

LEIDINGGEVEN AAN SUCCESVOLLE ONDERZOEKSGROEPEN

Bespiegelingen van research leaders



Deze uitgave van Stichting SoFoKleS is geschreven naar aanleiding van de conferentie 'Succesvolle onderzoeksgroepen' op 9 maart 2009 aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Stichting SoFoKleS

SoFoKleS is het Sociaal Fonds voor de KennisSector. SoFoKleS ondersteunt de universiteiten, onderzoeksinstituten en universitaire medische centra bij het aantrekkelijker maken van hun arbeidsmarkt, arbeidsvoorwaarden en HRM.

SoFoKleS wordt gedragen door de werkgeversorganisaties VSNU, NFU en WVOI en door de werknemersorganisaties ABVAKABO FNV, CNV Publieke Zaak, CMHF en AC-FBZ.

Sociaal Fonds voor de KennisSector

Postbus 556

2501 CN Den Haag

T (070) 376 57 27

E sofokles@caop.nl

www.sofokles.nl

Colofon

Redactie Roeland Audenaerde (SoFoKleS/CAOP)

Eindredactie Michael Halve (CAOP)

Cartoons Mark de Koning (www.organisatiecreativiteit.nl)

Vormgeving CAOP

Drukwerk Stimaka

Met medewerking van Anne Janssens en Pieter Gerrit Kroeger (Science Guide), Sophie Kramer (SoFoKleS/CAOP), Karin Jettinghoff (CAOP), Rob Cozzi (Radboud Universiteit Nijmegen) en Dicky Tamminga (Rijksuniversiteit Groningen).

Inhoud

	Inleiding	4
I	Wat is een succesvolle onderzoeksgroep?	6
II	Hoe vorm je een succesvolle onderzoeksgroep?	9
III	Academisch leiderschap	12
IV	Talent aantrekken en vasthouden	14
V	Teambuilding en motivatie	17
VI	Internationalisering	20
	Literatuurtips	23

Inleiding

Hoe geef je succesvol leiding in een academische setting? Hoe trekken onderzoeksleders talenten aan? Hoe kun je je onderzoek goed inbedden in nationale en internationale kennisnetwerken?

Op 9 maart 2009 verzamelde onderzoekend Nederland zich in het Congrescentrum van de Erasmus Universiteit voor de SoFoKleS-conferentie 'Succesvolle Onderzoeksgroepen', om zich te buigen over deze kwesties en er kennis over uit te wisselen. Volgens de deelnemers ging het om een waardevol, veelal onbesproken thema. Of, zoals een aanwezige het tijdens de conferentie aangaf: 'Eigenlijk heb ik het hier nog nooit eerder met iemand over gehad.'

'Ik ben benieuwd', zei een andere congresganger voorafgaand aan het programma, 'want ik ben nog nooit op een bijeenkomst geweest waar het zo expliciet ging over het leiden van een onderzoeksgroep en wat daar allemaal bij komt kijken. Onderling spreken we daar zelden over, terwijl het toch zo belangrijk is om het er juist wel over te hebben.'

De *tacit knowledge* die tijdens de conferentie werd geëxpliciteerd heeft SoFoKleS gecondenseerd in deze brochure. De brochure geeft u praktische tips en handreikingen voor het opzetten, leiden en in stand houden van een succesvolle onderzoeksgroep.

De tips en handreikingen zijn afkomstig van prominente onderzoeksleders die tijdens de conferentie het woord voerden, zoals Ronald Plasterk (voormalig directeur van het Hubrecht Lab), Paul van der Heijden (rector, Universiteit Leiden) en de Spinozaprijswinnaars Els Goulmy (transplantatiebiologie, LUMC), Anne Cutler (psycholinguïstiek, Radboud Universiteit), Sander Bais (theoretische natuurkunde, UvA), Jan Luiten van Zanden (economische geschiedenis, Universiteit Utrecht), Leo Kouwenhoven (nanoscience, TU Delft) en Detlef Lohse (vloeistoffysica, Universiteit Twente). Kortom een keur aan Nederlandse topwetenschappers uit zeer verschillende disciplines en een niet minder grote verscheidenheid van instellingen.

De ervaringskennis van de topwetenschappers wordt gecompleteerd met brokjes bestuurlijke reflectie door Sijbolt Noorda (voorzitter VSNU), Jos Engelen (voorzitter NWO) en Bernadette Jansma (decaan psychologie in Maastricht). Ook komen twee experts aan het woord die onderzoek doen naar succesvolle onderzoeksgroepen, namelijk Christel Rutte (hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie, Radboud Universiteit) en Peter van den Besselaar (hoofd Science System Assessment, KNAW Rathenau Instituut).

Met de brochure hopen SoFoKleS en de in SoFoKleS participerende organisaties (VSNU, NFU, WVOI, ABVAKABO FNV, CNV Publieke Zaak, CMHF en AC-FBZ) u te ondersteunen bij het verder versterken van uw leidinggevende capaciteiten, zodat uw onderzoeksgroep nog succesvoller wordt en voor collega-wetenschappers een nog aantrekkelijkere plek wordt om te werken.

