

# Een andere stijl van academisch leiderschap?

Effect van loopbaanfase en gender op het leiderschap van onderzoekersleiders

Rosalie Belder, Maaïke Verbree, Inge van der Weijden,  
Barend van der Meulen

Rathenau Instituut



## **Bestuur van het Rathenau Instituut**

Prof. mr. Corien Prins (waarnemend voorzitter)

Prof. dr. ir. Harry Lintsen

Prof. dr. Emile Aarts

Prof. dr. ir. Wiebe Bijker

Drs. Edwin van Huis

Prof. dr. Roshan Cools

Prof. dr. Marijk van der Wende

Mr. drs. Jan Staman (secretaris)

Een andere stijl van academisch leiderschap ?

Effect van loopbaanfase en gender op het leiderschap van onderzoekers

Rosalie Belder, Maaike Verbree, Inge van der Weijden, Barend van der Meulen

Rathenau Instituut  
Anna van Saksenlaan 51

Postadres:  
Postbus 95366  
2509 CJ Den Haag  
Telefoon: 070-342 15 42  
Telefax: 070-363 34 88  
E-mail: [info@rathenau.nl](mailto:info@rathenau.nl)  
Website: [www.rathenau.nl](http://www.rathenau.nl)

Bij voorkeur citeren als:

R. Belder, M. Verbree, I. van der Weijden, B. van der Meulen, Een andere stijl van academisch leiderschap, Effect van loopbaanfase en gender op de managementstijl van onderzoeksleders, Den Haag, Rathenau Instituut

Science System Assessment Report 1227

Herziene versie, februari 2013

Uitgever Rathenau Instituut  
Opmaak: Boven de Bank, Amsterdam

© Rathenau Instituut 2012

Verveelvoudigen en/of openbaarmaking van (delen van) dit werk voor creatieve, persoonlijke of educatieve doeleinden is toegestaan, mits kopieën niet gemaakt of gebruikt worden voor commerciële doeleinden en onder voorwaarde dat de kopieën de volledige bovenstaande referentie bevatten. In alle andere gevallen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Permission to make digital or hard copies of portions of this work for creative, personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full preferred citation mentioned above. In all other situations, no part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without prior written permission of the holder of the copyright.

# Voorwoord

In 2009 publiceerde het Rathenau Instituut het rapport Management van Onderzoeksgroepen. Het werd één van de meest succesvolle rapporten van het instituut als we kijken naar de verspreiding ervan en naar de uitnodigingen die de auteurs kregen om hun bevindingen te presenteren bij promovendi, talentvolle onderzoekers, onderzoeksleders en onderzoeksbeleidsmedewerkers. Liet het rapport al zien dat goed onderzoekslederschap van belang is voor de prestaties van onderzoeksgroepen, de response van een vervolgstudie versterkte dit beeld nog eens. Ook binnen de onderzoeksinstellingen is de aandacht voor goed leiderschap gegroeid. Het is tegenwoordig ook niet vreemd voor onderzoeksleders om managementcursussen te volgen, op sommige universiteiten is het zelfs een plicht.

In 2011 is een vervolgstudie gehouden naar het academische leiderschap van medische onderzoeksleders. Dit rapport is een eerste analyse van de resultaten. In deze vervolgstudie kijken we naar verschillen tussen ervaren en minder ervaren onderzoeksleders en naar verschillen tussen mannen en vrouwen.

De resultaten geven aan dat er geen grote verschillen zijn tussen ervaren en minder ervaren onderzoeksleders. Ook niet tussen mannen en vrouwen overigens. Dat we geen verschillen vinden, kunt u zien als een indicatie dat in de Nederlandse onderzoekswereld zich een robuuste praktijk van het leiden van onderzoeksgroepen heeft ontwikkeld.

Tot slot, twee van de auteurs van dit rapport, Inge van der Weijden en Maaïke Verbree, zijn in grote mate verantwoordelijk geweest voor het onderzoek en disseminatieactiviteiten van de Rathenau-studies naar onderzoeksmanagement. Beiden zijn inmiddels ergens anders werkzaam. Dit voorwoord is een goede gelegenheid om ze nogmaals te bedanken voor hun bijdragen aan het instituut.

