

DE BEHOEFTE AAN HOOGOPGELEID TALENT IS GROOT EN ER ZIJN WEINIG TEKENEN DAT DEZE VRAAG NAAR HOGER-
OPGELEIDEN IN DE NABIJE TOEKOMST ZAL AFNEMEN. DE SCHAARSTE AAN TALENT DOET DAN OOK EEN DRINGEND
BEROEP OP UNIVERSITEITEN OM HET BESTE UIT DE STUDENTEN TE HALEN. WE SPRAKEN HIEROVER MET SIJBOLT
NOORDA, OUD-UNIVERSITEITSBESTUURDER VAN ONDER MEER DE UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM EN DE VRIJE UNI-
VERSITEIT. MOMENTEEL IS NOORDA VOORZITTER VAN DE VERENIGING VAN UNIVERSITEITEN, DE VSNU, EEN ORGANI-
SATIE MET ALS HOOFDDOEL HET VERSTERKEN VAN DE MAATSCHAPPELIJKE POSITIE VAN HET WETENSCHAPPELIJK
ONDERZOEK EN ONDERWIJS.

De universiteit als talentontwikkelaar

Een gesprek met dr. Sijbolt Noorda

RONALD VISSER EN HEIKE WABELS

In een boeiend gesprek belichtte Noorda de rol van universiteiten als talentontwikkelaars van studenten en van de wetenschappelijk medewerkers die uiteindelijk vormgeven aan onderwijs en onderzoek. In het interview kwam onder andere het belang van differentiatie in het onderwijs en het creëren van een prestatieklimaat aan de orde en werden de loopbaanmogelijkheden van talentvolle onderzoekers besproken.

Het gesprek startte met een verheldering van wat men binnen de VSNU onder talent verstaat en wat de achtergrond is van de behoefte aan talent en een hoogopgeleide beroepsbevolking.

‘In alle tijden van de geschiedenis is talent belangrijk geweest. Churchill kaartte het in 1943 aan tijdens een toespraak voor Harvard University: “Het volgende tijdperk zal een tijdperk

zijn waar het zal gaan om het talent, niet om de grondstoffen, niet om de militaire macht, maar om het talent” (zogenoemde ‘enterprises of the mind’ red.).

Ook aan het begin van de twintigste eeuw vind je al vergelijkbare uitspraken. We leven niet opeens in een economie waar het om kennis gaat, daar heeft het altijd al om gedraaid. Maar de relevantie van kennis is groter omdat het voor meer mensen een issue is. De gelaagdheid in de samenleving is beperkter geworden. Zonder academische kwalificaties kun je simpelweg op minder plekken in de samenleving terecht.’

‘Voor het begrip talent zal vast een keurige wetenschappelijke definitie zijn. Iedere tijd heeft z’n eigen modewoorden. Maar waar wij in sterke mate mee te maken krijgen is een combinatie van intellectuele vaardigheden en brede persoonseigenschappen. Je kunnen is meer dan louter je kennen. Als universiteit wil je niet alleen bereiken dat studenten kennis vergaren, maar juist ook dat ze meer kunnen, meer kunnen dan ze in eerste instantie dachten.’

Dr. Sijbolt Noorda is sinds december 2006 voorzitter van de VSNU, de vereniging van Nederlandse universiteiten. Een brancheorganisatie met als doel 'de universiteiten te verbinden en de maatschappelijke positie van het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek te versterken' (www.vsnu.nl). Samen met 45 medewerkers werkt Noorda de komende vier jaren aan de volgende speerpunten: meer studiesucces in de bachelorfase, meer ruimte voor jonge onderzoekers, het gericht investeren in toponderzoek en meer aandacht voor de internationale reputatie van de Nederlandse universiteiten.

Noorda is een doorgewinterde bestuurder, die acht jaar lang als voorzitter van het college van bestuur van de Universiteit van Amsterdam en Hogeschool van Amsterdam werkzaam was. Hiervoor was hij lid van het college van bestuur van de UvA en de Vrije Universiteit. Zijn cv toont een sterke verbinding van cultuur en maatschappij. Zo is hij momenteel onder andere voorzitter van de Raad van Toezicht van het Filmmuseum en van het bestuur van de Stichting Holland Festival.

Ook is hij lid van internationale adviesraden van universiteiten in Berlijn en Wenen.