Natuurlijk is de ene onderzoeksgroep de andere niet. Zo zijn er grote verschillen tussen disciplines, die men niet mag uitvlakken. Niettemin schrijden in alle disciplines de tendensen van internationalisering en groepsvorming gestaag voort. Daarom kan in principe elke wetenschapper zijn voordeel doen met deze handreiking.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van 'Succesvolle onderzoeksgroepen' en hoop dat het u veel inspiratie biedt.

Drs. Marieke van den Berg
Voorzitter SoFoKleS



I Wat is een succesvolle onderzoeksgroep?

Een succesvolle onderzoeksgroep blinkt uit door de kwaliteit van zijn publicaties en seminars, zo oordeelden de 150 research leaders die zich inschreven voor de conferentie 'Succesvolle Onderzoeksgroepen'. Zo'n groep maakt volgens hen gebruik van geavanceerde tools en methoden, die haar uniek maken ten opzichte van andere onderzoeksgroepen. Zij is ervan overtuigd met iets unieks bezig te zijn en draagt die overtuiging ook actief uit. Een succesvolle onderzoeksgroep maakt zichzelf dus zichtbaar, toont haar successen en maatschappelijk relevantie, doet aan outreach en organiseert internationale events.

Nieuwsgierigheid en ambitie

Een succesvolle onderzoeksgroep bestaat volgens de research leaders uit getalenteerde en gepassioneerde onderzoekers, die worden gedreven door intellectuele nieuwsgierigheid. Ook streeft een succesvolle onderzoeksgroep volgens hen naar excellentie: de groep heeft de ambitie om tot de wereldtop behoren en zoekt dus aansluiting bij groepen die mondiaal uitblinken. Het streven naar excellentie komt tot uitdrukking in een zorgvuldige werving en selectie van nieuwe groepsleden: talent gaat boven alles, ook boven senioriteit en hiërarchie.

Talent gaat er boven alles

Eenheid in diversiteit

Wat betreft haar personele samenstelling streeft een succesvolle onderzoeksgroep naar een diversiteit van expertises en vaardigheden, die complementair zijn aan elkaar. Ook wat betreft leeftijd, geslacht, nationale herkomst en hiërarchische posities is de samenstelling van een succesvolle onderzoeksgroep divers. Naast diversiteit is er in een succesvolle onderzoeksgroep echter ook eenheid: de leden van de groep werken met elkaar samen en vormen een team, waardoor het groepsresultaat meer is dan de som der delen. De groep investeert dan ook in teambuilding.



NIEUWE REFERENTIES

Binnen de groep heerst een collegiale cultuur die ruimte laat voor kritiek, discussie en debat. Collegialiteit en vertrouwen gaan samen met een gezonde mate van emulatie en (academische) competitie: de groepsleden spiegelen zich aan hun *peers*. Een succesvolle onderzoeksgroep biedt dus een omgeving die uitdaagt en stimuleert. Zij biedt ruimte voor creativiteit en geeft onderzoekers de vrijheid te exploreren en fouten te maken. Die vrijheid betekent echter geen ongebondenheid, want de groep heeft een heldere gemeenschappelijke visie, ambitie en doelstellingen, waar sturing van uit gaat. Zij heeft kortom een sterke focus.

Van het wat naar het hoe

Tot zover het antwoord dat onderzoeksleders gaven op de vraag *wat* een succesvolle onderzoeksgroep is. Dat antwoord is vrij duidelijk. Het antwoord dat men gaf op de vraag *hoe* je een succesvolle onderzoeksgroep vormt en leidt, was echter minder duidelijk. De sprekers op de conferentie ‘Succesvolle Onderzoeksgroepen’, die vrijwel allen tot de beste onderzoeksleders van Nederland behoren, gingen daarom vooral in op *hoe*-vragen. In de volgende vijf hoofdstukken lichten zij voor u een tipje van de sluier op.

Collegialiteit gepaard aan emulatie en competitie

Bezielend leiderschap

De leider van de groep levert daaraan een belangrijke bijdrage. Niet door te dirigeren, maar door te bezielen, te motiveren en het goede voorbeeld te geven. Hij hanteert transparante procedures voor besluitvorming, beoordeling en beloning en zorgt voor een goede opleiding en begeleiding van jong talent. Hij bewaakt de noodzakelijke balans tussen focus en massa en handhaaft tevens het precieze evenwicht tussen risicobeheersing en innovatie. En ten slotte faciliteert hij de groep door te waarborgen dat voldaan wordt aan enkele randvoorwaarden: de financiën zijn op orde, de groep beschikt over goede faciliteiten, kan bogen op politieke steun en wordt gevrijwaard van een overmaat aan bureaucratie.

II Hoe vorm je een succesvolle onderzoeksgroep?