Mr. drs. Jan Staman,  
directeur

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	5
Samenvatting .....	7
Inleiding .....	8
1 Onderzoekers en hun onderzoeksgroepen.....	11
1.1 Samenstelling van de onderzoeksgroep .....	12
1.2 Financiering.....	14
1.3 Conclusie.....	16
2 Leiderschap van onderzoekers .....	17
2.1 Tijdsbesteding .....	17
2.2 Tijdsbesteding en de co-leider .....	20
2.3 Onderzoeksbetrokkenheid .....	21
2.4 Conclusies .....	22
3 Intern onderzoekmanagement.....	24
3.1 Interne communicatie .....	24
3.2 Belonen van medewerkers.....	26
3.3 Conclusies.....	29
4 Extern onderzoekmanagement .....	30
4.1 Conclusies.....	37
5 Conclusies .....	38
Bijlage Survey Onderzoeker.....	40

# Samenvatting

Wetenschap is vaak groepswerk. In 2002 deed de VU een eerste surveyonderzoek naar het management van medische onderzoeksgroepen.<sup>1</sup> In 2007 is door het Rathenau Instituut een tweede survey gehouden.<sup>2</sup> Uit die laatste studie bleek dat de onderzoeksprestaties van groepen afhangen van academisch leiderschap en actief management door onderzoeksleiders.

In deze publicatie rapporteren we de resultaten van een derde surveyonderzoek. In de periode november 2010 - februari 2011 hebben 459 groepsleiders een vragenlijst ingevuld (responspercentage van 25 procent) over hunzelf, hun onderzoeksgroep en hun leiderschaps- en managementactiviteiten.

Het doel van deze studie is om meer inzicht te krijgen in de ontwikkeling van academisch leiderschap gedurende een academische carrière. We onderscheiden drie loopbaanfasen:

- De startende groepsleider met vijf jaar of minder ervaring in de huidige onderzoeksgroep.
- De ervaren groepsleider met meer dan vijf jaar ervaring, en jonger dan 57 jaar.
- De bijna uitgestroomde of vertrekkende groepsleiders, van 57 jaar of ouder.

We verwachtten dat bij zowel de beginnende als bij de bijna uitgestroomde onderzoeksleiders een beperkter palet aan managementactiviteiten of -competenties te zien zou zijn.

Ook kijken we in deze rapportage naar de vraag of vrouwelijke groepsleiders verschillen van mannelijke groepsleiders in hun leiderschap. In Nederland streven universiteiten en onderzoeksorganisaties er al langer naar om het aandeel vrouwen in hogere posities te doen toenemen. Hoewel het aandeel vrouwen onder onderzoeksleiders stijgt, loopt Nederland nog steeds achter in vergelijking met andere Europese landen. Over de oorzaak van die achterstand bestaan verschillende theorieën. Enerzijds zouden vrouwen andere ambities nastreven - meer zijn gericht op onderwijstaken en gezinsleven - en anderzijds is de gedachte dat dit komt door discriminatie. Hier kijken we vooral of vrouwen zich richten op andere leiderschaps-activiteiten dan mannen.

Uit de resultaten blijkt dat de verschillen over het algemeen klein zijn, zowel tussen de loopbaanfasen als tussen vrouwelijke en mannelijke groepsleiders. Kennelijk heeft zich een vrij robuuste stijl van groepsleiderschap ontwikkeld, die startende onderzoeksleiders zich snel eigen kunnen maken.

