

Triakel

Nummer 1, 26 mei 2010

Diamantslijpen

Talent behouden voor de wetenschap

Niet alleen in de zorg neemt de concurrentie toe, ook het wetenschappelijk onderzoek is aan marktwerking onderhevig. Hoe kunnen we talentvolle onderzoekers binden en stimuleren? Drie toponderzoekers geven hun mening.

“Jonge onderzoekers komen binnen als *rookies* en je ziet ze groeien. Ik vergelijk ze ook wel met ruwe diamanten, die gaan schitteren als ze goed worden geslepen.” Hoogleraar Cardiologie Dirk Jan van Veldhuisen weet waar hij over praat: twee van de onderzoekers in zijn afdeling sleepten afgelopen najaar een VENI-beurs in de wacht. Deze beurs van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk onderzoek (NWO) stelt jonge gepromoveerde toptalenten in staat om drie jaar baanbrekend onderzoek te doen.

Specialiseren

Durven specialiseren, daar draait het om, meent Van Veldhuisen. “Onder mijn voorganger professor Lie is de strategische keuze gemaakt om te focussen op hartfalen, op pompproblemen van het hart. Dat is heel verstandig geweest. In de loop der jaren zijn wij een leidend instituut geworden op dit gebied en dat trekt talentvolle onderzoekers aan. Wij hoeven nauwelijks advertenties te zetten.”

Hoogleraar genetica Cisca Wijmenga, met twee VENI's en twee Rosalind Franklin-fellows in haar team eveneens succesvol in het binnenhalen van talent, is het met Van Veldhuisen eens. “Ik kom regelmatig in Boston. Als je ziet hoe een onderzoeksinstituut daar zomaar even een schenking van 600 miljoen dollar incasseert, realiseer je je wat voor kruimeltje je eigen afdeling is. En dat je écht alleen dingen moet doen waar je steengoed in bent. Focussen dus, anders heb je geen enkele kans om internationaal mee te komen.”

En dat geldt niet alleen voor een onderzoeksgroep of een heel ziekenhuis maar ook voor individuele medewerkers, meent Wijmenga.

Eens per jaar gaat ze met al haar onderzoekers twee dagen in retraite in een klooster in Friesland. Van pas begonnen aio's tot postdocs en de leiding van de afdeling: iedereen ontvouwt er zijn toekomstplannen, analyseert zijn sterke en zwakke punten en becommentarieert andermans ambities, valkuilen en mogelijkheden. Wijmenga: “Zo krijg je helderder voor ogen wat je moet doen om verder te komen. Soms komen mensen tot het inzicht dat ze niet verder willen als onderzoeker, maar dat bijvoorbeeld onderwijs beter bij ze past. In het klooster worden cruciale beslissingen genomen – voor medewerkers zelf én voor de afdeling als geheel.”

Wees aantrekkelijk

VIDI-onderzoeker Jan Jacob Schuringa, die binnen het tenure track-programma een eigen onderzoeksgroep leidt aan de afdeling Hematologie en per 1 april benoemd is als hoogleraar Experimentele Hematologie, kijkt nuchter aan tegen het stimuleren van talent. Echt goede onderzoekers vinden hun weg vanzelf wel, meent hij. “Als instelling moet je er vooral voor zorgen dat je aantrekkelijk bent voor talent. Want wie slim is, kijkt goed om zich heen waar hij zijn onderzoek het beste kan doen.” En waar doet een talent het beste onderzoek? Schuringa: “Bij een instituut dat zijn onderzoeksfaciliteiten goed op orde heeft, waar veel goeie *sparring partners* zitten en waar je carrièreperspectief geboden wordt.” Zoals in Groningen, dat succesvolle onderzoekers via een tenure track de kans biedt om in vijf jaar door te groeien naar het hoogleraarschap. Dat is uniek in Nederland.

Wijmenga benadrukt dat jonge onderzoekers begeleiding nodig hebben. “De wetenschap is een keiharde wereld. Er kunnen écht talenten verzuipen als je ze zomaar in het diepe gooit. Ik had zelf ook kunnen floppen hoor, als ik niet zo uitstekend begeleid was.” En niet alleen de onderzoeker in kwestie kan mislukken. Een ongeleid projectiel kan een onderzoeksgroep ook schade toebrengen. Van Veldhuisen: “Ik vergelijk mijn rol als afdelingshoofd graag met die van een voetbaltrainer. Mijn team moet een paar sterspitsen hebben, geniale onderzoekers van wie je soms wat eigengereid gedrag accepteert, maar ook goeie verdedigers en spelverdelers.”

Publicatienorm

Heeft het UMCG talenten voldoende te bieden? Schuringa ziet veel positieve punten. “De onderzoeksfaciliteiten kunnen natuurlijk altijd beter, maar ik vind dat het UMCG ze heel goed op orde heeft. Al moeten we oppassen dat de faciliteiten meegroeien met het aantal onderzoekers.” Het tenure track-programma dat Schuringa volgt, is een belangrijk instrument om talenten aan het ziekenhuis te binden, meent Wijmenga. “Maar ik begrijp niet waarom nog zo naar het aantal publicaties wordt gekeken. Wat hebben we aan 25 salami-artikelen in B-tijdschriften? Dan zie ik veel liever drie toppublicaties.” Het UMCG denkt er daarom over om een bonus/malus-systeem op te zetten: extra middelen voor afdelingen met toppublicaties, minder middelen voor afdelingen die in laag gewaardeerde tijdschriften publiceren.

Niet opjagen

Onderzoekers moeten niet te veel opgejaagd worden, vindt Van Veldhuisen. “Uiteindelijk boek je dan meer succes. Vergelijk het maar weer met voetbal. Je moet vertrouwen hebben in je spelers en ze niet meteen op de bank zetten als ze een keer wat minder presteren. Als je ervoor zorgt dat ze aan een deugdelijk opgezet onderzoek werken, komen de resultaten vanzelf. Het klinkt gek misschien, maar volgens mij kun je alleen toponderzoek doen, als er ook ruimte is om te falen.”

Wie talent wil stimuleren, moet het de ruimte durven geven, concluderen de drie onderzoekers. Wijmenga: “Aan het begin van mijn carrière raakte ik eens in gesprek met een toponderzoeker die toevallig naast me zat in het vliegtuig. ‘Heb de moed om mensen aan te nemen die beter worden dan jijzelf’, zei hij. Die les heb ik goed in mijn oren geknoopt.” Van Veldhuisen: “Als leidinggevende moet je durven delegeren, inderdaad. Als afdelingshoofd zet ik de grote lijn uit. Maar het gebeurt geregeld dat mensen bij me komen met plannen waar ik niet veel van begrijp. Het zou bepaald niet slim zijn daarvoor terug te deinzen.”

Tekst: Ralph Aarnout

“Je kunt alleen toponderzoek doen als er ook ruimte is om te falen”