybe they don't do it very consciously, but it has this exploitive side of it. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Humanities-1*

Yeah, I think they do it very consciously. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Humanities-2*

I think they do it very consciously. And they feel that they're helping us. Like even if you talk to Koen Becking, he'll say, 'But we're facilitating your career ambitions.' And then you can kind of turn around and say, 'No, I'm working eight-and-a-half days a week for the university.' You can sort of always turn that around... – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

De respondenten zijn zich bewust van de huidige strategie om de omvang van de wetenschappelijke staf te optimaliseren en de bijbehorende kosten te minimaliseren. Zij rapporteren dat de eigen werkzaamheden steeds vaker moeten worden terugverdiend.

We actually get a spreadsheet every year. 'This is what you cost us. How much money did you bring in?' – *Senioronderzoeker Tilburg Law School*

Wanneer wetenschappers deze gang van zaken willen aankaarten, blijkt het contact met bestuur en directie een belemmering. Is de organisatiestructuur wellicht onvoldoende transparant?

Ik vind ook, de lijnen zijn kort, dat is zeker. Ik werk hier al 25 jaar. Maar de machtsstructuur is heel lastig te vinden. Ik heb soms een beetje het gevoel dat... wil je echt invloed gaan uitoefenen dat je dan veel meer op een bolwerk stuit dan bij andere universiteiten. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Humanities*

Laten we het daar eens even over hebben, dat is iets waar ik heel erg kritisch over ben, niet alleen over deze universiteit maar ook over andere universiteiten. We hebben hier allemaal mensen die hebben doorgeleerd, die zouden in staat zijn zichzelf te besturen, dat doen ze ook in dit kleine verband in van hun departementen en netwerkje enzovoort. Maar er is geen publiek debat binnen de universiteit, er is geen medium waar we met elkaar kunnen praten over onderwijs en onderzoek. Univers is geworden tot een stijlplaatje in plaats van iets wat inhoudelijk is, daar is niets voor in de plaats gekomen.

Er is geen controle op de macht, het is een volkomen ondoorzichtig soort van iets. –
Hoogleraar Tilburg Law School

In deze discussie wordt een interessante spanning duidelijk. Er wordt door medewerkers een grote vrijheid ervaren, met name op het gebied van onderzoek. De lijnen zijn kort en de machtsstructuur is informeel. Maar onder de oppervlakte ervaart men een bolwerk. Ondanks de ervaren vrijheid, nemen medewerkers een hoge werkdruk waar die voortvloeit uit een toegenomen bureaucratie. Kan men dan nog van en in vrijheid spreken?

Er moet iets veranderen aan de universiteit. En als jij vraagt wat moeten we aan Koen Becking meegeven, wat moeten we aan het College van Bestuur meegeven, dan is dat: geef de universiteit terug aan de hoogleraar. Haal de universiteit weg bij de managers, dat is mijn conclusie. [...] [D]e macht van deze universiteit [is] in handen van managers, van de diensten, van de diensthoofden, van een Collegevoorzitter die geen hoogleraar is, anders dan in België, waar gewoon de rector een van de meest gezaghebbende hoogleraren is en waar de beste wetenschappers het voor het zeggen hebben. Bij die beste wetenschappers zitten er altijd een hele hoop die niks van besturen weten en ook niks van besturen kunnen, maar er zitten er ook een paar die dat best kunnen. En geef die nou de macht in handen. Dat is mijn voornaamste advies. We hebben net een beetje geridiculiseerd over het Strategisch Plan. Maar wie heeft het Strategisch Plan vorig jaar gemaakt? De voorzitter van het College van Bestuur, ik heb de rector niet gezien. In alle overleggrondes is de rector buiten beeld gebleven. Maar die zou toch het academische boegbeeld moeten zijn? Zoals dat in alle universiteiten van enige standing gebeurt? –
Senioronderzoeker Tilburg School of Catholic Theology

Ik vind het leiderschap heel zwak in Tilburg, ik kan het niet zo goed vergelijken met anderen want het is een tijdje geleden dat ik daar intensief naar heb gekeken. Maar als ik in ieder geval nu naar Tilburg kijk, het leiderschap zwak is... er wordt weinig geprobeerd om te organiseren. – *Hoogleraar Tilburg Law School*

Er bestaat een grote behoefte aan meer 'invloed'. Een bottom-up machtsstructuur wordt door de respondenten gezien als een organisatiestructuur die toekomst heeft. De inbreng van medewerkers zou leidraad moeten zijn bij het maken van strategische beleidsplannen, die ruimte laten voor vernieuwing en debat.