---

1 Inge van der Weijden (2007) *In Search of Performance*. Amsterdam: Vrije Universiteit.

2 Inge van der Weijden et al. (2009) *Management en prestaties van onderzoeksgroepen*, Den Haag: Rathenau Instituut; Zie ook Maaïke Verbree (2011), *Dynamics of Academic Leadership in Research Groups*. Proefschrift Vrije Universiteit. Den Haag: Rathenau Instituut

# Inleiding

Wetenschap is vaak groepswork. Toch is er weinig aandacht voor de rol van onderzoeksgroepen in de dynamiek van wetenschap. Het beeld in beleid en media van wetenschap wordt beheerst door enerzijds de grotere organisaties van wetenschap, de universiteiten en onderzoeksinstituten, en anderzijds de individuele onderzoeker. De eersten zijn ontvangers van de directe financiering en woordvoerders van het belang van de wetenschap. De tweede groep vertegenwoordigt de vooruitgang van de kennis en ontvangen prestigieuze subsidies en prijzen.

Het is echter de onderzoeksgroep waar het onderzoekswerk plaats vindt; waar jonge onderzoekers worden opgeleid; waar onderzoekers van buiten worden aangetrokken; waar onderzoeksprojecten worden opgestart en onderzoeklijnen continuïteit krijgen. Niet voor niets hebben universiteiten steeds meer aandacht voor de ontwikkeling van managementcompetenties bij jonge onderzoekersleiders. Managementcompetenties die dan wel toegesneden moeten zijn op de academische werkomgeving, met de juiste balans tussen richting geven aan het onderzoek en ruimte aan vernieuwing, met aandacht voor het coachen en stimuleren van jonge onderzoekers en met aandacht voor het werven van fondsen en opbouwen van externe netwerken.

In 2002 deed de VU een eerste surveyonderzoek naar het management van medische onderzoeksgroepen.<sup>3</sup> In 2007 is door het Rathenau Instituut een tweede survey gehouden.<sup>4</sup> De resultaten hiervan kregen veel aandacht bij vooral Universitaire Medische Centra en HRM-afdelingen van universiteiten die in dezelfde periode steeds meer werk maakten van de opleiding en begeleiding van nieuwe onderzoekersleiders. Uit deze studie bleek dat de onderzoeksprestaties van groepen afhangen van academisch leiderschap en actief management door onderzoekersleiders. Onderzoekersleiderschap en -management zijn dus geen overhead dat afleidt van het daadwerkelijke onderzoek, maar een voorwaarde voor goed onderzoek.

In de studie uit 2007 werd onderzocht hoe prestaties van onderzoeksgroepen samenhangen met:

- kenmerken van de onderzoekersleider
- managementactiviteiten door de onderzoekersleider
- kenmerken van de onderzoeksgroep, en
- omgevingskenmerken.

Uit de resultaten van deze studie bleek dat onderzoekersleiders van excellente onderzoeksgroepen, in vergelijking met andere onderzoekersleiders, echte allrounders zijn. Excellente groepsleiders werven geld bij meer verschillende financieringsbronnen, zij verdelen hun tijd evenwichtiger over verschillende activiteiten als onderzoek, begeleiding, intern en extern management, onderwijs en patiëntenzorg. Excellente leiders hebben ook een breder palet van strategische overwegingen bij het kiezen van nieuwe onderzoeksopwerpen.

---

3 Inge van der Weijden (2007) *In Search of Performance*. Amsterdam: Vrije Universiteit.

4 Inge van der Weijden et al. (2009) *Management en prestaties van onderzoeksgroepen*, Den Haag: Rathenau Instituut; Zie ook Maaïke Verbree (2011), *Dynamics of Academic Leadership in Research Groups*. Proefschrift Vrije Universiteit. Den Haag: Rathenau Instituut



Leiders van topgroepen hebben een grotere onderzoeksoriëntatie dan leiders van de overige groepen. Ze besteden meer tijd aan onderzoekstaken. Ze voelen zich ook meer betrokken als actief onderzoeker in de groep en publiceren gemiddeld frequenter als eerste auteur in internationale toptijdschriften dan overige onderzoeksleiders. Bovendien zien we vaak dat als de groep een co-leider heeft, bij topgroepen deze co-leider ook een grotere onderzoeksoriëntatie heeft.