‘De vorming van een succesvolle onderzoeksgroep pak je planmatig aan’, aldus de psycholinguïste Anne Cutler, die directeur is van het Max Planck Instituut. ‘Je moet een onderzoeksprogramma plannen en doelen stellen. Daar neem je vervolgens stappen op en zet je middelen op in.’

Behalve planning is volgens Cutler ook een goede selectie van personeel van groot belang: ‘Neem alleen degenen aan van wie je zeker bent dat je daar een mooi onderzoeksvoorstel mee kunt maken. Zorg er ook voor dat er een goede balans van verschillende kwaliteiten is, binnen de groep. En stel vervolgens duidelijke grenzen en eisen, waar mensen zich ook aan moeten houden.’

Gericht op anderen

Net als Cutler ziet ook KNAW-directeur Theo Mulder het opbouwen van een onderzoeksgroep als een bijzondere fase in de loopbaan van een academisch leider. In die fase moet de leider volgens hem veel aandacht besteden aan de coaching van jonge onderzoekers. ‘Wanneer zij aanvangen met hun onderzoek moet je er bovenop zitten, maar daarna moet je je juist de kunst van het loslaten eigen maken. Je zult er namelijk mee moeten leven dat wetenschappers een genetisch bepaald wantrouwen hebben ten opzichte van management. Zij kunnen dus niet zonder meer “gestuurd” worden. Hun habitus en ingeboren neiging tot zelfbepaling moet je als onderzoeksleider ten nutte willen zijn. Leiderschap in een academische context is dus vooral gericht op anderen en niet op jezelf.’

‘Het leiden van een excellente onderzoeksgroep,’ aldus Mulder, ‘vereist dan ook een paradoxale mix van ambitie en bescheidenheid. Academisch leiderschap zal nooit om het bedien van het eigen ego gaan, wil het succesvol zijn. Geef leiding op inhoud en struikel nooit over je eigen ik.’

Theo Mulder: ‘Struikel nooit over je eigen ik’

Meewerkend voorman

Het beeld van de meewerkende voorman, die vooral stuurt op inhoud, komt ook naar voren uit het onderzoek dat Peter van den Besselaar (Rathenau Instituut) deed naar het leiderschap van onderzoeksgroepen in het biomedische domein. De leiders van de succesvolste groepen hebben er een sterkere betrokkenheid bij het onderzoek dan de leiders van groepen die het minder goed doen.

Van den Besselaars onderzoek wijst uit dat de meest succesvolle onderzoeksteams ongeveer twintig leden tellen. Wordt het aantal groter dan twintig, dan neemt de productiviteit af. In zo’n groep van twintig, zo blijkt uit het onderzoek, zitten relatief veel promovendi maar weinig hoogleraren. Ook geeft zo’n groep weinig onderwijs. Daarentegen heeft zij wel een sterke onderzoekscultuur.



Stimuleren van een onderzoekscultuur

Philippe Brey, die aan de Universiteit Twente een groep van circa twintig filosofen leidt, legt uit hoe je als beginnend onderzoeksleider de grondslag legt voor zo'n cultuur, die academisch is maar tegelijkertijd zakelijk en ondernemend. Ten eerste hamer je erop dat stafleden publiceren in internationale tijdschriften, dat ze veel netwerken, dat ze de promovendi goed begeleiden en dat proefschriften een scherpe focus hebben.

Ten tweede laat je je medewerkers heel veel onderzoeksaanvragen doen. Je stuurt daarbij op proposals waarbij de slagingskans statistisch gezien hoog is. Mede daardoor wordt in de onderzoeksgroep van Brey zestig procent van de aanvragen gehonoreerd.

Ten derde stimuleert Brey zijn wetenschappers met een beloningssysteem dat elk staflid slechts 0,2 fte garandeert. De rest moet het stafid inverdiene. Het krijgt maximaal twee jaar de tijd om dat te bereiken. Bij wie geld binnenhaalt wordt de vaste onderzoeksvoet verhoogd, tot aan een bepaald maximum. Zo worden de onderzoekers extra gestimuleerd tot het doen van aanvragen, waarbij zij overigens worden ondersteund door de onderzoekscoördinator van het departement.

Philippe Brey: 'Bind ze op waarden'

De vierde succesfactor is volgens Brey de wijze waarop je omgaat met professionals: "Je bindt ze op waarden, in plaats van ze te vertellen wat ze moeten gaan doen. Je moet ze niet gebieden, maar vragen 'Zou je ook...?' Of zeggen: 'Het zou beter in het onderzoeksprogramma passen als je...'. Van het onderzoeksprogramma gaat volgens Brey een sterk sturende rol uit. "Daardoor tillen mensen elkaar op. Maar omdat het onderzoeksprogramma ook weer niet als knellend moet worden ervaren, laat ik ze wel de ruimte om binnen de groep subgroepjes te vormen. Het evenwicht tussen groep en subgroep handhaaf je door collectieve activiteiten te organiseren, zoals het maandelijkse colloquium en de tweedaagse herfsttoogst."

