

De kernwaarden van onze universiteit

Universiteit Twente: de ondernemende universiteit. Met dit soort 'taglines' trachten hogeronderwijsinstellingen zich als een 'merk' op de markt te positioneren.¹ Het woordje 'ondernemend' representeert de kernwaarde waaraan de UT zich sinds enkele decennia committeert. TC Tubantia (7/4/2009) bericht overigens dat men met 're-branding' doende is: men zoekt iets in de richting van Technologie ten Top.² Ook de Universiteit Utrecht is met 're-branding' bezig. Tot nu toe afficheert zij zich met de kernwaarden Betrokkenheid, Inspiratie, Ambitie en Samenwerking. Maar dat spreekt niemand aan. In het Ublad (14/5/2009) wordt bericht dat de universiteit haar reputatie wil versterken met nieuwe kernwaarden die breed herkend en gedragen worden.³ Want zo moet het volgens het Marketing- en PR-boekje. De geafficheerde kernwaarden moeten herkend en gedragen worden door alle stakeholders. Wil Volvo voor Veiligheid staan, dan moeten ook alle Volvo-dealers en het voltallige Volvo-personeel ervan doordrongen zijn dat ze Veiligheid moeten leveren: een 'merkwaarde' moet een serieuze merkbeloofte zijn, die de kernwaarde(n) van het bedrijf representeert. Het gaat dus om waarden waarop alle betrokkenen elkaar moeten kunnen aanspreken.

In 2004 is er een Gedragscode Wetenschapsbeoefening opgesteld, die inmiddels door alle universiteiten is onderschreven.⁴ Daarin worden vijf kernwaarden onderscheiden: Zorgvuldigheid, Betrouwbaarheid, Controleerbaarheid, Onpartijdigheid en Onafhankelijkheid. Dat zijn ethische principes waaraan docenten en onderzoekers zich te houden hebben. Kan de Universiteit Utrecht (UU) aan deze gedragscode kernwaarden ontleen waarop zij haar reputatie kan bouwen? Misschien wel, maar het probleem is dat deze gedragscode voor alle universiteiten geldt. De code biedt dus slechts een zwakke basis om zich door 'merkwaarden' van andere universiteiten te onderscheiden. Bovendien legt de code weinig nadruk op de doelen van het universitaire bedrijf: het accent ligt op de weg-waarlangs, en op de verleidingen waartegen men zich teweer moet stellen.

De UU staat dus voor een geweldig probleem: wat zijn eigenlijk onze eigen kernwaarden? Maar zij tracht dat probleem te omzeilen. Men tracht de *bijvoeglijke naamwoorden* te inventariseren die op de UU van toepassing zijn. Dat heeft inmiddels in tien attributenclusters geresulteerd. Bijvoorbeeld cluster 2: 'betrokken, gericht op interactie en samenwerking.' Deze tien clusters worden nu via een enquête aan alle personeelsleden en studenten voorgelegd: in hoeverre meent u dat dit cluster een kernwaarde vormt voor de medewerkers en studenten, en welke drie clusters vormen volgens u de belangrijkste kernwaarden van de Universiteit Utrecht?

Helaas bevinden de opstellers van de enquête en hun respondenten zich nu in drijfzand: er staan wel *bijvoeglijke naamwoorden* in de vragenlijst, maar het is volstrekt onduidelijk welke *zelfstandige naamwoorden* erbij moeten worden gedacht. Waarvan is dit bijvoeglijke naamwoord een attribuut: slaat het op het handelen van de instelling, op het handelen van de medewerkers, op het handelen van de studenten? Evenzeer is uit het zicht geraakt *in relatie tot wie* op de beschreven manier gehandeld wordt: slaan de attributen op het handelen jegens het personeel, op het handelen jegens studenten, op het handelen jegens externe opdrachtgevers en geldschieters, of misschien op het handelen jegens cliënten, patiënten en proefpersonen? Ook is het onduidelijk *op welke producten* deze attributen betrekking hebben: slaan ze op de gediplomeerden, op de diensten die geleverd worden aan studenten, op de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek, op de uitvoering van derdegeldstroomopdrachten?

