Verslag Reflectie middagen Erkennen en Waarderen april-juli 2025

Programma Erkennen en waarderen

Naar een nieuwe balans in het erkennen en waarderen van wetenschappers met als hoofddoelen:

- Loopbanen diversifiëren en dynamiseren;
- Focus op kwaliteit bij het beoordelen;
- Balans tussen het individu en het collectief bereiken
- Stimuleren van leiderschap

Het programma beoogt een cultuurverandering tot stand te brengen door het voeren van een dialoog, het delen van goede voorbeelden, het ontwikkelen en implementeren van beleid en het daadwerkelijk realiseren van veranderingen op de werkvloer.

Wat hebben we bereikt? Wat is ons ideaal? Wat is er nodig om verdere stappen te zetten?

Doel: Op een waarderende manier stilstaan bij wat al bereikt is in de faculteit en verder vooruitkijken op de volgende stap.

Vanaf april tot begin juli heeft de cie Erkennen en Waarderen 4 reflectie middagen georganiseerd met steeds 2 faculteiten muv de 4e bijeenkomst. In de 4e bijeenkomst waren 5 faculteiten betrokken. Het doel van de bijeenkomsten over het programma Erkennen en Waarderen was gericht op uitwisseling, op het delen van successen en resultaten en op het delen van dilemma's in de verwachting dat daardoor een beter zicht ontstaat op te nemen vervolgstappen. De aanwezigen van de middagen waren bestuurders, beleidsmedewerkers, HR-adviseurs van de deelnemende faculteiten, leden van de faculteitsraad, jonge wetenschappers en leden van bevorderingscommissies samen met vertegenwoordigers van de commissie Erkennen en Waarderen.

Conclusies en discussie reflectiemiddagen
Gezien de besproken zaken tijdens de reflectiemiddagen vallen een aantal zaken op:

- De doelen en visie van het programma Ruimte voor ieders talent worden breed gedragen.
- Bij de implementatie leggen de faculteiten echter verschillende accenten met uitzondering van het thema leiderschapsontwikkeling.
- Gemeenschappelijk is het doel dat de kerndomeinen onderwijs, onderzoek, impact en management/teambijdragen op een meer gelijkwaardige manier gewaardeerd worden. De implementatie is niet –one size fits all- maar vergt een aangepaste benadering per faculteit.
- Gemeenschappelijk is dat alle grotere faculteiten loopbaanprofielen expliciet gemaakt hebben in hun academisch loopbaanbeleid.
- Er zijn faculteiten waar de bevordering van ud naar uhd mogelijk is (onder voorwaarde van de behoefte van de organisatie) en faculteiten waar expliciet gekozen wordt voor een (interne) werving- en selectieprocedure.
- Het belang van functies als ud en uhd als op zichzelf staande waardevolle posities in de facultaire gemeenschap wordt benadrukt en niet als tussenstappen naar hoogleraar.
- In een positie als ud of uhd is vormgeven aan horizontale ontwikkeling een belangrijk doel. Dus niet de focus om zo snel mogelijk de stap naar een hogere functie, maar brede ontwikkeling als ud of uhd. Het ius promovendi is daarin een belangrijke verbetering.
- Een uitdaging blijft om universitair docenten die geen direct uitzicht hebben op bevordering naar een hogere functie, blijvend te motiveren voor hun werk.
- De kleinere faculteiten stimuleren hun wetenschappelijke staf om hun ambities op de

langere termijn (5 jaar) expliciet te maken en proberen op die manier aan hun ontwikkeling bij te dragen. Jaarlijks wordt in het R&O gesprek voortgang gemonitord en worden de doelen eventueel bijgesteld (CRM, CF, UCG). Dit is een best practice die meer navolging verdient.

- In de notities over het academisch loopbaanbeleid per faculteit zijn de kwaliteitskenmerken en normen expliciet gemaakt. Daarbij wordt een balans gezocht tussen de kwalitatief geformuleerde criteria en kwantitatieve normen.