DIFFERENTIATIE IN HET WETENSCHAPPELIJK ONDERWIJS

De overheid formuleerde enkele jaren geleden de ambitie om meer dan de helft van de beroepsbevolking hoger op te leiden. In de zoektocht naar beter onderwijs en een hoger niveau van de afgestudeerden hebben sommigen gepleit voor 'selectie aan de poort'. Noorda is hier geen voorstander van. In eerdere interviews heeft Noorda er expliciet voor gepleit om te investeren in alle studenten die worden toegelaten voor universitaire studies (zie ook De Roever & Van Wijk, 2005). 'Studenten komen niet uit het vrije veld. Het toegangsniveau is dusdanig hoog dat iedereen die binnenkomt talent moet hebben, zowel op het terrein van kennen als kunnen. Laat er geen twijfel over bestaan: je hebt het over het bovenste segment van talenten in de samenleving.'

Bij de ontwikkeling van talent is de verkenning en ontdekking van de eigen talenten en ambities essentieel. Het gaat hierbij

vooral om de richting van het talent en de ambities en niet zozeer om de kwaliteit ervan, daarmee zit het volgens Noorda in de regel wel goed. Waar het wel aan schort is het onbewuste en volgens Noorda soms gemakzuchtige studiekeuzegedrag van studenten. Dit gedrag schaadt uiteindelijk het succes binnen de studie. Volgens Noorda is het uitsluitend beter informeren van middelbare scholieren niet afdoende. 'Dat is van die informatie van het ene oor in en het andere uit. In die fase zijn scholieren vooral bezig met een vakgebied te kiezen en niet met de wijze waarop het onderwijs wordt gegeven en of dit bij hen past. Een scherpere intake in het begin zou kunnen bijdragen aan een bewustere keuze en daardoor meer commitment. In plaats van een openbaar-vervoer-gevoel: ik stap in die tram en kom er wel. Naar meer een gevoel van: ik heb een speciale Vespa zorgvuldig uitgezocht, hier ben ik trots op en ik zal er goed voor zorgen en erop toezien dat die mij goed zal bedienen. Een bewustere intake met motivatiegesprekken zou meer motivatie en commitment kunnen creëren.'

Hierdoor kan op positieve wijze een binding worden aangegaan met de student. In een breed en open onderwijssysteem voorziet Noorda dat elke student beslist een studie kan vinden waar hij/zij gelukkig kan worden. Al benadrukt hij dat niet iedereen op exacte dezelfde Vespa gelukkig zal worden. Het meeste rendement verwacht Noorda dan ook van een grotere differentiatie in het onderwijs. Het is een van de pijlers van de VSNU om het optimale uit talent te halen. ‘Het is belangrijk om te realiseren dat studenten geen homogene groep zijn. Er zitten mensen in met verschillende maten van kennis, cognitieve kwaliteiten, sociale intelligentie en persoonlijke drive en dat in gemengde samenstellingen en combinaties. Het gaat om een brede laag die het vwo heeft gehaald. En vervolgens moet je voor iedereen die in die brede laag zit een gevoel tot stand brengen: ik kan meer dan ik kon en meer dan ik dacht ooit te kunnen. Als men het onderwijs te veel afstemt op het gemiddelde, heeft slechts een zeer klein deel daar echt wat aan. Diegenen die meer kunnen, worden daardoor gemakzuchtig of zelfs geïrriteerd. Voor hen die onder het gemiddelde zitten, blijft het niveau nog steeds te hoog gegrepen. En zelfs voor hen die er tussenin zitten, kan het nadelig werken: niemand wil immers ‘het gemiddelde’ zijn. Het is belangrijk om in de universitaire studies differentiatie aan te brengen om de match tussen de context, het onderwijsprogramma en het individu zo goed mogelijk te maken.’ Volgens Noorda kan deze differentiatie vorm krijgen door zowel het niveau en de kwantiteit, als de specificiteit van de inhoud en de didactische methoden van het onderwijs dusdanig te variëren dat iedereen zijn talent optimaal kan toepassen en doen groeien. Kortom veeleisend onderwijs voor de excellenten, inspirerend onderwijs voor de goeden en structurerend voor diegenen die nu nog uitvallen.

Noorda is positief gestemd over de richting waarin het hoger onderwijs zich begeeft. ‘We hebben collectief afscheid genomen van het generaliseren en het kiezen voor een “one size fits all”-benadering. Twintig jaar geleden was het vanzelfsprekend dat er standaardprogramma’s waren en er dezelfde condities moesten gelden voor iedereen. Want dat zou eerlijk zijn. Het suggereerde dat iedereen op dezelfde manier kan, wil en moet studeren. Gelukkig is dat nu geen vanzelfspre-

kendheid meer. Variëteit is in de mode en in de afgelopen tien jaar zie je overal varianten op programma’s ontstaan. Wat mij betreft nog niet genoeg, maar het gaat zeer zeker de goede richting op.’