## Doel van deze studie

Deze studie is een vervolgstudie op de eerdere surveys. Net als in de vorige studies, zijn vragenlijsten uitgestuurd naar onderzoeksleiders van medische onderzoeksgroepen met vragen over hun onderzoeksgroep, hun tijdsbesteding en hun houding als onderzoeksleider.

Het doel van deze studie is om meer inzicht te krijgen in de ontwikkeling van het academisch leiderschap gedurende de academische carrière. Op basis van resultaten van de eerdere surveys, onderscheiden we daarbij drie loopbaanfasen:

- De startende groepsleider met vijf jaar of minder ervaring in de huidige onderzoeksgroep. In het Nederlandse wetenschapssysteem is via onder meer de Vernieuwingsimpuls toenemende aandacht voor stimulering van deze carrièrefase.
- De ervaren groepsleider met meer dan vijf jaar ervaring, en jonger dan 57 jaar.
- De bijna uitgestroomde of vertrekkende groepsleiders of vertrekkend van 57 jaar of ouder.

We verwachten, op basis van eerdere resultaten en de ervaring binnen onderzoeksorganisaties, dat beginnende onderzoeksleiders het onderzoeksmanagement nog moeten leren. Startende onderzoeksgroepsleiders zullen dus een beperkter palet aan leiderschaps- en managementcompetenties laten zien. Bij vertrekkende onderzoeksleiders verwachten we ook andere leiderschaps- en managementactiviteiten te zien, omdat het in eerdere studies leek dat oudere onderzoeksleiders zich minder bezighouden met onderzoekstaken en zich meer richten op andere taken, zoals onderwijs en patiëntenzorg.

Ook kijken we in deze rapportage naar de vraag of vrouwelijke groepsleiders zich anders gedragen dan mannelijke groepsleiders. Op verschillende plekken en lagen in het wetenschapssysteem in Nederland zijn commissies opgericht, en programma's en netwerken ontwikkeld om vrouwelijke wetenschappers te stimuleren hun academische carrière voort te zetten. Bekende voorbeelden zijn het Aspasiaprogramma van NWO, het Rosalind Franklin Fellowshipprogramma van de Universiteit Groningen en het Landelijk Netwerk voor Vrouwelijke Hoogleraren. Onder de groepsleiders die in 2011 hebben meegewerkt bestaat de groep 'startende' leiders voor een derde uit vrouwen. Onder de 'vertrekkende' groepsleiders is het percentage vrouwen slechts 8,6 procent. Onbekend is of vrouwelijke leiders hun onderzoekers op een andere manier aansturen dan mannen. Om hier inzicht in te krijgen maken we in het rapport een vergelijking tussen vrouwelijke en mannelijke groepsleiders.

Daarnaast hebben we geprobeerd om het verschil in onderzoeksmanagement bij UMC's en bij niet-academische ziekenhuizen te onderzoeken. Dit is helaas niet gelukt. De respons onder niet-academische ziekenhuizen was te laag om hierover significante resultaten te krijgen.

In hoofdstuk 1 van het rapport beschrijven we de groep van respondenten in termen van hun aanstelling, loopbaanfase en geslacht. We analyseren de samenstelling, grootte en financiering van

hun onderzoeksgroep. In hoofdstuk 2 gaan we in op het leiderschap. Hier onderzoeken we de tijdsbesteding van de groepsleiders, waarbij we vooral geïnteresseerd zijn in de mate waarin ze toekomen aan onderzoek en onderzoeksgelateerde taken en hoe groot de managementbelasting is. Ook kijken we naar de betrokkenheid van de onderzoeksleider bij het onderzoek van de groep. In hoofdstuk 3 en 4 gaan we in op respectievelijk het interne onderzoeksmanagement en het externe management. Hoofdstuk 5 brengt de conclusies van de verschillende hoofdstukken samen. In de bijlage vindt u de survey die rondgestuurd is.

Tot slot: dit onderzoek had niet tot stand kunnen komen zonder de medewerking van de respondenten van de vragenlijst. Hiervoor willen wij hen heel hartelijk danken.