- Het vergt tijd, ondersteuning en voortdurende herhaling om het nieuwe loopbaanbeleid 'in de haarvaten' van de organisatie te krijgen: leidinggevenden en betrokken wetenschappers.

- De belangrijke factor leiderschapsontwikkeling is tijdens de reflectiemiddagen regelmatig genoemd en ook verwerkt in de diverse notities academisch loopbaanbeleid.

- Behalve het belang bij het bespreken van thema's zoals teamspirit en bijdragen aan de academische gemeenschap tijdens de jaarlijkse R&O-gesprekken is dit thema balans tussen individu en collectief niet zo uitgebreid besproken.

- Het instrument strategische personeelsplanning is wel diverse keren aan bod gekomen als instrument om de loopbaanwensen van het individu af te stemmen op behoefte van de organisatie.

Hieronder geven we per bijeenkomst een impressie van de besproken onderwerpen.

FSE/UMCG 8 april 2025

FSE heeft zich als faculteit breed achter de doelen van het programma gesteld. Vanaf 2020 is een loopbaantraject met het accent op onderwijs ingesteld. Vanaf 2021 tot 2023 is via een uitgebreide consultatie het academisch loopbaanbeleid bijgesteld om een betere balans te verkrijgen bij het erkennen en waarderen van de focusgebieden en ook om de prestatiedruk/werkdruk beter beheersbaar te maken. Er zijn drie loopbaanpaden met een bepaalde focus op onderzoek, onderwijs of impact. De functies als ud of uhd worden niet langer gezien als tussenstappen op weg naar de positie als hoogleraar, maar als volwaardige functies op zich. Er zijn tweede kansen als de bevordering naar een hogere functie op een bepaald moment niet haalbaar is. Er zijn duidelijke afspraken over de verdeling over de verschillende taakgebieden. Ud's mogen relatief meer tijd aan hun focusgebied besteden dan uhds en hoogleraren. Het is mogelijk om te switchen van focusgebied na verloop van tijd, mits dit aansluit bij het belang van de organisatie. Bij het formuleren van de prestatiecriteria en de normen is veel meer aandacht gegeven aan leiderschap in de verschillende focusgebieden, het onderdeel zijn van een team en de ontwikkeling van collega's/jongere medewerkers. Er is gezocht naar een balans tussen het kwalitatief formuleren van criteria met daarbij in sommige specifieke uitwerkingen verantwoord gebruik gemaakt van kwantitatieve normen (funding, publicaties). Er is daarbij ruimte voor afwijkingen afhankelijk van het kennisgebied. In de korte tijd waarbij het nieuwe beleid nu van kracht is, heeft het faculteitsbestuur gemerkt dat het leidt tot minder stress bij de loopbaankandidaten. Een afwijzing van de bevorderingscommissie is minder demotiverend omdat er een tweede kans is en er ruimte is om te verbeteren. In brede zin is de faculteit tevreden en positief gestemd over de invloed van het E&W-programma op het academisch loopbaanbeleid van de faculteit en heerst het gevoel dat het programma erkennen en waarderen 'klaar' is. De uitdaging is om het op de werkvloer ook uitgedragen te krijgen en in de haarvaten van de organisatie. Betrokken kandidaten en de leden van de bevorderingscommissies geven aan dat ze het lastig vinden om te werken met kwalitatieve criteria in plaats van kwantitatieve criteria. Ervaren leden van bevorderingscommissies hebben tijd nodig om zich het nieuwe beleid eigen te maken. Dit geldt ook voor hoogleraren binnen de faculteit. Zij zijn zelf veelal in positie gekomen dankzij het eerdere beleid. Verder is er angst bij de kandidaten dat de financiële situatie van de faculteit op een oneigenlijke manier de oordelen in de bevorderingcommissies zou kunnen beïnvloeden.