III Academisch leiderschap

Voordat Ronald Plasterk minister werd, was hij twintig jaar onderzoeksleider. Om succesvol een academische groep te kunnen leiden is het volgens Plasterk van belang dat je je vestigingsplaats goed kiest: ‘Stel altijd de vraag wie er nog meer werken. Wie zijn er je collega’s? Leveren zij werk van hoog academisch niveau? Het is ontzettend belangrijk dat jij niet de enige bent die niveau belangrijk vindt’.

De hark en de steel

Een tweede voorwaarde voor het succesvol leiden van een onderzoeksgroep is volgens Plasterk een platte organisatie, die de vorm heeft van een hark. In die hark is de onderzoeksleider de steel. De organisatie is een gemeenschap van gelijken, waarin niet de zakelijk directeur maar de onderzoeksleider de knopen doorhakt. Uiteindelijk gaat het namelijk om de inhoud, hoewel de financiering natuurlijk ook van belang is. ‘Werf zoveel mogelijk 1e en 2e geldstromen en besteed zoveel mogelijk geld aan instrumenten’, zijn de tips die Plasterk hiervoor geeft.

Naast deze randvoorwaarden zijn ook persoonlijke kwaliteiten van belang: ‘Een succesvol onderzoeksleider is ijverig en slim, heeft een diepgaande wetenschappelijke interesse, weet de belangrijke vragen te stellen en durft moeilijke beslissingen te nemen. Hard is hij echter niet’, aldus Plasterk. ‘Hij gaat juist eerlijk en zorgvuldig met mensen om, al is het maar omdat hij zich realiseert dat reputaties kwetsbaar zijn. Realiseer je dat het vandaag de een is, maar dat jij morgen zelf aan de beurt kunt zijn’.

Compositie en generositeit

Een succesvol onderzoeksleider gaat volgens Plasterk de competitie aan met andere onderzoeksgroepen, maar is binnen zijn eigen groep genereus: hij gunt andere leden van de groep hun successen. Op dit punt krijgt Plasterk bijval van de Leidse rector Paul van der Heijden: ‘Leiders moeten anderen in de groep laten schitteren’.

Ronald Plasterk: ‘Gun anderen hun successen’

Een ander kenmerk van succesvolle onderzoeksleiders is volgens Plasterk dat zij fungeren als rolmodel. Mensen spiegelen zich namelijk aan rolmodellen die zij kennen uit hun eigen Werdegang als wetenschapper. Zo spiegelde Plasterk zelf zich aan Piet Borst. Hij was voor hem de benchmark: ‘Je wilt in de ogen van je rolmodel niet tegenvallen’.

Volgens Plasterk hoeft de onderzoeksleider in de regel niet de meest begaafde onderzoeker in het instituut te zijn. ‘Wel moet hij iemand zijn, waar de anderen zich aan kunnen optrekken. In die zin is hij een charismaticus. Een succesvol onderzoeksleider is iemand die al deze eigenschappen in zich verenigt’.

Een luisterend oor

Theoretisch fysicus Sander Bais voegt hier nog een extra eigenschap aan toe: ‘Realiseer je dat je onderzoekers noch je klant zijn noch je patiënt noch je bezit. Je bent als onderzoeksleider slechts de hoeder van hun talent. Je bent



een coach en je moet vooral luisteren.' Net zoals Bais onderstreept Van der Heijden het belang om er wel gewoon vaak te zijn, maar niet 'te aanwezig' op te treden.

Sander Bais: 'Je bent slechts de hoeder van hun talent'

Een vraag die elke onderzoeksleider zich volgens Bais moet stellen is hoe hij omgaat met mislukkingen. 'Gooi de mislukkingen in de groep', adviseert Bais. 'Doe aan collectieve rouwverwerking. Breng ze naar buiten, want "beter fout dan vaag". Alleen dan boekt de wetenschap vooruitgang. Bestudeer ook de "near misses" en kijk wat je daarvan kunt leren.'

Wat Bais betreft moet een onderzoeksleider zich niet teveel verlaten op citatiescores en impactanalyses. 'Ga je enkel daarop af, dan heb je een gebrek aan oordeelsvermogen. Om succesvol onderzoek te kunnen doen is een enorm lange adem nodig, en die is niet zichtbaar in de statistieken. Houd daarom vast aan originaliteit, creativiteit en integriteit. Daar is moed voor nodig. Durf tóch voor de muziek uit te lopen.'

De gossip-test

'Hoe weet je na al deze tips nu of je een goed academisch leider bent? Door de *gossip-test* te doen', aldus Plasterk: 'Waarover praten je mensen aan de bar of op conferenties? Gaat het over het werk? Dan zit je gebeiteld!'

