RUG Visienotitie: Visie op de rol van teams binnen de RUG en het belang van *academic citizenship* als generieke competentie
Versie d.d. 6 november 2025

Commissie Erkennen en waarderen

Teams spelen een essentiële rol bij het leveren van goed onderwijs en onderzoek aan onze universiteit. De medewerkers van de RUG voeren een breed spectrum van essentiële taken uit, alleen en binnen teams, voor het instituut/de afdeling waar ze werkzaam zijn, voor de universitaire gemeenschap en voor de maatschappij in het algemeen. De RUG streeft ernaar om teamwerk van medewerkers te erkennen en waarderen. Daarbij wil zij het belang van het vormen van een (universitaire) leergemeenschap en het tonen van citizenship benadrukken. Academic citizenship is een gewenste kwaliteit omdat het medewerkers uitdaagt om niet alleen vakinhoudelijk sterk te zijn, maar ook om actief, kritisch en betrokken bij te dragen aan de academische gemeenschap en de samenleving als geheel.

Door ook de bijdrage aan een team/faculteit/universiteit/groter netwerk mee te nemen in een beoordeling van een medewerker, ontstaan meer mogelijkheden om loopbanen op maat vorm te geven. Binnen een team/afdeling kan een onderwijstalent zich richten op curriculuminnovaties, terwijl een collega met expertise in *public engagement* de impact van het team naar buiten brengt en een derde collega zich inzet op het binnenhalen van onderzoekssubsidies. Persoonlijk leiderschap krijgt daardoor ook meer aandacht. Leidende vragen daarbij zijn: in welke omgeving wil ik werken? Wat mogen collega's van mij verwachten? En passen de rollen die teamleden vervullen nog wel bij hun loopbaanwensen?

Een focus op werken in teams raakt dus de kern van de cultuurverandering die Erkennen en Waarderen tot stand wil brengen binnen de academische wereld. De RUG ziet het werken in teams als een katalysator voor succes: net als leiderschap is het een middel om als organisatie de gewenste werkdoelen te bereiken. Hoewel we academisch succes vaak individueel waarderen, zijn individuele prestaties niet mogelijk zonder de basis van een goed functionerend team. De individuele talenten van medewerkers moeten erkend en beloond worden en zij moeten worden gefaciliteerd om zich verder te ontwikkelen. Elke individuele prestatie is mogelijk dankzij de steun van een collectief, direct of indirect. De kwaliteit van het teamwerk heeft invloed op de kerntaken van de universiteit: onderwijs, onderzoek en maatschappelijke impact. Academic citizenship is een begrip en competentie die de universitaire gemeenschap helpt om het gesprek over de teambijdrage te voeren. Het is niet bedoeld als extra prestatie-indicator om iedereen langs dezelfde meetlat te leggen. Het is bedoeld als hulpmiddel om de bijdrage aan het collectief zichtbaar te maken.

Het doel van dit stuk is om de dialoog over teams vast te leggen die de afgelopen jaren in het kader van het programma Erkennen en Waarderen binnen de RUG is gevoerd. In de bijlage geven we een overzicht van soorten teams aan de RUG. Dit overzicht is het resultaat van een rondgang langs alle faculteiten. Dit overzicht kan de basis vormen voor kritische reflecties van het eigen functioneren in verschillende teams.

De visie van de RUG is dat de RUG als universiteit een leergemeenschap is, niet alleen voor studenten maar ook voor medewerkers, waarbij teamwerk gezien, erkend en beloond moet worden. Werken aan de RUG betekent toetreden tot onze academische gemeenschap. We gebruiken het begrip academic citizenship om de wenselijkheid aan te geven dat medewerkers uitblinken in veerkracht, teamwork, professionaliteit en toewijding om gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken. Onze academici/medewerkers voeren een breed scala aan essentiële en soms onopvallende taken uit – alleen of in teamverband – voor hun groep, hun instelling, de (wetenschappelijke) gemeenschap en de samenleving in het algemeen.

Randvoorwaarden/ een passende context bieden

Een aantal randvoorwaarden zijn cruciaal voor samenwerking in teams; een veilige werkomgeving, waarbij uitdagende maar haalbare, gedeelde doelen in het werk gesteld worden. Randvoorwaarden zijn ook een betrokken leidinggevende en teamgenoten die elkaar zaken gunnen en die mislukkingen of fouten zien als mogelijkheden om te verbeteren en te groeien. Een context waarbij iedereen naar vermogen bijdraagt om het 'sociale systeem' van de universitaire gemeenschap werkbaar te houden: een productieve, prettige werksfeer met het accent op leren en ontwikkelen en wendbare teams en individuen binnen die teams. Hieruit blijkt een nauwe samenhang met zaken zoals een beheersbare werkdruk, het streven naar sociale veiligheid en het werken aan een inclusieve werkomgeving waarbij je er enerzijds bij hoort en anderzijds waar verschillen er mogen zijn.

Mogelijke acties/waarden;

We benadrukken dat we verschillende kwaliteiten in teams/afdelingen waarderen.

We beginnen met het in kaart brengen van teamwork en bijdragen op het gebied van academic citizenship om te kijken of we verwachtingen op dit gebied meer expliciet kunnen maken. We nodigen faculteiten uit om daar hun eigen couleur locale aan te geven. Dit betekent ook dat we medewerkers vragen om in hun CV's een overzicht te geven en op hun profielpagina (MEPA).