SUCCESKLIMAAT IN DE BACHELORFASE

Naast de differentiatie in het hoger onderwijs is Noorda een groot pleitbezorger om het klimaat van succes en presteren te bevorderen op de universiteiten. In menig collegezaal is volgens hem de middelmaat de norm. Dit stimuleert studenten niet om het beste uit zichzelf te halen. ‘Er moet een cultuur van succes ontstaan. De algemene sfeer mag er niet één zijn van als ik het maar haal, maar één die zich richt op

Als men het onderwijs te veel afstemt op het gemiddelde, heeft slechts een zeer klein deel daar echt wat aan.

het beste uit jezelf halen: ik wil zo ver mogelijk komen. Het gaat er mij niet alleen om dat zo veel mogelijk studenten hun studie succesvol afronden, maar juist ook dat zij van de gelegenheid gebruikmaken om in het bachelorprogramma zo veel mogelijk verschillende dingen te doen: andere vakken, andere programma’s. Men moet niet mikken op de ondergrens, maar zich erop richten er zo veel mogelijk uit te halen. Om dat te bewerkstelligen is een sfeer van studiesucces ongelooflijk belangrijk. Wij zijn toch kuddedieren. We zijn geneigd om ons op een collectieve manier te gedragen. Als er een algemeen klimaat heerst van als je het maar haalt, is het prima, en als je extra inspant, ben je onnozel, komt dat het goed benutten van de aanwezige potentie niet ten goede.’

‘Uiteindelijk is studeren, en met name moeilijke studies, een grote inspanning. Je verbrandt eiwitten, een proces dat pijn gaat doen. Het is niet in een leunstoel met een glaasje wijn naar de eindstreep gedragen worden. Het is hard werken. Het

is een sportschool voor de geest. Oefening baart kunst, en trainen doet winnen. Dat geldt ook voor de hersenen, je hersenen groeien bij gebruik. Maar net zoals in een fitnesscentrum doet dat pijn, verzuringspijn. Volhouden en over de grenzen heen gaan, dat is bij studeren net zo aan de orde als bij sport. Een sfeer waar je collectief het gevoel hebt: dat is uitdagend en bevredigend, een sportgevoel, dat ontbreekt veelal.' Noorda bepleit dat bachelorstudenten die zich extra inzetten en betere cijfers halen daar een meer tastbare beloning voor krijgen, bijvoorbeeld door de toelatingseisen voor masterstudies te verscherpen. 'Waarom werken mensen hard voor hun eindexamen op school? Omdat ze weten dat als ze het niet halen, ze het kunnen schudden: dan kunnen ze daarna niet naar de universiteit. Als je een bachelor fluitend kunt halen en je alleen maar zessen nodig hebt om door te gaan naar de master, dan stimuleert dat niet om te excelleren. Zij die een researchmaster willen doen of een master in een ander veld, die zetten er wel een tandje bij. Het is goed om meer van die aantrekkelijke uitdagingen in het spel te brengen. Iets waar wij ons vaak aan ergeren is het wettelijke verbod voor het selecteren voor een master. Uit-

Daar waar in een universitaire omgeving een vangnetcultuur overheerst, kun je geen prestatiecultuur vestigen.

sluitend voor onderzoeksmasters mag er geselecteerd worden. Dat legt geen enkele barrière, of beter gezegd, dat creëert geen directe beloning, waarvoor men zich extra zou willen of moeten inzetten. Dezelfde politiek die roept: wij willen geen zesjes-cultuur! heeft ervoor gezorgd dat de selectie voor masters uit het wetsvoorstel is geschrapt. Wij zijn het kennelijk als samenleving niet eens: aan de ene kant willen we een prestatiecultuur en aan de andere kant een vangnetcultuur. Daar waar in een universitaire omgeving een vangnetcultuur overheerst, kun je geen prestatiecultuur vestigen.'

AANSLUITING OP DE ARBEIDSMARKT

Wanneer studenten uiteindelijk de eindstreep hebben gehaald en zich richting arbeidsmarkt begeven, weten ze vaak niet hoe zij de beginfase van hun loopbaan moeten inrichten. In toenemende mate twijfelen studenten over hun vervolgstap na hun studie. Zij die eenmaal de keuze hebben gemaakt voor een bepaalde baan, vertrekken meestal al snel. Een recent onderzoek suggereerde zelfs dat 90 procent van

De vraag is of de universiteiten hun studenten wel afdoende voorbereiden op de daadwerkelijke praktijk.