UMCG is momenteel in een evaluatiefase wat betreft het programma Erkennen en Waarderen en het academisch loopbaanbeleid. Vanaf 2018 heeft het UMCG in beleid al loopbaantrajecten beschreven met een diverse profielen. Sinds die tijd is diversificatie mogelijk en liep het UMCG landelijk voorop. Ook maakt het UMCG onderscheid tussen een talent track (tot hoogleraar) en een regulier loopbaantraject (tot UHD). In tegenstelling tot FSE stelt de trajecten niet open voor alle nieuwe medewerkers. Ondanks de relatieve voorsprong van het UMCG heeft de dialoog over het programma Erkennen en Waarderen zicht gegeven op verbeterpunten. De waardering van de verschillende taakgebieden (de mate waarin profielen gekozen worden) zou meer vergelijkbaar moeten zijn (nu is de waardering voor onderwijs te laag), de werkdruk is te hoog en bovendien heeft de aandacht voor de loopbaan te veel de individuele prestatie gewaardeerd waardoor de opbouw van het team/afdeling minder erkenning en waardering heeft gekregen met gevolgen voor de werkdruk. Door het instrument strategische personeelsplanning in te zetten en aanpassing van de bevorderingscriteria hoopt het UMCG de opbouw van de functies beter in balans te krijgen. Nu is er te veel stimulans om een loopbaan als hoogleraar na te streven met nadruk op onderzoek. Er is weinig ruimte en waardering voor horizontale ontwikkeling in de functie als ud of uhd. Leiderschap en bijdragen aan talentontwikkeling van anderen ontbreken als prestatiecriteria bij bevorderingen en er is weinig ruimte om rekening te houden met verschillen tussen kennisgebieden.

Het UMCG heeft 3 commissies aan het werk gezet om advies te geven over het profiel met het accent op onderwijs, over het profiel maatschappij en valorisatie en een commissie die gaat kijken naar de tijdsbesteding, inschaling en horizontale ontwikkeling. Het UMCG hoopt in de toekomst te bestaan uit divers samengestelde teams met gezamenlijke doelen, die onderling op basis van ieders expertise het werk verdelen. Verder verwacht het UMCG dat leiderschap gestimuleerd wordt, de beoordeling aangepast is op de situatie van de te beoordelen kandidaat en dat er ruimte en waardering is voor brede, horizontale ontwikkeling.

Tijdens de paneldiscussie is er uitgebreid gesproken over het geduld en de voortdurende aandacht die nodig is om het beleid in praktijk te brengen. Dat betekent namelijk dat alle betrokkenen het beleid zich eigen maken: het individu, het team en de leidinggevenden binnen de afdeling. Het is niet voldoende om het beleid te publiceren, het is nodig om via allerlei bijeenkomsten het onder de aandacht te brengen en om de vinger aan de pols te houden bij de uitvoering van het beleid.

Verder vonden de aanwezigen opvallend dat FSE de loopbaantrajecten breed openstelt bij de vacaturestelling en het UMCG niet.

Letteren/FEB 10 mei

De faculteit Letteren heeft breed ingezet op het doel stimuleren leiderschap van het programma Erkennen en Waarderen. Naast de instellingsbrede leiderschapstrajecten heeft de faculteit voor specifieke doelgroepen programma's ontwikkeld. Er is een Young Academic Leadership programma voor ud's en uhd's in de faculteit, er zijn 3 maal per jaar themabijeenkomsten voor hoogleraren, er is een facultair programma voor hoogleraren die minder dan 5 jaar ervaring hebben. Daarnaast zijn er activiteiten voor de clusterbesturen.

Recent (april 2025) heeft het bestuur het academisch loopbaanbeleid aangepast na een uitgebreide consultatie (FR, clusterbesturen, hoogleraren, YARN, HR) in de faculteit. Naast de doelen van het programma Erkennen en Waarderen is hierbij gestuurd op verbetering van het gevoelen van welzijn van de staf en gericht op beheersing van de werkdruk. In het beleid is beschreven hoe in de ud en uhd functie gekozen kan worden voor een profiel met het accent op onderzoek of onderwijs. De keuze komt stand in afstemming met de behoefte van het team (SPP). Binnen het profiel is een verdere specialisatie mogelijk richting impact of leiderschap. Binnen de functie is bevordering naar de hogere salarisschaal mogelijk als wordt voldaan aan de criteria van het gekozen profiel. De benoeming als uhd gaat altijd via een werving en selectieproces. Het bevorderings-of sollicitatie dossier wordt geschreven in de vorm van een narrative evidence-based CV. Dit geeft de kandidaat de mogelijkheid om de prestaties op een passende manier te presenteren, zonder dat men zich in allerlei bochten moet wringen om maar aan strikte criteria te voldoen. Naar verwachting zal het nieuwe beleid door de transparantie bijdragen aan de ervaren sociale veiligheid in de faculteit.