# 1 Onderzoeksleders en hun onderzoeksgroepen

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de groepsleiders die mee hebben gewerkt aan ons vragenlijst-onderzoek en de grootte en samenstelling van hun onderzoeksgroep.

In de periode november 2010 - februari 2011 hebben 459 groepsleiders de vragenlijst ingevuld (responspercentage van 25 procent). De gemiddelde leeftijd van de groepsleiders is 51,6 jaar; de vrouwen zijn met een leeftijd van bijna 49 jaar gemiddeld jonger dan de mannen. Ten tijde van hun promotie waren de groepsleiders gemiddeld 32,5 jaar oud. Veruit de meeste groepsleiders zijn werkzaam bij een UMC; 79,5 procent. Daarnaast is 4,6 procent zowel werkzaam bij een UMC als bij een onderzoeksinstituut, en 0,7 procent bij zowel een UMC als in een ziekenhuis. Ongeveer 15 procent werkt momenteel enkel bij een onderzoeksinstituut, 0,4 procent bij een onderzoeksinstituut en in een ziekenhuis, en 0,2 procent bij enkel een ziekenhuis. Veruit de meeste groepsleiders hebben een vaste aanstelling: zo'n 97 procent. Slechts 1,5 procent – zeven personen – zit in een tenure track (een tijdelijke aanstelling als onderzoeker die bij voldoende wetenschappelijke prestaties omgezet wordt omgezet in een vaste aanstelling).

Het merendeel, 54,7 procent, van de groepsleiders is hoogleraar. 38,6 procent is UHD, en de overige 6,6 procent zijn UD, postdoc of hebben een vergelijkbare functie.<sup>5</sup> Van de mannen is de meerderheid hoogleraar, 56,6 procent terwijl bij de vrouwen net iets minder dan de helft dat is; 48,1 procent. Van de vrouwelijke groepsleiders is 42,3 procent UHD en 9,6 procent UD, postdoc of heeft een andere, vergelijkbare functie. Onder de mannelijke groepsleiders is 37,6 procent UHD, en is het aandeel mannelijke groepsleiders dat UD of postdoc is, of een vergelijkbare functie heeft 5,7 procent. Van de hoogleraren in ons onderzoek is 20,2 procent vrouwelijk, wat meer is dan de landelijke situatie: in Nederland is over alle vakgebieden 12 procent van de hoogleraren vrouw.<sup>6</sup>

Het aandeel vrouwen onder groepsleiders neemt toe: van de vertrekkende groepsleiders is 8,6 procent vrouw, terwijl dat onder de startende groepsleiders al 33,1 procent is. Zoals in de inleiding genoemd zijn startende groepsleiders minder dan 5 jaar groepsleider van hun huidige onderzoeksgroep, en hebben vertrekkende groepsleiders meer dan 5 jaar ervaring en zijn ouder dan 57 jaar. De ervaren groepsleiders zitten met meer dan 5 jaar ervaring en een leeftijd onder de 57 jaar tussen deze twee groepen in (Tabel 1.1).

---

5 Groepsleiders die een functie hebben aangegeven onder de categorie 'anders', hebben wij zelf onderverdeeld in een equivalente categorie 'Hoogleraar', 'UHD' of 'UD en postdoc' op basis van de functiebenaming die de groepsleiders opgaven. Voorbeelden van 'andere' functies die nu onder 'UD en postdoc' vallen zijn 'wetenschappelijk onderzoeker B' en 'junior groepsleider'.

6 Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2009: een initiatief van Stichting de Beauvoir en een gezamenlijk product van de Stichting de Beauvoir, de Vereniging van Universiteiten (VSNU), het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH) en het Sociaal Fonds voor de KennisSector (SoFoKleS).