Nou, het moet met name bottom-up zijn, dus laten vooral de bestuurders niet denken dat ze dingen top-down kunnen organiseren. Het moet bottom-up komen, en dan heb je ook denk ik de beste kans voor succes. En ook dat het zeg maar duurzaam is. –
Hoogleraar Tilburg Law School

Als je kijkt naar [het Strategisch Plan Tilburg University 2014-2017], hè, dat je mee stuurde met de mail. Bijvoorbeeld over waar we hier onder andere bijeen zijn, voorwoord van de collegevoorzitter, de laatste zin was, ik las het vanmorgen nog even, zoiets als: dat deze exercitie niet vrijblijvend is. En dat vind ik dan op een bepaalde manier weer dwingend. Dan beperk je eigenlijk de vrijheid en in het hele document staat

eigenlijk al wat er zo'n beetje uit moet komen dus en dat is allemaal begrijpelijk. –
Senioronderzoeker Tilburg School of Humanities

Een aantal keer wordt in de focusgroeps gesprekken aangegeven dat er behoefte is aan een scherpere disciplinaire focus van Tilburg University, die wetenschappers zelf kunnen aanbrengen wanneer zij meer invloed kunnen uitoefenen. In eerdere versies van het Strategisch Plan is volgens medewerkers een duidelijke visie aanwezig, die gaandeweg helaas is verwaterd.

Koen [Becking] zei [...] bij de nieuwjaarsbijeenkomst: het moet maar een soort LSE worden. Nou, dat was een duidelijke visie. Een LSE, London School of Economics en political science moet ik eraan toevoegen. [..W]at gebeurt er dan in het proces? Dan gaat iedereen zich aan... universiteitszorg, medezeggenschapsraad, al onze bureaucraten. [..D]ie gaan zich er allemaal tegenaan bemoeien, wat zie je dan? Dat eigenlijk zo'n hele visie verwaterd. Ik kan al die versies van het Strategisch Plan naast elkaar zetten en dan zie je gewoon het verwateringsproces in de praktijk plaatsvinden. Nou, dat is niet goed gemanaged. Dat zeg ik eerlijk. Maar dat kan nog gerepareerd worden. Als we wel die duidelijke visie gewoon neerzetten. Uiteindelijk kan die visie eigenlijk niet zozeer van de bureaucraten en de bestuurders komen, maar die moet van de hoogleraren komen. De hoogleraren die bepalen uiteindelijk [...] de richting [...]in de faculteit. – *Hoogleraar Tilburg School of Economics and Management*

Wat moet er dan gebeuren met de onderzoeksscholen die niet tot de economische kerndisciplines behoren? Is specialisatie, een scherpere profilering, voorwaarden-scheppend voor het voortbestaan van Tilburg University?

[..]k noemde een paar sterke punten van Tilburg. Maar ik ben het helemaal met jou eens dat er ook bij andere faculteiten hele sterke onderdelen zijn en die moeten een kans krijgen. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Catholic Theology*

Ja, ik geef je graag honderd procent steun voor wat je net zei. En vooral voor het punt dat onze bestuurders tientallen jaren in allerijl hebben verkondigd dat wij een gespecialiseerde universiteit zijn. Maar wij zijn helemaal geen gespecialiseerde universiteit! We zijn een gemankeeerde universiteit. [..V]orige week was het jubileum van [...] een van onze grootste wetenschappers, en die vierde dat met met een een tiental, laten we maar zeggen hoogleraren die ertoe doen in deze universiteit en toen viel mij op dat iedereen zei: 'Het is onzin dat we gespecialiseerd zijn'. Het is gewoon: we zijn gemankeerd. Maar de vraag is: hoe gaan we daarmee om. Hoe we daarmee om moeten gaan is volgens mij dat we een niche-universiteit moeten zijn. [Gegrinnik] Op sommige gebieden zijn we echt de beste van de wereld! Nou, en als we nou op die vier of vijf gebieden echt onze kracht inzetten en dus ook budgetten toekennen dan kunnen wij overleven. Want wij doen namelijk net alsof Tilburg University een gegeven is voor de komende vijftig jaar, maar dat is helemaal niet zo. En dat is ook het grootste manco in het Strategisch Plan, dat gespeend is van iedere ambitie. [...] Maar we moeten echt oppassen dat we niet gewoon opgezogen worden. En dat we dadelijk niet een dependance van Nijmegen worden. Want dat is het risico. En dat soort realiteiten die

worden in deze universiteit te weinig benoemd. – *Senioronderzoeker Tilburg School of Social and Behavioral Sciences*