Discussie: zal de verwachting uitkomen dat de nieuwe aanpak prettig is voor medewerkers omdat het meer ruimte biedt voor de prioriteiten van de medewerker? Verder zal -ondanks alle aandacht voor leiderschapsontwikkeling - het niet mogelijk zijn om iedereen een positie in het bestuur of als leidinggevende te gunnen. Hoe houd je alle stafleden gemotiveerd om zich in te zetten voor de faculteit en om werkplezier te ervaren?

De faculteit **Economie en Bedrijfskunde** heeft als doel om naast het belang van onderzoek ook het belang van de domeinen onderwijs en impact te benadrukken. Daarom heeft de faculteit ingezet op een loopbaantraject met het accent op onderwijs (ud2, ud1, uhd2) en op de invoering van het MERIT-model voor de jaarlijkse R&O-gesprekken. Het *loopbaantraject* met het accent op onderwijs richt zich op het erkennen en waarderen van excellentie in het onderwijs, het bieden van loopbaanmogelijkheden voor stafleden en het voortdurend verbeteren en innoveren van het facultair onderwijs. Een facultaire commissie heeft de doelen en beoordelingscriteria voor het loopbaantraject met het accent op onderwijs uitgewerkt. Bij de criteria is niet alleen onderwijs en onderzoek uitgewerkt, maar ook op het gebied van academic citizenship en leiderschapsontwikkeling. Het traject vereist een nieuwe rol van leidinggevenden en ook peer review op het gebied van onderwijs. In totaal zijn er sinds 2022 23 medewerkers gestart en nog bezig met het traject. Inmiddels hebben 2 medewerkers het traject als uhd2 afgerond. De faculteit heeft een positief oordeel over het nieuwe fenomeen, hoewel de implementatie een strakke hand vereist en voortdurende communicatie. Het is van belang om medewerkers te selecteren voor het profiel die heel erg gemotiveerd zijn voor het onderwijs. De leidinggevenden hebben extra hulp en begeleiding nodig in hun nieuwe rol.

Het MERIT-model zorgt dat de gespreksonderwerpen management, onderwijs, onderzoek, impact en team alle 5 aan de orde komen in het jaarlijkse R&O-gesprek. Na een pilot bij één van de vakgroepen is het bredere formulier nu facultair breed ingevoerd. De ervaring is dat een bredere range van

gespreksonderwerpen aan de orde komt. Lastig blijft voor leidinggevenden en medewerkers om de ontwikkeling van competenties te bespreken. Wat betreft de nabije toekomst wil de faculteit de bestaande loopbaantrajecten onder de loep nemen en de bijbehorende beoordelings/peer review formulieren. FEB wil aan de slag met een loopbaantraject met het accent op impact.

Discussie: de grootste uitdaging is om loopbaantrajecten te formuleren die gelijkwaardig gewaardeerd worden. De eis om een specifieke expertise te ontwikkelen is een zeer waardevol onderdeel van het loopbaanprofiel. De conclusie is dat het de nodige inspanning kost, maar dat het de moeite waard is.

Rechtsgeleerdheid/GMW 7 juli

Rechtsgeleerdheid heeft de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan het academisch loopbaanbeleid vanwege het programma Erkennen en Waarderen maar heeft ook veel aandacht voor de welzijnsaspecten: balans werk/privé (aandacht voor verlof), sociale veiligheid en leiderschap. De faculteit heeft een ideaal functiehuis geformuleerd 1 HL : 1 UHD : 4 UD : 3 D. Nu is het functiehuis een zandloper: te weinig uhd's. Er is een talent track beschreven via de lijn ud2-ud1-uhd 2. Het is ook mogelijk om als docent in het talent track terecht te komen.