IV Talent aantrekken en vasthouden

De kwaliteit van een onderzoeksgroep valt of staat met het talent dat in de groep aanwezig is. Cruciaal is daarom volgens Sander Bais dat je jezelf als onderzoeksleider de vraag stelt: 'Heb ik genoeg talent om me heen?'

Gulden regels

Voor het aantrekken van nieuw talent geeft Bais enkele gulden regels: 'Benoem alleen mensen die beter zijn dan jezelf. Of mensen die anders zijn dan jezelf. Benoem in elk geval geen epigonen. Zorg voor diversiteit in je team, want anders creëer je een monocultuur van eenzame wolvenkrabbers in de woestijn. Stel dus de vraag "Organiseer ik voldoende diversiteit?"'

Sander Bais: 'Benoem in elk geval geen epigonen'

Van der Heijden heeft drie andere recepten voor het aantrekken van talent, namelijk studentassistenten werven, laten zien dat je succesvol bent (want succes trekt aan) en een aangename werksfeer creëren, want ook dat helpt om talent binnen te halen.

Scouting

Wat aan het werven van talent voorafgaat, is het scouten van talent. De Leidse transplantatiebiologe Els Goulmy doet dat door in Nederland en in het buitenland masterclasses en cursussen te geven. Ook neemt ze tegenwoordig veel meer de tijd voor jonge studenten.

Zij trekt regelmatig een uur uit om met zo'n student te praten.

Ook volgens Bernadette Jansma kan men nooit vroeg genoeg aanvangen met scouten. De Maastrichtse psychologiefaculteit, waarvan zij decaan is, begint er al mee in de bachelorfase. Na afloop van de cursus Methoden & Technieken vraagt men er aan studenten of ze die leuk vonden, en waarom. Daarnaast doet men er in de bachelor aan research based learning.

Ook tijdens de masterfase wordt er actief gescout. Dit gebeurt op basis van de afstudeerscriptie, studentassistentenschappen en de onderzoeksvoorstellen die studenten schrijven. En als je talent hebt, stuurt je mentor (een senior student met wie je maandelijks contact hebt) je door naar een hoogleraar.

Stil of roerig

Een deel van het talent stapt uit eigen beweging naar een hoogleraar. Er zijn echter ook talenten die niet uit zichzelf langskomen. Vaak zijn dat mensen die zichzelf niet als een toptalent zien. Ze vragen niet om een promotieplaats, bevordering of salarisverhoging en netwerken niet buiten de onderzoekswereld. Zij zijn niet *career driven* maar puur intrinsiek gemotiveerd. Om zulk 'stil talent' niet teloor te laten gaan worden CV's in Maastricht regelmatig gescreend.



Ook om jong talent vast te houden moet je volgens Jansma rekening houden met het verschil tussen 'stil' en 'roerig' talent. 'Zijn je promovendi *career driven*, zeg ze dan dat je over twee jaar een plaats in het buitenland voor ze regelt. Zijn ze puur inhoudelijk gemotiveerd, maak dan de inhoud interessanter voor hen.'

Behalve eigen kweek rekruteert de Maastrichtse psychologiefaculteit ook talent van buiten. Na een eerste selectie op basis van CV's en sollicitatie- en aanbevelingsbrieven, doorlopen PhD-kandidaten een assessment. Hierin worden zij getoetst op hun motivatie, hun snelheid van denken en de mate waarin zij bestand zijn tegen academische kritiek. Aan het eind van het assessment moeten zij op wetenschappelijke wijze samenvatten wat zij weten over hoe je wetenschap bedrijft.

Management van verwachtingen

Na hun aanstelling brengen PhD's elke week een voortgangsverslag uit aan hun 'research & peer group'. Daarnaast hebben zij regelmatig gesprekken met hun promotor. Jaarlijks worden ze geëvalueerd door hun promotor en de vakgroepvoorzitter, die de PhD's duidelijke feedback geven. In het eerste jaar van het promotietraject vindt de evaluatie al na negen maanden plaats. Die evaluatie is een 'go/no go'-moment: als het 'nee' is, zegt men dat eerlijk.

Bernadette Jansma: 'Als het nee is, zeg dan eerlijk nee'

Ook aan het eind van de PhD-fase worden de CV's van de PhD's proactief gecheckt door de vakgroepvoorzitter of een beleidsmedewerker van de faculteit. Maar de PhD's wordt ook duidelijk verteld dat ze geen garanties hebben op financiering vanuit de eerste geldstroom. Talentbeleid lijkt dus vooral een kwestie van goed *expectations management* en van transparantie.

V Teambuilding en motivatie

In veel disciplines is het bedrijven van wetenschap vooral individueel denkwerk. Wetenschappers zijn daardoor niet altijd *a priori* geneigd om samen een team te vormen. Willen zij dat het geheel meer is dan de som der delen, dan hebben zij daar niettemin belang bij.