**Tabel 1.1** Man/ vrouwverdeling naar loopbaanfase

Loopbaanfase	Mannen	Vrouwen	Totaal
Startende groepsleiders	97 (66,9%)	48 (33,1%)	145
Ervaren groepsleiders	179 (79,2%)	47 (20,8%)	226
Vertrekkende groepsleiders	74 (91,4%)	7 (8,6%)	81

n=452

## 1.1 Samenstelling van de onderzoeksgroep

De gemiddelde groeps grootte is 12,2 fte, waarvan het merendeel promovendus is, gemiddeld 6,8 fte per onderzoeksgroep, of bijna 56 procent van de onderzoeksgroep. Daarnaast bestaan onderzoeksgroepen gemiddeld uit ongeveer één hoogleraar, één universitair hoofddocent, iets meer dan één universitair docent, bijna twee postdocs, en een halve medewerker “overig wetenschappelijk personeel”, zoals niet-gepromoveerde onderzoekers (Tabel 1.2).

**Tabel 1.2** Gemiddelde groeps grootte

	Gemiddelde (fte)	(%)
Groeps grootte	12,2	100,0
- Hoogleraren	1,0	8,2
- UHD	0,9	7,4
- UD	1,2	9,8
- Postdocs	1,8	14,8
- Promovendi	6,8	55,7
- Overig wetenschappelijk personeel	0,5	4,1

n=429

Als we de gemiddelde groeps grootte uitsplitsen naar loopbaanfase, blijkt dat de onderzoeksgroepen van de startende groepsleiders met elf fte gemiddeld het kleinst zijn. De groepen van ervaren groepsleiders zijn significant groter<sup>7</sup>, gemiddeld 11,9 fte. De groepen van vertrekkende groepsleiders zijn met gemiddeld 14,9 fte weer significant groter dan die van ervaren groepsleiders. Ook hebben de groepen van vertrekkende groepsleiders significant meer hoogleraren, universitair hoofddocenten en universitair docenten dan die van startende en ervaren groepsleiders (Tabel 1.3). De groeps grootte van groepen met een vrouwelijke of een mannelijke groepsleider verschilt nauwelijks.

<sup>7</sup> In dit rapport zijn de verschillen tussen de loopbaanfasen en tussen mannelijke en vrouwelijke groepsleiders getest met Mann-Whitney testen. Als verschillen niet significant zijn, bedoelen we dat zij niet statistisch significant zijn.

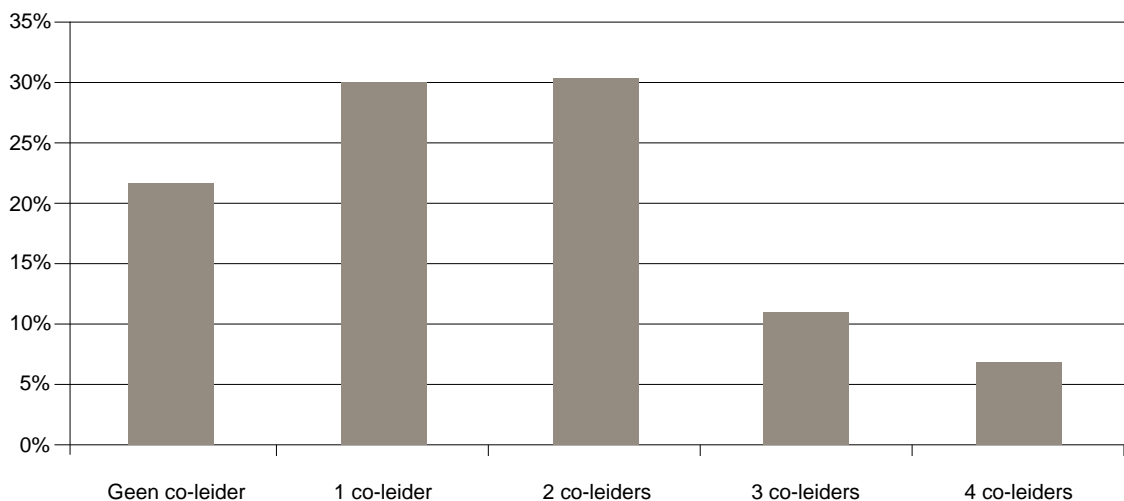
**Tabel 1.3** Gemiddelde groeps grootte (in fte) naar loopbaanfase