Neem bijvoorbeeld het attribuut 'betrokkenheid' (uit cluster nr. 2): gaat het over toegewendheid van studenten tot hun studieproces? gaat het over hun maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef? gaat het over toegewijdheid van docenten tot de studievoortgang en ontwikkeling van studenten? gaat het om de kwaliteit van de studentenvoorzieningen? gaat het over het maatschappelijk engagement van de instelling als geheel? of gaat het soms over de betrokkenheid van het personeel op de doelen (welke dan ook) van hun werkgever? Kortom: deze enquête gaat niet over substantiële kern-waarden maar slechts over (uit hun verband gerukte) kern-woorden.

De Utrechtse zoektocht naar kernwaarden is verzand in een zinledige enquête. Dat het ook beter kan, heeft de *Universiteit van Tilburg* laten zien bij de voorbereiding van haar Code of Conduct (2003-2005).⁵ Het project werd geleid door de hoogleraar Bedrijfsethiek Johan Graafland. Niet de UvT-als-merk stond centraal, maar een zorgvuldige inventarisatie en concrete uitwerking van de kernwaarden die medewerkers en studenten voor ogen hebben. Net zoals in Utrecht werden daarbij enquêtes gebruikt, waarbij de vragen echter zeer zorgvuldig geformuleerd waren.

Een interessante aanvulling op de Tilburgse aanpak treffen we in de Integriteitscode van de *Erasmus*

Universiteit aan (2002).⁶ Daar worden niet alleen de kernwaarden uitgewerkt, maar ook de verantwoordelijkheden jegens de belangrijkste stakeholders: studenten, medewerkers, (internationale) wetenschappelijke gemeenschap, en maatschappij. Met zo'n bedrijfskundig referentiekader verbreedt men de discussie, zodat men zich niet blindstaart op de interne omgangsvormen maar ook de kernwaarden onderzoekt die de missie van de universiteit en haar relaties met de buitenwereld raken. Een fundamenteel debat over de gemeenschappelijk herkende en gedragen kernwaarden zou moeten beginnen met vragen zoals:

- wat is de reden van bestaan van deze universiteit?
- wie zijn onze klanten en wie zijn onze overige stakeholders, en wat verwachten ze van ons?
- welke producten willen we aan onze klanten leveren, what's the business we are in?
- aan welke behoeften en belangen van onze stakeholders willen we tegemoet komen?
- wat zijn onze 'core capabilities', waar zijn we goed in?
- welke grenzen willen we bij ons functioneren inachtnemen?

Men moet overigens voorkomen dat de discussianten in abstract bedrijfskundig jargon verstrikt raken. Men kan ook van meer concrete vragen uitgaan, bijvoorbeeld:

- in hoeverre willen wij als universiteit klantgericht werken?
- welke eisen stellen wij aan de universiteit als maatschappelijke onderneming?
- waar zijn wij trots op en waar ergeren we ons aan of waar schamen we ons voor?
- met welke dilemma's worden we zoal geconfronteerd, waarbij verschillende waarden om de voorrang strijden?
- welke normen en waarden willen we bij onze studenten versterken?
- welke verantwoordelijkheden mogen we niet verzaken?
- in hoeverre is onze universiteit waardenloos?

De moraal van mijn verhaal: hardlopers zijn doodlopers. Wie z'n reputatie op 'merkwaarden' wil baseren, kan niet met 'merkwoorden' volstaan. Men moet eerst de kernwaarden identificeren waar de hele organisatie achter kan staan. Dat vergt diepgaande reflectie op en ontwikkeling van de eigen organisatiecultuur. Maar zo'n bewerkelijk project kan wel vruchten afwerpen. De opbrengsten reiken veel verder dan een stukje reputatiemanagement.

Wes Holleman
ethische kroniek 20-5-2009
<http://www.onderwijsethiek.nl>

¹ <http://www.higheredtaglines.com/>

² <http://www.tctubantia.nl/regio/twente/4783317/Verlies-van-een-sterk-merk.ece>

³ <http://www.ublاد.uu.nl/WebObjects/UOL.woa/3/wa/Nieuws?id=1036111>

⁴ <http://english.vsnu.nl/web/show/id=54033/langid=43>

⁵ <http://www.uvt.nl/universiteit/huisregels/code/>

⁶ <http://www.eur.nl/fileadmin/ASSETS/ieb/icode290605.pdf>