De leider van een onderzoeksgroep kan het proces van teamvorming bevorderen door dat gezamenlijk belang te benadrukken en de groep duidelijke gemeenschappelijke doelen te laten definiëren. Niet vanuit zijn officiële leiderschap, 'want macht is zinloos', preciseert Theo Mulder. 'Maar wel', verduidelijkt de Nijmeegse fysicus Jan Kees Maan, 'door samen een mission statement en strategie te formuleren en zo de hele groep als vanzelf te committeren aan het resultaat'.

Aanwezig zijn

Teambuilding doe je in de eerste plaats door er te zijn, stelt Van der Heijden. 'Je moet aanwezig zijn. Dat betekent koffie drinken'. De onderzoeksleider mag op zijn beurt van zijn teamleden verlangen dat die er zijn. Daartoe zet hij ze bij elkaar, in dezelfde werkruimte of op dezelfde gang. 'Zorg dat ze allemaal naar hetzelfde koffieautomaat moeten', luidt in dat verband het advies van de Leidse reumatoloog René Toes. In haar onderzoek naar de groepsdynamiek in multidisciplinaire research teams wijst de Nijmeegse psychologe Christel Rutte eveneens op de centrale rol van de koffieautomaat: 'Uit de informele communicatie bij de koffieautomaat worden veel ideeën geboren.'

Paul van der Heijden: 'Je moet aanwezig zijn, dus koffiedrinken'

'Eis van alle groepsleden, ook van de eigenzinnigen, zowel van de hoogleraar als de secretaresse en de analist, een actieve en regelmatige deelname aan gemeenschappelijke activiteiten, zoals seminars en borrels.' Zeker als er een succes valt te vieren. 'Want', zegt Van der Heijden, 'voor het kweken van een groepsgeest is niets zo bevorderlijk als het vieren van gemeenschappelijke successen.'

Niet alleen maar ego's

Ook bij het selecteren van nieuwe mensen moet een onderzoeksleider ervoor zorgen dat hij een *team* vormt, dat niet uit alleen maar ego's bestaat maar ook uit mensen die graag op de achtergrond werken. Dat is één van de conclusies van het onderzoek van Van den Besselaar. Een andere conclusie uit dat onderzoek is dat de leider weliswaar competitie binnen de groep moet stimuleren, maar de verschillen in de groep niet te groot moet laten worden. 'Neem bijvoorbeeld geen dure ster in je team op.'



Rutte kwam in haar onderzoek tot een soortgelijke conclusie: 'Als de verschillen in niveau en leeftijd niet te groot zijn is de kans van slagen groter.' Het onderzoek van Rutte wees ook uit dat het voor de samenwerking bevorderlijk is, dat er vrouwen deel uitmaken van een team. Voorwaarde is dan wel dat het niet bij slechts één vrouw blijft.

Multidisciplinariteit

'Voor de wetenschap is het goed dat een team multidisciplinair is samengesteld', aldus Rutte, 'want echte innovatie wordt geboren uit kruisbestuiving. Bovendien gaat al het geld naar multidisciplinair onderzoek.' Rutte weet echter uit eigen ervaring dat werken in een multidisciplinair team lastig kan zijn. Al is het maar doordat elke discipline er haar eigen taal spreekt. 'In zo'n team moet je dus elkaars taal leren spreken en dat kost tijd en inspanning.'

In multidisciplinaire teams met veel interne synergie zijn volgens Rutte de lijnen kort. Naast informele communicatie doet men er ook aan formele communicatie. Die dwingt het team de eigen prestaties bij te houden en fungeert dus als stok achter de deur. De leden van het team spreken duidelijk uit wat zij van zichzelf en van elkaar verwachten. Daardoor weet iedereen wie wat doet en wie waarvoor verantwoordelijk is. Inhoudelijke conflicten worden niet gemeden: er wordt ruzie gemaakt, maar wel blijft de discussie er taakgericht. Een succesvol multidisciplinair team kenmerkt zich verder door een gelijkheid van ambitieniveau en prioriteiten, door een actieve PR en door keuzevrijheid: de mensen kunnen er zelf kiezen met wie ze in een project samenwerken. Ook hebben ze er de vrijheid om doelen op hun eigen manier te realiseren. Ten slotte is samenwerking er de norm. Het team beseft sterk dat men elkaar nodig heeft, wisselt onderling kennis uit en ondersteunt elkaar.

Christel Rutte: 'Ga inhoudelijke conflicten niet uit de weg'

Maar wat dan als een individu samenwerking weigert? Wat te doen met bijvoorbeeld een uitgebluste UHD en *fin de carrière* die alleen nog maar thuis wil werken? 'Geef geen tenure aan mensen die altijd thuis zitten', adviseert een conferentiedeelnemer. 'Geef hem duidelijke, uitdagende opdrachten', adviseert Toes. 'Maar

probeer wel eerst te achterhalen wat de oorzaak is van iemands gebrek aan motivatie', voegt weer een ander eraan toe.