	Startend (%)	Ervaren (%)	Vertrekkend (%)	Significante verschillen
Groeps grootte	11,0 (100,0%)	11,9 (100,0%)	14,9 (100,0%)	Startend < vertrekkend ** Ervaren < vertrekkend **
- Hoogleraren	0,7 (6,3%)	0,9 (7,6%)	1,5 (10,1%)	Startend < vertrekkend ** Ervaren < vertrekkend **
- UHD	0,8 (7,2%)	0,8 (6,7%)	1,5 (10,1%)	Startend < vertrekkend ** Ervaren < vertrekkend **
- UD	1,2 (10,8%)	1,0 (8,4%)	1,5 (10,1%)	NS
- Postdocs	1,5 (13,5%)	2,0 (16,8%)	1,9 (12,8%)	NS
- Promovendi	6,2 (55,9%)	6,8 (57,1%)	7,7 (51,7%)	NS
- Overig wetenschappelijk personeel	0,5 (4,5%)	0,4 (3,4%)	0,8 (5,4%)	Ervaren < vertrekkend **

n=422 ; \*\* p<0,05, NS = verschillen niet significant

In sommige onderzoeksgroepen is er naast de groepsleider ook een ander lid van de onderzoeksgroep dat leidinggevende taken vervult. Deze taak kan zowel formeel als informeel zijn. Van de groepsleiders beschikt 78 procent over één of meer van deze co-leiders, terwijl 22 procent van de groepsleiders geen co-leider met een formele of informele taak naast zich heeft. Van de 78 procent van groepsleiders met een co-leider, beschikt 30,1 procent over één co-leider, 30,5 procent over twee co-leiders, 10,9 procent over drie en 6,8 procent over vier co-leiders. In paragraaf 2.2 gaan we verder in op de rol van de co-leider in het interne management (Afbeelding 1.1).

**Afbeelding 1.1** Groepsleiders en hun co-leiders (n=459)



Nemen we de aanwezigheid van de co-leider mee wordt in de gemiddelde groeps grootte, dan ligt het gemiddelde aantal groepsleden per groepsleider voor groepen zonder co-leider op 7,1 fte. Groepen met één co-leider bestaan gemiddeld uit 5,3 fte per leider, terwijl groepen met twee, drie of vier co-leiders per leider ongeveer 4,5 fte groot zijn (Tabel 1.4). Zoals te verwachten op basis van

het verschil in grootte en samenstelling, verschilt ook het aantal co-leiders significant ( $p=0,05$ ) per loopbaanfase. Van de startende groepsleiders heeft 70,3 procent één of meer co-leiders, onder de ervaren groepsleiders is dit 80,1 procent en onder de vertrekkende groepsleiders 85,2 procent (Tabel 1.5). Als we de aanwezigheid van co-leiders uitsplitsen naar geslacht, vinden we geen significante verschillen.

**Tabel 1.4** Gemiddelde groeps grootte per co-leider

	Gemiddelde groeps grootte in fte (n)		Gemiddeld fte/ leider
Zonder co-leider	7,1	(92)	7,1
1 co-leider	10,5	(129)	5,3
2 co-leider	13,5	(131)	4,5
3 co-leider	16,7	(47)	4,2
4 co-leider	22,5	(30)	4,5
Totaal	12,2	(429)	

**Tabel 1.5** Groepen met co-leiders naar groepsfase

	Startend (n)		Ervaren (n)		Vertrekkend (n)	
Zonder co-leider	29,7%	(43)	19,9%	(45)	14,8%	(12)
1 co-leider	33,8%	(49)	28,3%	(64)	25,9%	(21)
2 co-leider	25,5%	(37)	34,5%	(78)	28,4%	(23)
3 co-leider	8,3%	(12)	11,1%	(25)	16,0%	(13)
4 co-leider	2,8%	(4)	6,2%	(14)	14,8%	(12)
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>(145)</b>	<b>100,0%</b>	<b>(226)</b>	<b>100,0%</b>	<b>(81)</b>

n=452

## 1.2 Financiering

De groepsleiders is gevraagd hoeveel onderzoeksfinanciering de onderzoeksgroep verkrijgt uit verschillende financieringsbronnen, uitgedrukt als percentage van het totale onderzoeksbudget.