de hoogopgeleide starters binnen een jaar vertrekt bij zijn of haar eerste baan (Adrem, 2007). De vraag rest dan natuurlijk of universiteiten hun studenten wel afdoende voorbereiden op de daadwerkelijke praktijk. Noorda herkent het geschetste beeld slechts ten dele. 'Ik denk dat dit sterk verschilt per studie. Iemand die tandheelkunde studeert zal veel praktische klinische ervaring hebben opgedaan. Ook iemand die als chemiestudent of als student moleculaire biologie in een lab heeft gewerkt, zal een redelijke indruk hebben wat er later van hem of haar wordt verwacht. Tijdens sommige studies krijgt men al de gelegenheid professionele vaardigheden te praktiseren die je nodig hebt in je loopbaan. In de juridische studies zijn er in de afgelopen jaren praktische elementen ingebracht bij verscheidene faculteiten. Binnen deze zogenoemde moot-courts leer je pleiten, juridische beslissingen nemen, je belangen verdedigen in de "praktijk". Er is dus een tendens om de afstand tussen wat je doet in de studie en later in de praktijk te overbruggen. Maar als universiteit leid je op voor een hele brede praktijk en dat maakt het onmogelijk om alle situaties in de studie te verwerken. Iemand die sociologie heeft gestudeerd kan later gaan werken bij een vakbond of CPB of bij een universiteit. Dat zijn hele verschillende beroepssituaties en men kan ze moeilijk allemaal oefenen. Er zijn een aantal duale opleidingen aan Nederlandse universi-

teiten waarbij er geen problemen zijn, omdat de praktijkervaring is ingebouwd. Maar voor andere studies geldt dat je ver weg blijft van die praktijk. Het is dus moeilijk om daar een algemeen oordeel over te geven. In een brede studie zoals economie bestaat een grotere afstand tussen wat de student op de universiteit leert en in de praktijk nodig heeft. Daar zie je dan ook dat het bij selectieprocessen in toenemende mate een belangrijke rol speelt wat iemand naast zijn of haar studie heeft gedaan. Actief zijn geweest in een studievereniging, een bestuursfunctie in een roeiclub hebben gehad of een campagne hebben georganiseerd worden belangrijke indicatoren om inzicht te krijgen of afgestudeerden bepaalde vaardigheden of persoonseigenschappen hebben. Ik heb zelf veel meer geleerd, wat betreft sociale presentatie en organisatievermogen, in studieorganisaties dan in mijn studie. En dat is ook een hele goede mix. Ik pleit graag voor een actief en levendig studentenleven, sport, gezelligheid en studieverenigingen. Wat je daar leert is buitengewoon belangrijk voor je beroep later.'

'Studenten moeten vooral zichzelf leren kennen, reflecteren op hun vermogens en onvermogens, dat is het belangrijkste. De meeste ongelukken, niet alleen in de studie maar ook in het beroepsleven, ontstaan als mensen een verkeerd zelfbeeld hebben, als ze denken iets niet te kunnen wat ze wel kunnen en vice versa.' Met het oog op de voorbereiding op de arbeidsmarkt hebben verscheidene universiteiten initiatieven ondernomen om mensen bewust te maken van de mogelijkheden en vereisten op de arbeidsmarkt. 'In Amsterdam, waar ik destijds bestuurder was, hebben we begin jaren negentig als één van de eersten een career service opgezet naar Engels model. Het werd zeer vakkundig opgezet, en andere universiteiten hebben dat ook overgenomen. Het heeft me altijd verbaasd dat dit niet echt is aangeslagen. Waarschijnlijk dachten ze dat ze het zelf wel konden organiseren, en wellicht is dat ook zo, maar je zou toch verwachten dat er meer animo voor was. De studenten die er gebruik van maakten waren weliswaar zeer tevreden, maar was het toch niet zo dat het als een lopend vuurtje rond ging door de universiteit. Slechts een bescheiden tien procent maakte hier gebruik van. Toch zijn dit wellicht initiatieven die herhaling verdienen.'

INTERNATIONAAL PERSPECTIEF

Het belang van een prestatieklimaat plaatst Noorda in een internationaal perspectief, waarin de vraag naar talenten gaat toenemen. 'Het aantrekken van talenten wordt dynamischer als gevolg van de internationalisering. Het wordt spannender, het vindt niet plaats binnen de veilige grenzen van een land. Als Shell, Unilever of ING voor een traineespositie werft, of de Europese Commissie mensen zoekt, dan gaat het er niet

Een Nederlander zal vaak informele taal bij een presentatie gebruiken: heel gezellig maar niet professioneel.