De hgl/u(h)d heeft 60% onderwijs, 40% onderzoek. Organisatietaken vallen in beide onderdelen al naar gelang waar het bestuurlijk aan gerelateerd is. Er is geen aparte loopbaan met het accent op onderwijs geformuleerd om dat het percentage onderwijs al relatief hoog is. In de facultaire strategie is het promoten van onderzoek van belang. Er is wel een loopbaanlijn met uitsluitend onderwijs geformuleerd, de docenten loopbaanlijn. Medewerkers in die lijn spreken wel over een stigma, dus daar is nog een mentaliteitsverandering nodig. Vanuit een behoefte aan transparantie zijn kaders voor bevordering zijn bekend gemaakt in facultaire notities. De leidinggevenden kunnen medewerkers voordragen. Er is nu ook meer aandacht voor het teamaspect. Voorbeeld de winnaars van een Veni subsidie kunnen met de medewerkers die allemaal geholpen hebben naar een team etentje. Jaarlijks wordt er gekeken naar het aanwezige talent in de vakgroep (talentschouw). De faculteit heeft ook een leerstoelenplan. Tijdens de jaarlijkse strategiedag is er gesproken over het verantwoord beoordelen van individuele onderzoeksprestaties. Door de facultaire afstemming van de bevorderingen ontstaat er nu kalibratie. Impliciete bias over bepaalde vakgebieden wordt zichtbaar. Ook zijn medewerkers minder afhankelijk van de directe leidinggevende.

De volgende stap is het nadenken over het toepassen van impact criteria in de wetenschappelijke loopbaan. Dat wordt het onderwerp voor een facultaire strategiemiddag.

De afgelopen jaren heeft **GMW** haar academisch loopbaanbeleid herzien. Dat is september 2024 ingegaan. Al eerder is de faculteit gestopt met het werven van tenure trackers. TT-beleid was nogal individueel gericht. Leidde tot veel prestatiedruk op medewerkers. De 15 jaar dat er uitsluitend met tt geworven is heeft ook tot goede uitkomsten geleid: transparante procedures en criteria, toename van % vrouwelijke hoogleraren, talent van buiten aangetrokken. Maar helaas financieel niet houdbaar op de lange duur, te veel hoogleraren en de werkcultuur was niet optimaal.

Het fb is enige jaren bezig geweest om het beleid om te buigen, aanvankelijk was er veel weerstand. De positie als ud of uhd moet in zichzelf weer aantrekkelijk worden. Teamscience is van belang. TT was meer one size fits all. Nu is er meer variatie mogelijk.

Nieuw is de ud met een onderwijsprofiel. Verder zijn er rondetafelgesprekken gevoerd met docenten (uitsluitend onderwijstaak) Ze misten erkenning voor de rol. Klaarblijkelijk wordt de status bepaald door het label docent. Oplossing: er is ruimte gezocht in het profiel ud. De output op het gebied van onderzoek is breed gedefinieerd. Ook onderzoeksresultaten die in een workshop verzameld worden, vallen onder het criterium. Er is ook een voorziening getroffen om mensen van profiel te laten wisselen.

Het nieuwe beleid vergt wel extra aandacht: aantrekken en behouden van talent vergt meer moeite als je uitsluitend een functie kunt aanbieden en niet een loopbaanpad. Dit vergt een extra inspanning van de leidinggevenden. Het beleid is minder uitgewerkt opgeschreven. Hoe kun je talent benutten? Het fb stimuleert het nadenken over talent door vaker met de eenheden in gesprek te gaan over de

vlootschouw. Een functie als ud is nu het nieuwe normaal. Er is de organisatie wel zorg over de tweedeling. De medewerkers die nog in tt zitten versus de anderen van ud is nu het nieuwe normaal.