UITZICHT

De organisatiestructuur van Tilburg University is toe aan herziening. Medewerkers waarderen de informele bedrijfscultuur maar ervaren in de praktijk ook wat de keerzijde hiervan is. De vrijheid om het werk naar eigen inzicht vorm te geven, wordt gezien als een groot goed dat het persoonlijke engagement van onderzoekers versterkt. Tegelijkertijd heeft een hoog arbeidsethos tot gevolg dat medewerkers steeds grotere moeite hebben met de organisatie van het eigen takenpakket. Nieuwe initiatieven en samenwerkingsverbanden leiden tot de confrontatie met nieuwe protocollen. Voor een deel van de medewerkers is dit een reden om de eigen ambitie en creativiteit in te perken ten einde de werkdruk te verlagen. Talentontwikkeling kan alleen plaatsvinden wanneer de organisatiestructuur hiertoe voorwaardenscheppend is. De verlichting van bureaucratische maatregelen en het stimuleren van onafhankelijke wetenschapsbeoefening dient op alle lagen te worden aangemerkt als een punt van overleg om (het gevoel van) structurele overbelasting te voorkomen. De directe en open communicatielijnen die medewerkers ervaren in het contact met leidinggevenden, kunnen zo mogelijk in de toekomst eveneens worden gerealiseerd in het contact tussen leidinggevenden en de managementtop. Op deze manier kan er worden toegewerkt naar een realistisch en excellent wetenschapsprofiel dat organisatie breed wordt gedragen.

2 UITZICHT

INLEIDING

De inzet van dit deelonderzoek ‘Waarden in de wetenschap’ is bij te dragen aan de ontwikkeling van een visie op een universitaire gemeenschap die toekomst heeft. Het onderzoek bouwt voort op de tweeledige doelstelling van het ‘Waarden in de wetenschap’ project. Deze doelstelling is in de inleiding van dit rapport beschreven en wordt hier herhaald met het oog op de uitkomsten van het onderzoek 1) In welk opzicht geven de gesprekken met medewerkers een nieuwe impuls aan de bezinning op waarden in relatie tot de beoefening van wetenschap aan Tilburg University?; 2) Welk nieuw perspectief ontstaat hierdoor op het universitaire waardendebat enerzijds en de identiteit van Tilburg University – *‘inspired by the Catholic tradition’* – anderzijds? In wat volgt zullen we beide vragen expliciet in verband brengen met één van de voornaamste pijlers van het Strategisch Plan 2014-2017: het streven Tilburg University vorm te geven als ‘A Learning Society’ met het oog op de toekomst aan haar bijdrage eraan.

GESPREKSRESULTATEN EN KERNVRAGEN

Over het algemeen kan worden geconcludeerd dat het universitaire waardendebat, voor zover het al bestaat, geen samenhangende discussie is. De zeven in dit rapport beschreven thema’s roepen tal van associaties op die fragmentarisch van karakter zijn. Wetenschappers hebben moeite met het vinden van een overkoepelend zingevend en betekenisgevend denkkader waarin zij hun ervaringen die worden opgedaan in onderwijs, onderzoek en valorisatie in samenhang kunnen plaatsen. Hiermee is eigenlijk de belangrijkste conclusie van dit onderzoek al aangegeven. Wil Tilburg University in de toekomst inderdaad ‘A Learning Society’ worden, dan moet het gesprek over wat dit betekent meer structuur, meer focus en meer samenhang krijgen. Medewerkers binnen Tilburg University hebben niet het idee dat visie-ontwikkeling werkelijk prioriteit heeft bij het College van Bestuur en investeren daarom slechts ad-hoc is. Het gevolg is een kakofonie van interventies en ideeën over welke kant het uit moet. Het ligt voor de hand dat het Tilburg Cobbenhagen Center in samenwerking met Academic Forum en in afstemming met het College van Bestuur een programma ontwikkelt om het gesprek over de toekomst op de campus van Tilburg University te structureren, focussen en samenhang en richting te geven. Het voornemen tot ontwikkeling van een dergelijk programma zou onderdeel moeten zijn van het nieuwe Strategisch Plan.

GESPREKSRESULTATEN THEMA I – LEARNING

Uit de gesprekken blijkt dat er binnen Tilburg University een aanzienlijk draagvlak is voor een grotere aandacht voor onderwijs en vorming van studenten. Er heerst echter het gevoel dat de voorwaarden hiervoor ontbreken. Met name zou er te weinig tijd worden berekend voor het voorbereiden en het geven van onderwijs en het nakijken van toetsen en tentamens. Daarnaast zou onderwijs weinig bijdragen aan het academische prestige van medewerkers en zou in beoordelingen de kwaliteit van het onderzoek een grotere rol

spelen dan dat van het onderwijs. Vergelijkbare geluiden klinken als het gaat over op maatschappelijke thema's gericht onderzoek en het zichtbaar maken van de relevantie van onderzoek voor een breder publiek, en over valorisatie. Sinds de gesprekken hebben plaatsgevonden, is een onderwijsprofiel ontwikkeld dat voor heel Tilburg University gezichtsbepalend moet worden. Over dit is gezegd dat Tilburg University door middel ervan ernaar streeft

Tilburgse studenten een brede en kwalitatief hoogwaardige academische kennisbasis te laten verwerven. Studenten ontwikkelen zich tot zelfstandige onafhankelijke denkers, hebben een hoog kennisniveau van hun vakgebied en zijn goed uitgerust om te werken aan complexe problemen in een internationale omgeving.