meer alleen om dat je de beste bent van Oost-Nederland, maar de beste in heel Europa. Je moet kunnen competere op internationaal vlak. Je moet dus ook meer kundigheden en vaardigheden hebben dan in je eigen omgeving aangeleerd en gewaardeerd worden. Zo hebben Nederlanders vaak een slordig taalgebruik. Nederlandse studenten vinden het vreemd zichzelf formeel te horen spreken. Zij zijn gewend wanneer ze zich presenteren om, bijvoorbeeld tijdens colleges, zich zo te uiten zoals ze dat ook doen met medestudenten. Ze kunnen hun verschillende registers niet scheiden. Duitsers en Engelsen hebben dat van jongsaf aan meegekregen dat je onderscheid moet maken. Je hebt een jargonachtige taal met studenten onder elkaar, maar bij presentaties schakel je en gebruik je een andere toon en andere woorden. Een Nederlander zal vaak dezelfde taal bij een presentatie gebruiken: heel gezellig maar niet professioneel. Dat hebben sommige buitenlandse studenten dus voor, in een internationale competitie. Dat is één van de redenen dat ik er voor ben dat elke student met enige extra ambitie een deel van zijn studie in het buitenland doet. Dit stelt studenten in staat om te leren dat de dingen die zij van huis uit hebben meegekregen, die zij als gewoon ervaren, niet overal zo gewoon zijn. Zo kun je je beter voorbereiden op de beroepspraktijk.'

Eigen ervaring met ontwikkeling en mobiliteit

'Het belangrijkste is dat mensen je het vertrouwen schenken om je dingen te laten doen waar je zelf niet van dacht dat je ze zou kunnen of durven. Ik heb meegemaakt dat iemand me vroeg om iets te doen waar ik zelf geen seconde over had nagedacht. Dan ging ik aan de slag en na enige tijd dacht je: 'dit gaat goed'. Dus ook al ben je niet overdreven bescheiden, is het nog steeds belangrijk dat mensen vertrouwen in je hebben, je zien zitten en je de kans geven om een stapje verder dan jezelf dacht te kunnen komen.

En het moet goed klikken, ik werkte als studentassistent voor een professor en terugkijkend waren wij dezelfde soort persoon: dezelfde interesses en spreiding van capaciteiten. En hij

herkende dat en zette mij voor allerlei dingen in waarbij ik mij goed voelde. En ik denk dat men in veel omgevingen te voorzichtig is om het te proberen. Ik werd op mijn 37ste lid van een College van Bestuur, iemand zei: 'dat moet je maar gewoon doen'.

Maar nu moeten mensen zich al lang en breed bewezen hebben en een bepaald curriculum hebben voordat ze in aanmerking komen. Er is niets wat zo goed werkt als daadwerkelijk de volledige professionele taakvervulling op je schouders te nemen. We zijn vaak te terughoudend.

Dus als iemand in je omgeving het met je aandurft, dan heb je het goed getroffen!'

De internationalisering van de arbeidsmarkt vraagt van universiteiten om met internationale standaards te meten, aldus Noorda. 'Binnen het onderzoek zijn we daar al generaties aan gewend. Wetenschappelijk onderzoek is een inter-

De internationalisering van de arbeidsmarkt vraagt van universiteiten om met internationale standaards te meten.

nationale business. De arbeidsmarkt internationaliseert echter ook. Niet alleen in termen van mobiliteit maar ook in termen van taakverrijking. Als je advocaat wordt in Nederland, zal de helft van je zakelijke klanten uit het buitenland komen. Dit zal betekenen dat je in het Engels moet uitleggen wat het Nederlandse recht betekent.

Ook als jij je hele leven in Nederland blijft werken, zul je in toenemende mate te maken krijgen met een omgeving die internationaal is. Daar zul je consequenter rekening mee moeten houden. Internationalisering is geen luxe maar een noodzaak.'

BRUG TUSSEN BEDRIJFSLEVEN EN DE UNIVERSITEITEN

De VSNU treedt ook op als intermediair om initiatieven van universiteiten die een brug slaan naar het bedrijfsleven te ondersteunen. 'Binnen de universiteiten is er een reeks van activiteiten en initiatieven om beter in te spelen op de behoeften van het bedrijfsleven, hierbij spelen wij als landelijke koepelorganisatie een intermediaire rol. Zo stellen de universiteiten faciliteiten beschikbaar om mensen nieuwe bedrijven te laten stichten, geven ze financiële steun en stellen ze knowhow ter beschikking. In vergelijking met twintig jaar terug zie je dat de universiteiten veel meer hun verantwoordelijkheid nemen om samen te werken met werkgevers. Dat betekent dat studenten die daarin participeren extra mogelijkheden krijgen om zich te ontwikkelen. Het biedt nieuwe uitdagingen en dus nieuwe ontwikkelingskansen.'