We gaan verder met het stimuleren van inclusieve competenties om de kwaliteit van teamwork te verbeteren en onderlinge frustraties door onbegrip te voorkomen.

We benadrukken dat het werken in een teams/universitaire gemeenschap extra tijd en inzet vergt.

In onze teams betrekken we nadrukkelijk ook medewerkers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst.

In onze teams maken we niet onnodig onderscheid tussen wp en obp.

Bij het selecteren van nieuwe collega's onderzoeken we hun motivatie en aantoonbare vaardigheden op het gebied van samenwerken en bijdragen aan het collectief en academic citizenship.

In de jaarlijkse R&O gesprekken stimuleren we iedereen om bijdragen aan teams en op het gebied van academic citizenship te beschrijven (Merit/gesprekskaarten).

In ons opleidingsaanbod bieden we opties voor teams om hun manier van samenwerking te bekijken en te verbeteren.

We gaan een lijst met indicatoren/vragen gebruiken om teamleden gezamenlijk te laten reflecteren op hun samenwerking (sociale aspecten) en bereikte doelen.

Bijlage Teams aan de RUG

Een rondgang langs faculteiten maakte duidelijk hoe er aan de RUG over teams gedacht wordt: een team heeft een gezamenlijk doel en een gezamenlijke verantwoordelijkheid om dat doel te bereiken. Hierbij is sprake van een meer of minder formele rol- en taakverdeling. Er is niet alleen een inhoudelijke verbinding, maar er zijn ook gedeelde waarden: respect, collegialiteit, maar ook de kennis van elkaars achtergrond en kwaliteiten, persoonlijkheden en voorkeuren.

In onze universitaire context is het basisteam, leerstoelgroep, vakgroep of disciplinegroep doorgaans de organisatorische basis waarbinnen onderwijs- en onderzoeksteams opereren. Dit betekent niet dat een medewerker enkel met leden van dit basisteam samenwerkt. Medewerkers functioneren in vele teams: niet alleen binnen hun eigen faculteit of interfacultair, maar ook in teams en netwerken over de grenzen van de eigen instelling en zelfs internationaal.

Onderwijsteams

In het **onderwijs** aan de RUG is het werken in teams en co-doceren doorgaans de norm. Er worden duidelijke rollen verdeeld, zoals vakcoördinator of werkgroepleider. Per vak en per jaar kunnen rollen wisselen. De afstemming en de onderlinge werkverdeling wordt binnen de vakgroep of leerstoelgroep bepaald aan de hand van de jaarlijkse taakverdeling. Onderwijsinnovaties en curriculumwijzigingen worden in teamverband tot stand gebracht op programmaniveau. Er is een nauwe samenwerking tussen wetenschappelijk en professionele collega's op het gebied van kwaliteitszorg, doorgaans administratief georganiseerd in onderwijsinstituten en secretariaten. Afhankelijk van de faculteit draaien vaak ook student assistenten mee in de ondersteuning van onderwijsteams.

Onderzoeksteams

In **onderzoek** zijn duidelijke verschillen merkbaar tussen wetenschapsgebieden ten aanzien van het werken in teams. In sommige velden, zoals veel vakgebieden binnen de humaniora, zijn onderzoeksconventies gericht op solopublicaties. Solowerk aan deelprojecten komt in samenwerking vaak samen tot een groter project. De groep functioneert als stimulator: onderzoekers lezen en becommentariëren elkaars werk en leden van de groep geven elkaar feedback. De groep treedt op als kritische factor. Jonge onderzoekers worden gestimuleerd deel te nemen aan onderzoeksbijeenkomsten en lezingen, om daar goede en kritische vragen te stellen.

In andere wetenschapsgebieden is onderzoek in (grotere) teams de standaard, met multi-auteur publicaties. Collega's met ondersteunende functies zoals data steward, research analist of technicus horen daar ook bij. Toch zijn er ook hier wezenlijke verschillen: in de medische wetenschappen is het ondenkbaar dat er discussie is over het wel of niet in teamverband onderzoek doen en publiceren. Maar in andere disciplines, zoals bij rechten, sociale wetenschappen of economie en bedrijfskunde, kan dit wel een bespreekpunt zijn per project. De precieze rolverdeling en de bijkomende auteursvolgorde kan een belangrijk discussiepunt zijn, omdat de volgorde informatie geeft over bijvoorbeeld een rol als begeleider of ondersteuner. Praktijken als het CRediT (Contributor Role Taxonomy) systeem, ook gehanteerd door NWO, erkennen de bijdragen van de individuele auteurs binnen een onderzoeksteam en sluiten aan bij de kernwaarden van open science.

Impact van teams

Veel **coördinerende taken** in onderwijs en onderzoek gebeuren in teamverband: coördinatie van onderwijs-en onderzoeksprogramma's, opleidingscommissies, adviesorganen zijn in de regel vakgroep/basisteams-overschrijdende teams, waarbij wetenschappers en professionele staf nauw samenwerken. Maar andere teams bestaan onder meer uit **samenwerkingsverbanden met maatschappelijke partners**, resulterend in bijvoorbeeld co-creatie of *participatory action research*. De impact van teams op de kerntaken onderwijs, onderzoek en maatschappelijke impact is duidelijk merkbaar.