Gezien het tijdstip waarop ze plaatsvonden konden de effecten hiervan in de gesprekken nog niet worden getoetst. Er valt echter te verwachten dat het onderwijsprofiel ten dele aan het verlangen van medewerkers van Tilburg University tegemoet komt, maar dat het van groot belang is de aandacht voor onderwijs en academische vorming duurzaam te verankeren binnen de organisatie van Tilburg University. De discussie of deze doelstelling ook gevolgen zou moeten hebben voor het onderzoeks- en valoratiebeleid van Tilburg University en welke dan, lijkt nog nauwelijks begonnen. Deze discussie lijkt met het oog op de toekomst van fundamenteel belang.

GESPREKSRESULTATEN THEMA II – LEARNING SOCIETY

Uit de gesprekken blijkt – niet voor het eerst – dat de maatschappelijke gerichtheid van onderzoekers binnen Tilburg University sterk is. Een zeer groot deel van de mensen die in het kader van dit onderzoek aan het woord kwamen, vonden het van belang dat de resultaten van hun onderzoek maatschappelijk van betekenis zijn. Zij lijken dit echter in eerste instantie te beschouwen als iets van hen persoonlijk. Initiatieven vanuit het College van Bestuur of van NWO om het belang van valorisatie te vergroten, worden niet verwelkomd als kansen gelegitimeerd en gestructureerd te doen wat men eigenlijk graag zou willen. Men ziet ze allereerst als bedreigingen van de eigen vrijheid als onderzoeker. Een vergelijkbare dubbelzinnigheid is waarneembaar in de reacties op de aankondiging in het Strategisch Plan van Tilburg University om op basis van de historische identiteit de actuele identiteit te versterken. Enerzijds is er een sterk verlangen naar meer aandacht voor en meer coherentie in de opstelling van Tilburg University ten opzichte van de huidige samenleving. Wat wil Tilburg University zijn? Anderzijds is men beducht voor ongewenste effecten van het vastleggen van een visie en het teruggrijpen op de religieuze en levensbeschouwelijke tradities waar Tilburg University uit voortkomt. Dit leidt niet tot een pleidooi voor een alternatieve visie op de universiteit ten opzichte van de samenleving, maar tot een voortdurende aarzeling bij het uitdrukken van eigen verlangens en overtuigingen op dit punt. Dit lijkt onmiddellijk samen te hangen met een gebrek aan ervaren eigenaarschap ten opzichte van de ontwikkelingen die in de samenleving en binnen de wereld van het Hoger Onderwijs gaande zijn, en ten opzichte van de reacties hierop van Tilburg University. Niet alleen de PhD-studenten, de post-docs en de universitair docenten, maar evenzeer de universitair hoofddocenten en de hoogleraren laten blijken dat ze niet het gevoel hebben veel aan de gang van zaken, de organisatie en het klimaat binnen Tilburg University te kunnen veranderen. Als dit inderdaad zo is, is dit

een probleem dat erom vraagt aangepakt te worden. Maar zelfs als dit niet zo zou zijn, is het feit dat dit gevoel zo sterk leeft een kwestie die nodig op de agenda zou moeten komen. Alleen wanneer het kader van Tilburg University, dat wil zeggen in ieder geval de decanen, departementsvoorzitters en de leiders van onderzoeksprogramma's zichzelf dragers weten van de identiteit en actief willen en menen te kunnen bijdragen aan de vormgeving ervan, kan Tilburg University actief leren van de samenleving en daarbinnen actief haar rol zoeken en vinden.