'Recentelijk had ik een gesprek met vertegenwoordigers van het mkb en zij gaven aan dat tienduizenden bedrijven kampen met het vraagstuk van bedrijfsopvolging. Dit zijn familiebedrijven waar binnen vijf jaar de directeur-eigenaar ermee ophoudt. En waar vind je een opvolger? Nu gaan we met het mkb een aantal activiteiten organiseren om dit onder de aandacht van studenten te brengen. We gaan events organiseren om te laten zien dat je na het afstuderen

een bedrijf kunt runnen zonder er zelf één te stichten. Zo zijn er op allerlei terreinen zaken waar universiteiten zich inzetten om de realiteit van werken en ondernemen dichterbij de studenten te brengen.’

DE UNIVERSITEIT ALS WERKGEVER

Goed onderwijs begint uiteraard bij goede docenten en onderzoekers. Over het algemeen hechten deze professionals veel belang aan hun autonomie en dit kan op gespannen voet staan met de behoefte aan kwaliteitsbeheersing vanuit universiteitsbesturen (Visch, 2007). Noorda ziet deze ogenschijnlijke tegenstelling niet als problematisch. ‘Als bestuurder probeer je een stimulans te zijn voor meer en beter onderwijs en onderzoek. In de praktijk hebben onderzoekers en onderzoeksgroepen een ongelooflijk grote vrijheid om zelf keuzes te maken. Een universiteit is geen sigarenwinkel, maar een kashba, een verzameling van een groot aantal winkels. Als je in textiel doet, of in wekkers, dan heb je een andere klantenkring, een andere materiaalkennis, en heel andere inkoop situatie en winstmarges. Dat is bij een universiteit ook zo. Een bioloog werkt in een heel andere wereld dan een

In het leven van een wetenschappelijk onderzoeker zijn er steeds nieuwe uitdagingen en aantrekkelijke volgende stadia.

jurist. Heeft andere zakelijke contacten en heeft te maken met een andere dynamiek. Daarom moet er in een universiteit grote vrijheid zijn voor onderzoekers. Maar als je ambities wilt opschroeven, moet je onderzoekers en docenten met *stick and carrot* tot de juiste richting verleiden. Een grotere diversiteit in het onderwijs en het bewerkstelligen van een klimaat van leren, presteren en excelleren doen een beroep op de docenten en onderzoekers die verantwoordelijk zijn voor deze dienstverlening. Het creëren van draagvlak voor deze verbeteringen in het universitaire stelsel is dan ook cruciaal om de idealen van de VSNU te verwezenlijken.’

‘Dat is ook een van de redenen dat we het doel van meer studiesucces zo breed en zichtbaar hebben neergezet. Er moet een nieuwe balans komen tussen onderzoek en onderwijs. In de universiteit maak je carrière met goed onderzoek. Je wint geen prijzen of een volgende baan door goed onderwijs alleen. Het onderzoek is de doorslaggevende factor. Tegelijkertijd is een universiteit zonder studenten niks. Een universiteit zonder studenten is als een fiets zonder wielen. Daar kom je nergens mee. Je hebt je onderwijstaak dus serieus te nemen. Niet alleen om de opvolging van je eigen vakgebied en wetenschappelijke functie veilig te stellen, maar juist ook als zelfstandige taak. Daar zetten we ons dan ook zeer voor in.’

De wetenschap is een meritocratie. ‘Talentontwikkeling binnen de universiteiten wordt vooral ook bevorderd doordat er heel specifieke incentives zijn: je kunt universitair hoofddocent of hoogleraar worden, je kunt internationale prijzen winnen, je kunt projecten toegewezen krijgen, Europese fondsen binnenhalen enzovoort. In het leven van een wetenschappelijk onderzoeker zijn er voortdurend nieuwe uitdagingen en aantrekkelijke volgende stadia. Het is een competitieve wereld waar inspanning wordt beloond. En je mag hopen dat dit zo blijft.’

LOOPBAANPERSPECTIEVEN VOOR PROMOVENDI

De loopbaanontwikkeling van promovendi vormt een actueel thema binnen het universitaire stelsel. De afgelopen jaren gingen er geluiden op dat de doorstroom naar wetenschappelijke vervolgfuncties dikwijls moeizaam is vanwege het zeer beperkte aanbod aan vaste wetenschappelijke functies terwijl anderzijds het wetenschappelijk talent nu juist behouden zou moeten worden om de aanstaande uitstroom van senioren op te vangen (Jansen, 2002). Op dit moment vallen gepromoveerden veelvuldig van de ene tijdelijke aanstelling in de andere en kunnen klaarblijkelijk geen vaste aanstelling krijgen binnen universiteiten (Hoffius & Surachno, 2006). Noorda ziet dit op zichzelf niet als een probleem. ‘Mensen promoveren niet alleen om professor te worden. Promoveren betekent dat je een academische studie hebt afgemaakt die bestaat uit drie fasen. Als je die derde fase hebt afgemaakt,