Reflectievraag: hoe ga je om met uitzonderlijk talent? Wil je ruimte houden om ad hoc wel een loopbaan aan te bieden als een uitzonderlijk talent dreigt weg te gaan? Hoe leg je dat uit? Wat betekent het voor de loyaliteit binnen de faculteit? Het geeft al gauw een gevoel van willekeur. Het is een risico en kan leiden tot precedentwerking en verkeerde verwachtingen bij omstanders.

Ruimtelijke Wetenschappen, RCM, Wijsbegeerte, Campus Fryslân en UCG, 10 juli 2025

Ruimtelijke Wetenschappen heeft het bevorderingsbeleid aangepast. Niet meer automatische doorgroei naar de functie UHD als voldaan werd aan de criteria. Er is gezocht naar een betere balans tussen de belangen van de organisatie en het gewenste profiel van de uhd.

Daarnaast zijn in tegenstelling tot het landelijke programma wat kwantitatieve normen toegevoegd wat betreft de omvang van de gewenst externe onderzoeksfinanciering en het aantal begeleide promovendi. Wat betreft het uitvoeren van het beleid is gestuurd om het meer ontwikkelingsgericht en minder taakgericht/prestatiegericht te maken. Hierbij is gekozen om het Merit model als gesprekswijzer te gebruiken bij het voeren van de R&O-gesprekken. Hierbij maakt de medewerker een ontwikkelplan voor de komende 5 jaar (waar wil je over 5 jaar staan?). Dat plan wordt jaarlijks gevolgd en bijgewerkt. Er wordt veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van competenties. De verwachting is dat door de nadruk op ontwikkeling en het verdiepen en verbreden van de kwaliteiten/competenties de resultaten zullen volgen. Een extern adviesbureau heeft de leidinggevenden getraind in het ontwikkelingsgericht voeren van de gesprekken. Het MERIT model werkt gezien de nadruk om het wetenschappelijke takenmodel niet voor obp. De vraag waar je over 5 jaar wilt staan, is wel toepasbaar voor iedereen.

De overgangsregels voor het wetenschappelijk bevorderingsbeleid konden niet voorkomen dat een paar medewerkers ontslag genomen hebben.

De gewenste taalontwikkeling is ook explicieter in het beleid opgenomen, dit heeft tot gevolg dat diverse medewerkers bezig zijn om Nederlands te leren.

Aanvullingen:

Religie, cultuur & maatschappij. Het programma Erkennen en Waarderen is niet one size fits all. Bij RCM was niet het gevoel dat bij de onderzoeksprestaties te veel op de kwantitatieve manier beoordeeld werd. Er was juist behoefte om kwantitatieve normen toe te voegen om meer helderheid te verschaffen. Ook is het niet passend voor de faculteit om expliciet over een onderwijsloopbaan te spreken.

Er was de wens om in het loopbaanbeleid voor meer rust en helderheid te zorgen. Er is gestuurd net zoals bij RW op de ontwikkeling voor een lange termijnvisie van de individuele wetenschapper wat betreft de gewenste loopbaan. Dan is het bij de R&O-gesprekken het belang om te kijken welke competenties dan nodig zijn om het gewenste doel te behalen. De voortgang en het doel wordt jaarlijks bijgewerkt. Door een gezamenlijke jaarlijkse kalibratie met de vakgroepvoorzitters wordt gekeken of de ontwikkeling op koers ligt. Aanvankelijk was er wel wantrouwen. De aanpak is geëvalueerd met vakgroepvoorzitters. In de praktijk is het voor leidinggevenden lastig om te zorgen voor het goede gesprek en daarnaast om te zorgen dat de juiste dingen in het formulier komen te staan. De leidinggevenden bij CRM hebben geen gesprekstraining gehad. Er wordt gekeken hoe het proces verder verbeterd kan worden.