GESPREKSRESULTATEN THEMA III – A LEARNING SOCIETY

Velen die gedurende dit onderzoek aan het woord kwamen, lieten blijken weinig samenhang en gemeenschap te ervaren binnen Tilburg University, buiten de directe werkomgeving. Men heeft weinig zicht op wat anderen binnen de organisatie doen, kent weinig mensen en identificeert zich daarom ook niet vanzelfsprekend met hen, en via hen met de universiteit als geheel. In de wijze waarop hierover gesproken wordt, blijkt dat medewerkers hiermee ook zelf worstelen: enerzijds is er verlangen naar meer samenhang, anderzijds is men ook beducht voor het tijdsbeslag dat dit zou kunnen betekenen. Een enkeling geeft zelfs ruitelijk toe naar meer informele contacten te verlangen, maar er niet op in te gaan als de mogelijkheden zich ertoe aandienen, aangezien het al ingewikkeld genoeg is de verantwoordelijkheden op het werk en de verantwoordelijkheden thuis in balans te houden. Dit lijkt minstens de conclusie te rechtvaardigen dat de versterking van het gemeenschapsgevoel niet spontaan van de medewerkers uit zal gaan en beleidsmatige aandacht vraagt. Er valt veel te zeggen voor de gedachte dat een *corporate identity* in een moderne universiteit alleen indirect tot stand kan komen. De middelpuntvliedende krachten zijn immers sterk: onderwijs verbindt medewerkers met uiteenlopende beroepenvelden, onderzoek doet ze samenwerken met collega's in andere universiteiten verspreid over de hele wereld, en valorisatie relateert ze aan diverse maatschappelijke terreinen. Deze fragmentering is een gegeven en kan niet voorkomen of gerepareerd worden. Daarom zouden in verband hiermee vragen moeten worden gesteld als: Kan het zoeken naar kennis, waarden en waarheid tot gemeenschap leiden? Kan de historisch verbinding met de katholieke traditie waaruit Tilburg University voortkomt en het open gesprek met deze en andere tradities bijdragen aan de samenhang? Kan er een gezamenlijkheid ontstaan, niet op basis van een gemeenschappelijke overtuiging, maar vanuit een gedeelde inschatting welke kwesties van centraal belang zijn in de relatie tussen universiteit en samenleving met het oog op de toekomst?

VERVOLG

Vanuit het Strategisch Plan 2014-2017 van Tilburg University is het Tilburg Cobbenhagen Center opgericht. Doelstelling van het Tilburg Cobbenhagen Center is het opnieuw agenderen van de vraag naar de identiteit van de universiteit in het algemeen en van Tilburg University in het bijzonder, in het bijzonder gebruik makend van de bronnen uit de katholieke, christelijke en humanistische tradities waardoor Tilburg University zich vanouds geïnspireerd weet. In het bijzonder zijn de volgende initiatieven in dit verband van belang.

- Gebaseerd op de traditie van het Katholiek Sociaal Denken en het gedachtegoed van Martinus Cobbenhagen (1883-1953), the *founding father* van wat nu Tilburg University is, ontwikkelt het Cobbenhagen Center een specifieke vorm van samenwerking met uiteenlopende maatschappelijke velden. Het Cobbenhagen Center zal bestaan uit een aantal *Communities of Practice*: gemeenschappen van actoren die met elkaar gemeen hebben dat zij betrokken zijn bij een maatschappelijke kwestie, een maatschappelijk vraagstuk of een maatschappelijk terrein. *Communities of Practice* worden samengehouden door zowel een gemeenschappelijke inzet als door een verschil in mogelijkheden en concrete – technische en intellectuele, personele en materiële – behoeften. Deze verschillen worden niet beschouwd als een probleem, maar als productieve factor: wat de één ontbreekt moet een ander in staat en bereid zijn te geven. Eén aspect hiervan kan zijn dat partijen financieel gezien activiteiten van andere partijen mogelijk maken, maar er zijn ook vele andere mogelijkheden tot samenwerking met voordeel voor alle partijen. De in het Strategisch Plan van Tilburg University verwoorde waarschuwing dat waardencreatie zich niet louter richt op economisch gewin, maar juist ook in sociaal en cultureel opzicht ‘winstgevend’ kan zijn, geldt hier bij uitstek.¹² Deze werkwijze via *Communities of Practice* geeft een aanzet voor een visie op *understanding society* die tevens een vorm van *building society* is of, in het jargon van de dag, een bijdrage levert aan *social innovation* op een niet-technocratische en niet-bureaucratische manier. Deze visie kan verder worden uitgewerkt en kan dan gezichtsbepalend worden voor Tilburg University.
- Het Tilburg Cobbenhagen Center is een project gestart rond de herdenking van de studenten van de toenamelige rechtsvoorganger van Tilburg University, de Roomsche Katholieke Handelshoogeschool, die tijdens de Tweede Wereldoorlog omgekomen zijn. Onder leiding van Martinus Cobbenhagen koos in de Roomsche Katholieke Handelshoogeschool destijds vrijwel iedereen ervoor de loyaliteitsverklaring aan de Duitse bezetter niet te ondertekenen. De Hoogeschool kon hierdoor niet langer functioneren, maar bleef tijdens de oorlog een gemeenschap. Docenten en studenten hielden contact met elkaar, probeerden elkaar moreel te steunen en concreet te helpen. Martinus Cobbenhagen heeft veel betekend voor het Tilburgse verzet. Hij maakte collegedictaten en voedselpakketten voor ondergedoken studenten, schreef bemoedigende brieven en pleitte voor zijn studenten bij Duitse autoriteiten. Tijdens de Tweede Wereldoorlog zijn 22 Tilburgse studenten omgekomen tijdens bombardementen, verzetsactiviteiten, in concentratiekampen en aan de gevolgen van dwangarbeid, ongeval of ziekte. Van hen was oorspronkelijk niet meer bekend dan een naam en een sterfdatum. Op een digitaal monument – www.monumentvoordevrijheid.nl – dat op 4 mei 2017 werd onthuld, krijgen zij een verhaal en een gezicht. Het monument is een eerbetoon aan de universitaire gemeenschap in oorlogstijd, maar ook een middel om de inhoud van het universitaire motto ‘Understanding Society’ te verdiepen en studenten van nu na te laten denken over de vrijheid en het onderwijs. Wat betekent het eigenlijk om te studeren? Hoe kun je je voorbereiden op een toekomst in de samenleving? Hoe speel je in op onverwachte situaties? Waar sta je voor wanneer alles wat vanzelfsprekend is wegvalt? Vragen die toen van levensbelang waren en nu nog steeds een belangrijke rol spelen binnen de