kun je op allerlei plaatsen in de maatschappij op hoog niveau, als academicus, werken. Dat is genoeg. Onze insteek is niet dat er te weinig banen zijn aan de universiteiten waarvoor je moet zijn gepromoveerd, maar dat er te weinig banen in de samenleving zijn waarvoor je moet zijn gepromoveerd. Als de promotie uitsluitend een voorbereiding van een universitaire baan was, zou dat een devaluatie zijn en een te smalle specialisatie van de promotie betekenen. Het suggereert dat de samenleving wel kan volstaan met bachelors en masters. Terwijl het onze stelling is dat een samenleving die behoefte heeft aan hoogwaardige intelligentie, dus behoefte heeft aan gepromoveerden.’

De oorzaak van het beperkte aantal plekken voor gepromoveerden op de arbeidsmarkt ziet Noorda in de afnemende vraag naar formele kwalificaties. ‘De Nederlandse trend is er over het algemeen één van informalisering. Ook als het gaat om capaciteiten en kwalificaties. Men vindt het in de regel positief om niet al te strikte formele eisen te stellen. Een chirurg moet zich gespecialiseerd hebben om medische verrichtingen te kunnen doen. Waarom zou dit voor een psycholoog niet moeten gelden? Waarom zou die niet gepromoveerd moeten zijn? Uiteindelijk zal de beste bijdrage aan de loopbaanmogelijkheden van gepromoveerden worden geleverd door de zuigkracht te vergroten. Het streven naar meer gepromoveerden en banen voor jonge wetenschappers is niet alleen in het belang van universiteiten zelf, maar vooral voor het goed functioneren van de samenleving in bredere zin.’

Noorda constateert echter ook dat binnen de universiteiten de loopbaanmogelijkheden zijn veranderd ten opzichte van een aantal decennia geleden. ‘In Nederland hebben we te maken met een behoorlijke stagnatie van de groei in de meeste vakgebieden. De afgelopen vijftien jaar was er hooguit een vervangingsvraag. Dat wil zeggen dat de kans dat je als wetenschapper carrière kunt maken binnen veel vakgebieden relatief beperkt is, en in sommige zeer beperkt.’

‘Aan de andere kant hebben zij die reeds aan de universiteit werkzaam waren meer kans gekregen om er carrière te maken. Vroeger was het zo dat je een aantal mensen in tij-

delijke dienst had, een stuk of zes universitair docenten en één of twee universitair hoofddocenten en een hoogleraar. Dat was een keurige piramidestructuur. Nu zie je het aantal universitair docenten enigszins afnemen en het aantal hoofddocenten en hoogleraren toenemen. Dat is veroorzaakt doordat de hoofddocenten en hoogleraren niet meer formatieafhankelijk zijn, maar prestatieafhankelijk. Als iemand hoofddocent is en voldoende capaciteiten heeft, zijn er mogelijkheden om door te stromen, datzelfde geldt voor de positie van docent. Dat betekent ook een vergroting van het aantal vrouwen in de hogere rangen in de laatste zeven jaar. We hebben een verdubbeling gezien van het aantal vrouwelijke hoogleraren, dat is mede daardoor veroorzaakt.’

De kans dat je als wetenschapper carrière kunt maken is in veel vakgebieden relatief beperkt, in sommige zeer beperkt.

‘Vroeger moest je soms een halve carrière wachten op een plaats. Ondanks de trage groei van de afgelopen jaren is de bovenste groep dus versterkt. En de onderste laag eigenlijk ook door meer promovendi en meer post-docs. Dit is onder meer mogelijk gemaakt doordat er in de tweede en derde geldstroom meer gebeurt.’ (Dit zijn veelal aanvullende inkomsten die niet de volledige kosten dekken van onderzoek. De universiteiten passen het verschil tussen de werkelijke kosten en de toegekende subsidies of bron van inkomsten bij uit de eerste geldstroom, de structurele inkomstenbron van universiteiten, red.) Dat er op hoofdlijnen weinig groei zit in het totale aantal banen binnen de universiteiten wijt Noorda aan de beperkte groei van de primaire geldstroom. ‘Die zeer trage groei is het gevolg van de financiële omstandigheden. Er is geen grote injectie in het wetenschappelijk onderzoek en onderwijs gekomen. In tegendeel, het is een beetje doorgekabbeld. Dit terwijl het aanbod en de belangstelling grosso modo zijn toegenomen.’