Beloningen

Wetenschappers materieel belonen heeft weinig effect maar ze immaterieel belonen des te meer, zo concludeert Van den Besselaar uit zijn onderzoek. 'Goed luisteren en hen persoonlijke aandacht en erkenning geven. Daar draait het om', besluit Toes. 'Daarin verschilt de academische wereld van een bank.'

VI Internationalisering

Wat is ervoor nodig om een onderzoeksgroep internationaal te profileren? Volgens Jos Engelen zijn dat de juiste apparatuur, voorzieningen en mensen. Engelen blikte tijdens de conferentie 'Succesvolle Onderzoeksgroepen' terug op zijn vorige baan als wetenschappelijk directeur van de deeltjesversneller CERN in Genève. Andere noodzakelijke voorwaarden voor internationale profilering zijn volgens Engelen voldoende funding en een goede inpassing van je onderzoeksgroep in de nationale onderzoeksagenda. 'Het is natuurlijk het beste dat je die agenda zelf bepaalt', voegt Engelen, die nu voorzitter is van NWO, er grijnzend aan toe.

Netwerken

'Het opbouwen van een internationaal netwerk, daar moet je actief achteraan', stelt de Delftse nanoscientist Leo Kouwenhoven. 'Ga reizen, ga naar congressen in het buitenland, doe er een gastdocentschap en onderhoud contact met je collega's daar'.

'Netwerken', zegt NIAS-rector Wim Blockmans, 'houdt in dat je contact houdt met de mensen die je inspirerend vindt. Ga naar de congressen waar zij heen gaan. En vraag je niet zozeer af bij welke netwerken je je moet aansluiten, maar zet zelf het netwerk op.'

Wim Blockmans: 'Ga naar de mensen die je inspirerend vindt'

Van der Heijden valt Blockmans en Kouwenhoven bij: 'Je moet er de mensen leren kennen, waaronder de financiers. Ga dus naar Brussel.' Sander Bais, de *éminence grise* van de Nederlandse natuurkunde, geeft een vergelijkbaar advies: 'Verschaf jezelf toegang tot die internationale netwerken die het front zijn. Houd je beste studenten niet vast, maar stuur ze de wereld in! Alleen dan krijg je een succesvolle groep. Internationalisering is namelijk vooral uitwisseling van personen, van mensen die elkaar kennen. Het gaat niet om het uitwisselen van e-mails of om deelname aan een project.'

Internationaal werven

Een andere dimensie van internationalisering is dat het personeel van een onderzoeksgroep internationaal is samengesteld. Dat bereik je door buitenlandse onderzoekers te werven, maar hoe doe je dat? 'De meeste buitenlandse medewerkers in mijn onderzoeksgroep komen binnen via mijn persoonlijke internationale contacten' antwoordt Kouwenhoven. 'Het helpt ook als je een onderzoeksprogramma hebt met een duidelijk thema dat goed uit te leggen valt. Met heldere informatie trek je echt sneller mensen.'



Een argument dat je kunt gebruiken om buitenlandse talent aan te trekken is dat veel buitenlandse onderzoekers de onderwijslast bij een aanstelling hier niet zo hoog vinden. Dat maakt dat zij graag blijven en best bereid zijn om een rol te spelen in onderwijs en talent-scouting. Een ander wervingsargument is dat onderwijs en onderzoek in Nederland Engelsta-

lig zijn. Daarnaast is het handig aandacht te schenken aan de partners van buitenlandse talenten, zeker als men die voor een tenure track wil benaderen. Vaak kan men de partner en zijn of haar vakgebied via een functie – of zelfs een PhD-plek – ‘mee binden’. Met zulk maatwerk krijgt de reputatie van de onderzoeksgroep en de instelling een impuls.

Samenwerken

Wie zelf buitenlandse medewerkers wil aantrekken stuit niet zelden op barrières, als visa-bureaucratie en gebrek aan geld of huisvestingsmogelijkheden. VSNU-voorzitter Sijbolt Noorda draagt hiervoor een suggestie aan: 'Eén buitenlander aantrekken is heel moeilijk, maar bij de 21e heb je al veel meer geleerd en wordt het makkelijker. Ga dus grotere samenwerkingsverbanden aan. Sluit je aan bij grotere initiatieven of vraag grotere instituten, die hier veel ervaring mee hebben, te helpen hierbij.'

'Heb je buitenlandse onderzoekers eenmaal aangetrokken, dan is het vervolgens van belang een sociale omgeving voor hen te creëren', aldus Kouwenhoven, wiens onderzoeksgroep twintig verschillende nationaliteiten omvat. 'Want wat moeten die buitenlanders 's avonds doen? Ze gaan niet, zoals Nederlanders, thuis naar hun gezinnetje. In de VS daarentegen doen collega's in hun vrije tijd allerlei dingen met elkaar. Daar moeten we in Nederland meer aan doen.'