¹² *Het verschil maken: Strategisch plan 2014-2017*, Tilburg University, p. 27.

universiteit en de samenleving. Deze vragen worden in 2017-2018 verder uitgewerkt in een tv-documentaire en een boekproject.

- Om de discussie over de identiteit van Tilburg University een impuls te geven werkt het Tilburg Cobbenhagen Center aan een boekproject getiteld 'Excellence with a Soul. De profilering van een universiteit in de traditie van Martinus Cobbenhagen'. In het boek *Excellence without a Soul* (2006) beschrijft Harry Lewis, tientallen jaren werkzaam als hoogleraar en decaan van Harvard University, wat er gebeurt wanneer de academie wordt overgenomen door marktmechanismen. Het idee dat universiteiten gebaat zijn bij het geld en de status die haar door externe bronnen wordt toegekend, doet deze instituties steeds verder afdrijven van de eigen missie. Studenten worden gevormd tot professionele academici voor wie succesvolle carrièrekansen en een berekenend toekomstperspectief in het verschiet liggen. Men wordt alles geleerd, zo stelt Lewis, behalve de praktische wijsheid om verantwoordelijkheid te dragen voor het eigen leven en de samenleving die alleen bestaat dankzij de actieve bijdrage die zij eraan leveren. Wereldwijd blijken universiteiten met dit spanningsveld te worstelen. Hoe kan de universitaire missie vormgegeven worden vanuit een tegelijkertijd intellectuele én sociale invalshoek? In het boekproject zullen meerdere voorbeelden uit diverse delen van de wereld gepresenteerd worden en wordt onderzocht wat Tilburg University daarvan kan leren, uiteraard rekening houdend met de eigen context en de eigen specifieke karakteristieken. Dit boekproject is bedoeld om de discussie op de campus van Tilburg University over de eigen identiteit een nieuwe impuls te geven. Er wordt gezocht naar bijdragen vanuit een breed scala van auteurs met verschillende achtergronden en een verschillende positie ten aanzien van de rol en de aard van de universiteit.
- Het Tilburg Cobbenhagen Center heeft bij zijn oprichting plannen gepresenteerd om de discussie op de campus over de rol, betekenis en eigen aard van de universiteit te stimuleren. Naar aanleiding van concrete ontwikkelingen binnen de academische wereld worden in samenwerking met Academic Forum lunchbijeenkomsten belegd waarvoor telkens een gevarieerde groep medewerkers op naam worden uitgenodigd. Eventuele conclusies van deze bijeenkomsten worden gecommuniceerd met het College van Bestuur. Daarnaast worden er vanuit het Tilburg Cobbenhagen Center expertbijeenkomsten belegd rond inhoudelijke thema's die van belang zijn voor de ontwikkeling van Tilburg University en de bijdrage die de universiteit levert aan de toekomst van de samenleving. Hierbij is het van groot belang dat deze bijeenkomsten niet vrijblijvend zijn en duidelijk wordt welke gevolgen de bijeenkomsten zouden moeten hebben voor het beleid met betrekking tot de kerntaken van onderwijs, onderzoek en valorisatie.