De toegenomen belangstelling voor wetenschappelijke functies is volgens Noorda het gevolg van de aard van wetenschappelijk werk. 'Het is prettig om te zeggen, maar waar: de wetenschap is nog steeds een aantrekkelijke levensbesteding. Het is uitdagend, spannend en voor mensen een aantrekkelijke manier om je leven door te brengen, ook al word je er niet rijk mee, niet superrijk althans. Het is werk dat dicht bij jezelf ligt. Wij hebben veelal geen begrensde werktijden. We werken vanuit een houding van dat ben ik, dat is mijn onderwerp, dat is mijn onderzoek. Wetenschappers zijn kritisch op de hoeveelheid les die ze moeten geven en welke verplichte elementen erin zitten, maar niet omdat ze niet willen werken, maar omdat ze een bredere taakopvatting hebben. Ze willen bijdragen aan een vakgebied, artikelen schrijven, conferenties bezoeken. Dat zijn belangrijke drijfveren. Dus je kunt simpel zeggen, wetenschappelijk werk is nog steeds een heel aantrekkelijke levensvulling, en gelukkig maar.'

WAT STAAT DE UNIVERSITEITEN TE DOEN?

Hoewel er als talentontwikkelaar van studenten en medewerkers nog de nodige vooruitgang te boeken is, is het beeld dat Noorda schetst toch vooral positief. 'Er zijn allerlei redenen voor optimisme. We zitten zeker niet in een glijbaan naar beneden. Maar ik vind dat we het nog beter kunnen doen. Dan denk ik aan internationalisering, de studiecultuur, de toekomstkansen van jonge wetenschappers en vooral waar talentvolle gepromoveerden in de samenleving terecht kunnen. Ik hoop dat we daar progressie kunnen boeken.'

'Het moet in de lucht zitten, het moet in een bepaalde richting werken, en dan opeens schiet het omhoog. Je kan jaren lang voor iets pleiten en dan is het aan dovemansoren besteed. Neem de roep om variëteit van studieprogramma's. In de jaren negentig hebben veel mensen over het onderwijs gezegd: dat is veel te uniform, veel te eenzijdig, veel te genivelleerd. Streef nou naar meer variatie! En dan ineens komt er een aantal initiatieven en zegt iedereen: dat willen wij ook. Bij dit soort veranderingen bereik je een kritieke grens en als je daar eenmaal komt, gaat het opeens vanzelf.'

De vraag die dan rest, is wie de verantwoordelijkheid hiervoor heeft. Wie moet de verandering aanwakkeren? 'Dit

soort veranderingen worden niet door één partij veroorzaakt. Dat is ook de reden waarom de overheid terughoudend moet zijn met wat ze pretendeert, maar wel heel scherp moet kijken wat er in de samenleving gebeurt. Je kunt wel duwtjes in de goede richting geven, maar je kunt de kar niet in zijn geheel trekken. Als bestuurder, maar dat geldt ook voor politici, is het veel belangrijker om de goede trends te signaleren en te kijken hoe je die kunt versterken, dan dat je denkt dat jij in je eentje iedereen op sleeptouw kunt nemen. Daarvoor zijn deze zaken simpelweg te complex, of te autonoom. Dus ook positieve verandering komt tot stand op het moment dat je allemaal in dezelfde richting werkt. Je kunt niet zeilen zonder wind. Je kunt duizend keer naar de overkant willen, maar zonder die wind zul je er nooit komen.'

Ronald C. Visser MSc is als PhD-student en research officer verbonden aan het Nyenrode Center for Talent Management. Zijn promotieonderzoek richt zich op de relatie tussen het leerpotentieel van werk en de werkbeleving van medewerkers.

Drs. Heike Wabbels MBA is adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company. Zij ondersteunt organisaties, teams en individuen bij vraagstukken rond het thema talentontwikkeling en als (loopbaan)coach met de appreciative inquiry als uitgangspunt.

REFERENTIES

- Adrem (2007). www.adrem.nl/1507/default.aspx?BLOCK-TEMPLATE1511_article=1586.
- Jansen, N. (2002). *Jonge wetenschappers: competent talent?! De rol van competenties en de werkomgeving voor een succesvolle loopbaan*. VSNU.
- Hoffius, R. & Surachno, S. (2006). *Tussen wens en werkelijkheid: Carrièreperspectieven van jonge onderzoekers*. Research voor Beleid.
- Roever, S. de & Wijk, S. van (2005). De weg naar kwaliteit. *Onderwijsinnovatie*, 7(2), 8-10.
- Visch, M. (2007). Personeelsbeleid voor wetenschappers? De spagaat tussen academische vrijheid en bureaucratie. *Thema: Tijdschrift voor Hoger Onderwijs en Management*, 14(3), 13-16.