Aanvullingen:

Wijsbegeerte. Bij de faculteit is nooit op kwantitatieve normen gestuurd. Jarenlang was wel de focus op ‘top’ tijdschriften en ‘top’uitgeverijen. Landelijk is er 10 jaar geleden een landelijke discussie geweest om lijsten van toptijdschriften samen te stellen. De faculteit heeft vertrouwen in het oordeel van wetenschappers dat ze zelf weten waar en hoe ze het best kunnen publiceren. Ook is de facultaire gemeenschap al lang gewend dat niet alleen onderzoek van belang is maar dat ook onderwijs, outreach, organisatietaken door interdisciplinaire dna al lang onderdeel is van de beoordeling. Het facultaire gesprek over Erkennen en Waarderen heeft tot minimale aanpassingen van het

loopbaanbeleid gezorgd. Aangepast: verschillende manieren om kwaliteit van onderwijs te laten beoordelen.

Er is gekozen voor één model waar de hele breedte van het wetenschappelijke bedrijf wordt meegenomen. Voor alle onderdelen wordt een score gegeven. Je hoeft niet op alle onderdelen goed of excellent te zijn. Er kan gecompenseerd worden. Dus bijvoorbeeld als je onderzoek voldoende is dan moet je onderwijs excellent zijn

Het bevorderingsproces wordt door de medewerker zelf gestart door het schrijven van een dossier. Het dossier wordt via de vakgroepvoorzitter in een overleg met de andere vakgroepen doorgenomen. Daarna gaat het naar de commissie.

In de praktijk heeft de faculteit gemerkt dat in bepaalde wetenschapsgebieden het moeilijk is om zelf externe financiering te kunnen verkrijgen om promovendi onderzoek te kunnen laten doen. Dus dan is het zaak om op creatieve manier toch promovendi te kunnen medebegeleiden. Of eventueel afzien van deze eis voor promotie.

Campus Fryslân heeft wil in het personeelsbeleid verbinding leggen tussen de facultaire strategie en de individuele ambities van medewerkers. De jaarlijkse R&O gesprekken zijn het instrument om deze zaken in samenhang te bespreken. Nieuwe medewerkers wordt gevraagd om een persoonlijk strategie document te formuleren met hun ambitie voor de komende jaren. Dit document wordt intern besproken en collega's en relevante peers geven feedback over de inhoud van het plan. Leidinggevenden zijn getraind in coachingskills. Verschillen tussen medewerkers komen aan het licht: irreële doelen of omgekeerd onderbenutting van talent.

Na een eerste evaluatie is er wel behoefte aan meer sturing in de uitvoering. Vervolgstappen via intervisie en ontwikkeling van een eenduidig document.

UCG is een onderwijsfaculteit. Het loopbaanbeleid is daarop afgestemd. Er is docentenloopbaan geformuleerd gebaseerd op het career framework van Ruth Graham met de mogelijkheid van doorgroei naar scholarly teacher. In de docentenloopbaan (docent 4 t/m docent 1) gaat het niet alleen om het uitvoeren van onderwijs. Er is 20% extra tijd (niet voor onderzoek) maar voor aanverwante activiteiten academic dissemination of aanvragen externe financiering voor onderwijs.

In het traject met 20% onderzoekstijd wordt de klassieke loopbaanlijn ud2 en 1 t/m uhd 2 en uhd 1 gevolgd. De meeste medewerkers doen niet onderzoek op de gebieden waar ze bij het onderwijs betrokken zijn. De RUG-visie op leiderschap is verwerkt in de loopbaanlijn vanaf ud2 en docent 2. Wat betreft het beoordelen en stimuleren van docentkwaliteit is het gebruikelijk dat je collega's onderwijs bijwonen en dat je daar feedback over ontvangt.

Discussie: Over het belang van teamplayers en solisten is in het algemeen niet iets te zeggen. Hangt van het team en de context af, ook loopbaanfase is bepalend. Soms is het nuttig om je als wetenschapper je te richten op het schrijven van een boek. Verder is gesproken hoe om te gaan met interdisciplinariteit in een groep, hoe zorg je voor optimale loopbaanbegeleiding. De suggestie is om dan externe peers erbij te betrekken, die wel zicht hebben op de desbetreffende discipline.