Al deze initiatieven spelen in op de noodzaak de visie op de eigen identiteit en de gevoelde verantwoordelijkheid ervoor binnen Tilburg University te versterken en dit niet te doen door een visie op te leggen, maar het eigenaarschap van dit gehele proces zo veel mogelijk bij de wetenschappers te laten. Er is een sterk verlangen bij de onderzoekers en docenten van Tilburg University om een centralere rol te spelen in het bepalen van de universitaire koers. Sommigen spreken zelfs van het teruggeven van de universiteit aan de

wetenschappers. Om dit niet alleen te zien als een kreet die een gevoel van onbehagen uitdrukt, zijn er structuren en vormen nodig die de reflectie van wetenschappers op hun werk en de ontwikkelingen binnen hun discipline verbinden met vragen van beleid en bestuur van de universiteit als geheel en de wijze waarop deze inspeelt op en betrokken is bij ontwikkelingen in de samenleving. Hierbij is een blijvende, actief onderhouden verbinding met de historische wortels en ontwikkelingen van de universiteit, de bronnen en de visie die haar inspireren, de actuele regionale, nationale en mondiale context en de ontwikkelingen daarbinnen en de ook wetenschappelijke debatten over de veranderende rol van wetenschap, kennis en de universiteiten essentieel. Het duidelijk beleggen van de verantwoordelijkheid binnen Tilburg University is van groot belang en het Tilburg Cobbenhagen Center is hiervoor een voor de hand liggende kandidaat. Het opschalen van met name de ondersteuning van het Tilburg Cobbenhagen Center en het investeren in de consolidatie en de toekomst ervan is hiervoor noodzakelijk.

NAWOORD

Door *Prof. dr. Erik Borgman*

De wetenschappers die mee hebben gedaan met de gesprekken in het kader van het tweede ‘Waarden in de wetenschap’ onderzoek waren opvallend positief in hun reactie op de uitnodiging om in gesprek te gaan met collega’s van verschillende departementen en faculteiten. Zij bleken ook bereid daarvoor tijd vrij te maken. De gesprekken waren levendig en men gaf na afloop veelal aan dat het lunchgesprek van anderhalf uur over kwesties die betrekking hebben op de universiteit en hun plaats erbinnen met collega’s die zij vaak niet kenden, erg inspirerend en zinvol was.

In de gesprekken kwamen persoonlijke visies van individuele wetenschappers aan de orde, evenals noties uit de traditie waaruit Tilburg University voortkomt. De wetenschappers die eraan deelnamen hadden duidelijke meningen over tal van zaken en aarzelden niet over deze meningen met elkaar in debat te gaan. Tegelijkertijd valt ook in de gesprekken van deze rapportage op dat wetenschappers geneigd zijn zich op hun vrijheid te beroepen en deze vooral te willen bewaren. Dit werd ook al geconcludeerd bij het eerste ‘Waarden in de wetenschap’ onderzoek. Zelden is er bij de wetenschappers die aan het woord komen sprake van een samenhangende visie op de rol en de functie van de universiteit en haar bijdrage aan de samenleving van de toekomst. Zaken die zich niet zomaar met elkaar laten verbinden worden los van elkaar naar voren gebracht. Het verdedigen van de persoonlijke vrijheid van de individuele wetenschapper, de wil om via onderzoek en onderwijs van betekenis te zijn voor de samenleving, en het verlangen naar gezamenlijke richting binnen de universiteit blijven los van elkaar staan en worden niet met elkaar in verbinding gebracht of tegen elkaar afgewogen. De neiging om verantwoordelijkheid te nemen voor een coherente visie op de universiteit en haar betekenis, blijkt spontaan niet groot onder wetenschappers van Tilburg University. Dit is een lastig probleem, aangezien een dergelijke visie niet slechts bestuurlijk kan worden geïmplementeerd, maar om van betekenis te zijn door wetenschappers in hun werk en op hun eigen specifieke werkterrein moet worden uitgedragen en gerealiseerd.

In vergelijking met het vorige ‘Waarden in de wetenschap’ rapport valt bij de deelnemende wetenschappers op dat zij zich in versterkte mate uitspreken over kwesties die de eigen aard van de universiteit en haar bijdrage aan de samenleving betreffen. Dit is waarschijnlijk het gevolg van de toegenomen aandacht voor deze vragen in zowel de politieke discussie als in het universitaire beleid. Er is inmiddels een Nationale Wetenschapsagenda en de politiek focust versterkt op de maatschappelijke impact van de universiteit. De afgelopen periode is er binnen Tilburg University een Tilburgse onderwijsvisie ontwikkeld, er is veel gesproken over valorisatie en er zijn initiatieven genomen op dit terrein. De start van het Jheronimus Academy of Data Science (JADS) vond plaats nadat de gesprekken met de wetenschappers plaatsvonden, dus daarvan kan nog geen invloed zijn uitgegaan. Daarnaast blijkt opnieuw dat wetenschappers sterk geïnspireerd worden door het motto van de universiteit, ‘Understanding Society’. Zij willen de samenleving niet alleen begrijpen, maar ook verbeteren en vooruit helpen. Wanneer het gaat om de verworteling