Oog voor cultuur

Culturele aspecten en soms dilemma's spelen een aanzienlijke rol bij het aantrekken en binden van buitenlands talent. Zo zetten Aziatische wetenschappers uit formele bescheidenheid hun eigen naam achteraan bij belangrijke publicaties op grond waarvan zij heel goed in ons land aan de slag zouden kunnen. Hier moet je bij werving en selectie terdege op letten, zodat je talent niet over het hoofd ziet. Het evalueren en beoordelen van mensen en hun

werk is ook iets dat niet altijd al te Hollands kan gebeuren. Excellente teams 'differentiëren' in de wijzen waarop ze dat doen, bijvoorbeeld bij het duidelijk maken van verwachtingen en bij het geven van feedback.

Leo Kouwenhoven: 'Evalueer Aziaten niet al te Hollands'

Moeilijk punt is wat men 'de ondoorzichtigheid van Nederland' noemt. Wij denken hier vaak dat we heel open en soepel zijn, maar de werkelijkheid voor buitenlandse collega's wil nog wel eens anders zijn. 'We' zijn vaak – onbedoeld ook – bot in de omgangsvormen en kennen informele hiërarchieën die de buitenstaander niet herkent. Ook het 'polderen' binnen instellingen en met maatschappelijke partners rond onderzoek, is voor buitenlanders soms onnavolgbaar. Internationalisering gaat dus niet vanzelf, maar vergt van beide kanten een inspanning op het gebied van interculturele communicatie.

Literatuurtips

Mathieu Weggeman, *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Scriptum, Schiedam, 2007. De Nederlandse klassieker op het gebied van leidinggeven aan onderzoeksinstituten, universitaire onderzoeksgroepen en R&D-afdelingen van bedrijven. ISBN 9789055943524.

Deryl Leaming, *Academic leadership. A practical guide to chairing the department.* Anker Publishing, Bolton (MA). De voorzitter van een vakgroep aan de George Washington University in New York beschrijft zijn praktijkervaringen. ISBN 9781933371177.

Robert M. Diamond, *Field guide to academic leadership.* John Wiley & Sons, San Francisco (CA), 2001. Breed opgezet handboek met bijdragen over o.a. veranderingmanagement, verbetering van onderwijskwaliteit, beoordeling van medewerkers, speciale issues als diversiteit en leiderschap dat gebonden is aan bepaalde posities (voorzitter CvB, rector, decaan, vakgroepvoorzitter). ISBN 0787960594.

Peter McCaffery, *The higher education manager's handbook. Effective leadership and management in universities and colleges.* Routledge Falmer, Oxon (UK), 2004. Praktisch handboek met bruikbare instrumenten, checklists en tips voor leden van CvB's, directeuren P&O, decanen, departementsvoorzitters en andere 'managers' van wetenschappelijk personeel. ISBN 9780415335072.

Michael Shattock, *Managing successful universities.* Society for research into higher education / Open University Press, Maidenhead (UK), 2003. Krachtig pleidooi voor een ondernemende universiteit, gericht op leden van CvB's en Raden van Toezicht, directeuren bedrijfsvoering, decanen en anderen die behoren tot de 'central steering core' van universiteiten. ISBN 0335209610.

Sara Delamont, Paul Atkinson en Odette Parry, *Super-achieving the doctorate. A guide to success.* Society for research into higher education / Open University Press, Maidenhead (UK), 2001. Praktische handleiding voor het begeleiden van jonge onderzoekers, gaat in op vragen als 'Hoe zorg ik ervoor dat het project van mijn promovendus te behapstukken blijft?', 'Hoe voorkom ik dat hij/zij verzuipt?' en 'Hoe selecteer ik mijn promovendi?'. ISBN 0335212638.

Sara Delamont en Paul Atkinson, *Successful research careers. A practical guide.* Society for research into higher education / Open University Press, Maidenhead (UK), 2004. Richt zich op zowel de beginnende UD als senior wetenschappers, geeft tips voor het opbouwen van een onderzoeksgroep, fund raising en publicatiestrategieën. ISBN 0035212018.

Tony Betcher and Paul Trowler, *Academic Tribes and Territories: Intellectual Enquiry and the Cultures of Discipline.* The Society for Research into Higher Education, 2e editie. Open University Press, Buckingham, UK, 2001. Antropologische beschrijving van de universitaire wereld in termen van 'stammen' (wetenschappelijke disciplines) die elk hun eigen 'territorium' (faculteit, departement, instituutje) hebben. ISBN 0335206711.

Inge van der Weijden, Maaike Verbree, Robert Braam, Peter van den Besselaar, *Management en prestaties van onderzoeksgroepen.* KNAW Rathenau Instituut, Den Haag, 2009. Wetenschappelijk onderzoek naar het leiderschap van onderzoeksgroepen in het biomedische domein. ISBN 9789077364291.

Robert Goffee en Gareth Jones, *Why should anyone be led by you?* Artikel in de Harvard Business Review van september-oktober 2000, geeft vier kenmerken van inspirerende leiders.

SOFOKLES

SOCIAAL FONDS VOOR DE KENNISSECTOR

