

‘DOELEN BEREIKEN DOOR OVER GRENZEN HEEN SAMEN TE WERKEN’

TEKST: THIJS TOMASSEN | FOTOGRAFIE: MENNO RINGNALDA

Scoren doe je samen, zo luidt de overtuiging binnen Universiteit Utrecht. De tijden dat wetenschappers vooral alleen furore maakten zijn voorbij. De grote vraagstukken van nu vragen om multidisciplinaire samenwerking, teamspirit en gedeeld leiderschap. Paul Boselie, professor in Human Resource Management en Chief Open Science, over het belang van het collectief. ‘Het geheel is meer dan de som der delen.’

Een korte introductie: hoe stel jij jezelf voor?

‘Mijn hele carrière heb in de wetenschap doorgebracht, bij verschillende universiteiten. Sinds 2009 ben ik werkzaam bij Universiteit Utrecht. In een notendop: vijftig procent van mijn tijd vul ik in als wetenschapper, docent en onderzoeker binnen Human Resource Management. Dat vakgebied richt zich op de vraag: hoe halen we het beste uit mensen? De andere helft besteed ik als Chief Open Science, waarbij ik me vooral bezighoud met de HRM van onze eigen wetenschap: hoe halen we het beste uit onze medewerkers? We hebben een visie bedacht en die in een TRIPLE-model uitgewerkt, als een hulpmiddel om de uitgangspunten van erkennen en waarderen in de praktijk te brengen. Dat zijn er vijf: we doen het samen, leiderschap is de sleutel, ruimte voor ontwikkeling, openheid en kwaliteit boven kwantiteit.’

Open Science, wat houdt dat in?

‘Het is een beweging die wetenschappelijke kennis toegankelijker, transparanter en maatschappelijk relevanter wil maken. Het doel is om publicaties, data en software in een zo vroeg mogelijk stadium te delen, gebaseerd op publieke waarden zoals gelijkheid en rechtvaardigheid. Wetenschap geven we niet vorm vanuit een ivoren toren, maar in co-creatie met burgers, maatschappelijke partijen en andere onderwijsinstellingen. Scoren doe je niet alleen, maar samen. Net als verliezen, overigens. Je zou denken: dat is geen rocket science, maar het is niet zo vanzelfsprekend. De wetenschap was doorgeslagen in scoren met individuele publicaties. Dat staat wat ons betreft te ver af van de

grote uitdagingen van deze tijd, zoals digitalisering, klimaatverandering, geopolitieke instabiliteit, groeiende ongelijkheid en de democratie die onder druk staat.’

De wetenschapper als teamspeler in plaats van solist?

‘Veel mensen denken bij wetenschap aan Nobelprijswinnaars zoals Albert Einstein en Marie Curie, die met grote doorbraken de wereld veranderden. Kijk maar naar de film Oppenheimer. Maar het dat beeld strookt niet meer met de realiteit. Veranderingen worden niet gecreëerd door het individu, maar door een samenspel van wetenschappers en partijen buiten de wetenschap. Erkennen en waarderen van mensen is een basisvoorwaarde voor die beweging.’

Hoe geeft de UU dat vorm?

‘Doelen bereiken we door over grenzen heen samen te werken. Daarmee bedoelen we: meer multidisciplinair werken en niet vanuit één koker denken. In ons TRIPLE-model staat teamspirit centraal. Teamspirit en (persoonlijk) leiderschap zijn voor elke medewerker en elk team de basis: het zijn voorwaarden om goed te kunnen functioneren, samen te werken en te kunnen ontwikkelen. Teamspirit gaat over verbinding tussen individu en gezamenlijke doelstellingen. Het gaat over collegialiteit, samenwerken, vertrouwen, uitwisseling, onderlinge betrokkenheid en bijdragen aan de organisatie. We nemen het collectief als uitgangspunt; het geheel is immers meer dan de som der delen.’

Kun je dat concreet maken met een voorbeeld?

‘De tweedeling in wetenschappelijk personeel en ondersteunend personeel past niet bij onze nieuwe benadering. Daarom werken we sinds 2023 vanuit één perspectief: we zien al het personeel als universiteitspersoneel (UP). Dat komt bijvoorbeeld succesvol tot uiting in de samenwerking om onderzoekssubsidies binnen te halen. Dat is een grote uitdaging, er is veel concurrentie. Daarom hebben we Research Support Offices (RSO) opgezet. Het RSO helpt onderzoekers bij het ontwikkelen, verwerven



Prof. dr. Paul Boselie

‘Hoe je leiderschap gezamenlijk vorm geeft is misschien nog wel belangrijker dan leiderschap van het individu’

en beheren van extern gefinancierde onderzoeks- en innovatieprojecten. Het is een mooi praktijkvoorbeeld van gezamenlijk werken aan een hoger doel. Het mooie is dat we zien dat mensen elkaar makkelijker weten te vinden. Zo zijn er ook steeds meer multidisciplinaire platforms binnen de UU die met een brede onderzoeksblik naar maatschappelijk relevante thema's kijken. Neem Future of Work, een platform waar wetenschappers, organisaties en beleidsmakers samen maatschappelijke vragen beantwoorden over de oorzaken en consequenties van innovatie en globalisering op het werkend bestaan van mensen, organisatie, markten en publieke instellingen.’

Hoe belangrijk is teamspirit om tot scoren te komen?

‘Een tijdje geleden hebben de UU en FC Utrecht samen onderzoek gedaan naar de impact van teamwerk, specifiek gericht op het eerste elftal van FC Utrecht. We hebben er een dagboekstudie van gemaakt, waarbij spelers van het eerste elftal hun ervaringen deelden over individueel welzijn, de sfeer in het team, de rol van leidinggevenden en teamprestaties. Het was niet diepgaand genoeg om harde wetenschappelijke conclusies te trekken, maar we zagen indicaties dat teamspirit en teamleiderschap – breder gedeeld leiderschap dus – van belang zijn om wedstrijden te winnen. Het grappige was dat trainer Ron Jans dat vanzelfsprekend vond, maar in de eredivisie en in het bedrijfsleven zijn er tal van voorbeelden dat er nog veel te winnen is. Kortom: hoe je leiderschap gezamenlijk vorm geeft is misschien nog wel belangrijker dan leiderschap van het individu. Leiderschap op alle niveaus, hands on en waarde(n)gedreven: dat zou zomaar waardevolle inspiratie voor het bedrijfsleven kunnen zijn.’

Wat betekent scoren met de UU voor jou?

‘Scoren is wat mij betreft iets indirects. Wat ik zojuist heb geschetst is sterk gericht op ontwikkeling, samen leren en betrokkenheid. Als je dat goed inricht, volgt het scoren vanzelf.’



Universiteit Utrecht

Universiteit Utrecht

Heidelberglaan 1 | 3584 CS Utrecht
p.boselie@uu.nl | 0302538584
www.uu.nl