van Tilburg University in de katholieke traditie, is er veel onzekerheid over de betekenis hiervan. Niettemin blijkt men het in ieder geval vanzelfsprekend te vinden dat kwesties en dilemma's op het snijvlak van persoonlijk engagement, wetenschappelijke integriteit en academische verantwoordelijkheid op basis van deze verworteling tot onderwerp van gesprek worden gemaakt.

Dit alles biedt aanknopingspunten om het gesprek minder vrijblijvend te maken. Het is van belang een infrastructuur te creëren die wetenschappers stimuleert en helpt gericht te reflecteren op het doel dat ze met hun academische activiteiten willen dienen, hoe zij denken zelf concreet aan deze doelen bij te dragen en hoe zij als wetenschappers in de context waarbij zij werken op gepaste wijze de verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de gezamenlijke gerichtheid op dit doel. Het gaat dus om beraadslaging rond vragen als: Waar zit de beroepstrots bij de wetenschappers? Wat drijft hen? Waarom zou de universiteit ook van hen moeten zijn en wat betekent dit? Hoe verhoudt dit zich tot de vragen die de samenleving stelt en de richting die de politiek wijst? Hierbij is het zaak

- dat duidelijk zichtbaar wordt gemaakt dat en hoe de resultaten van deze beraadslagingen consequenties hebben op het beleid binnen Tilburg University en de wijze waarop de universiteit zich publiek profileert, en dat
- de klacht serieus genomen wordt dat medewerkers aan dit gesprek, en aan de reflectie die nodig is om het goed te voeren, niet toekomen vanwege de werkdruk en het grotere belang dat gehecht wordt aan andere onderdelen van hun takenpakket.

De bijdrage aan de interne universitaire meningsvorming moet behandeld worden als integraal onderdeel van het functioneren van wetenschappers aan Tilburg University en dus ook terugkomen in de reguliere gesprekken over het functioneren en de verdere loopbaan van wetenschappers. Het consulteren van wetenschappers met het oog op imagobepalende beleidsbeslissingen door de bestuurders van Tilburg University en het peilen van het draagvlak ervoor moet vanzelfsprekend zijn.

Een universiteit heeft wetenschappers nodig die niet alleen in hun discipline nieuwe wegen gaan en avontuurlijk denken. Zij moeten ook creatief zijn in het zien van en het omgaan met de consequenties van de ontwikkelingen binnen hun vakgebied en de betekenis van dit vakgebied voor de samenleving. Juist omdat de universiteit als organisatie intrinsiek gericht is op het vooruithelpen van de samenleving door onderwijs, onderzoek en het verbinden van maatschappelijke kwesties met nieuwe onderzoeksresultaten en -vragen (valorisatie), kan zij niet bestuurd worden vanuit een algemene politieke visie of een visie op wetenschapsbeleid. De universiteit moet zichzelf steeds opnieuw als universiteit vorm geven. Hiertoe moet zij beschikken over waarden die haar oriënteren, een infrastructuur om de actuele betekenis van deze waarden in verschillende kennisgebieden en op uiteenlopende maatschappelijke terreinen te onderzoeken, en een visie op de wijze waarop de uitkomsten hiervan doorwerken in het concrete beleid in zijn verschillende onderdelen. Op basis van dit 'Waarden in de wetenschap' onderzoek kan geconcludeerd worden dat de oriëntatie op waarden versterking behoeft door deze nadrukkelijker te expliciteren, dat dit moet leiden tot explicietere reflectie erop en onderlinge confrontatie ervan, waarvan de resultaten duidelijker moeten doorwerken in het geformuleerde en uitgevoerde beleid.

Voor het nieuwe Strategisch Plan voor Tilburg University, dat in 2017 wordt voorbereid, betekent dit dat daarin niet alleen concrete beleidsdoelen zouden moeten worden geformuleerd voor de periode vanaf 2018. Er zou ook een vooruitzicht moeten worden geboden op de wijze waarop de interne discussie wordt gestimuleerd over de eigen aard en functie van de universiteit, opdat de gezamenlijke identiteit wordt versterkt. Dit 'Waarden in de Wetenschap' onderzoek maakt duidelijk dat daarvoor aanknopingspunten te vinden zijn binnen Tilburg University, maar ook dat er met het oog hierop substantiële stappen moeten worden gezet.