De grootste bron is de institutionele financiering, ("eerste geldstroom"). Voor de medische onderzoeksgroepen in de survey is dit 28 procent Dit is relatief laag als we dit vergelijken met andere studies. Voor het totale universitaire onderzoek is dit aandeel 46 procent.<sup>8</sup> Van de totale overheidsfinanciering voor medisch onderzoek werd in 2009 71 procent toegewezen als institutionele financiering.<sup>9</sup> We vermoeden dat onderzoeksleders in hun antwoord geen rekening gehouden hebben met alle vaste kosten voor onderzoek ("de overhead") die meestal uit de eerste geldstroom betaald worden.

8 Catherine Chong Meza, 2012, *De Nederlandse Universiteiten, Feiten en Cijfers 2012*, Rathenau Instituut april 2012

9 Barend van der Meulen en Edwin Horlings, 2010, *Financiering van en specialisering in medisch onderzoek, Verkennende studie*, Rathenau Instituut juni, 2010.

De competitieve publieke financiering via ZonMW en NWO (“tweede geldstroom”) is ruim twintig procent.<sup>10</sup> Daarnaast kent het medisch onderzoek collectebusfondsen, die in het algemeen ook het onderzoek via competities toewijzen. Deze zogenoemde vierde geldstroom is ook bijna twintig procent van de onderzoeksinkomsten van de onderzoeksgroepen. De laatste bron van financiering is het contractonderzoek (“derde geldstroom”). In totaal is de omvang hiervan 23 procent. Het meeste contractonderzoek komt uit publieke middelen via ministeries en Europese gelden. Tezamen is dit dertien procent van het totaal. De private financiering vanuit bedrijven is een kleine tien procent van het totaal (Tabel 1.6).

Als we de omvang van financieringsbronnen uitsplitsen naar loopbaanfase, blijkt het financieringsaandeel van NWO af te nemen in de tijd, terwijl het aandeel van bedrijfsfinanciering juist toeneemt. Startende onderzoeksleiders verwerven 28 procent van hun middelen uit de tweede geldstroom, terwijl dit voor vertrekkende onderzoeksleiders maar 16 procent is. Dit verschil wordt gecompenseerd door de financiering door bedrijven. Voor vertrekkende groepsleiders vormt deze bron van financiering gemiddeld 17 procent van het totale budget, terwijl dat voor startende groepsleiders 7,6 procent, en voor ervaren groepsleiders 8,7 procent is (Tabel 1.7).

We hebben ook een vergelijking gemaakt van de financieringsbronnen naar geslacht. Hoewel er enig verschil is, blijkt dat dit verschil verdwijnt als we controleren voor loopbaanfase. Vrouwelijke onderzoeksgroepsleiders verwerven hun onderzoeksgeld dus niet bij andere financieringsbronnen dan mannelijke onderzoeksgroepsleiders.

**Tabel 1.6** Financieringsbronnen van onderzoek (gemiddelde per onderzoeksgroep)

Soort financiering		Percentage
Institutionele financiering	1 <sup>e</sup> geldstroom	28,1%
NWO	2 <sup>e</sup> geldstroom	9,3%
ZonMW		13,0%
Bedrijven		9,7%
Europese fondsen		8,1%
Ministeries		4,9%
KNAW	3 <sup>e</sup> geldstroom	0,5%
Overig <sup>11</sup>		7,4%
Collectebusfondsen		18,9%
<b>Totaal</b>	4 <sup>e</sup> geldstroom	<b>100%</b>
n=455		

10 ZonMW is een gezamenlijke organisatie voor financiering van gezondheidsonderzoek van het Ministerie van VWS en NWO. In de medische wetenschappen wordt in het algemeen onderscheid gemaakt tussen financiering van ZonMW en de NWO financiering. ZonMW voert ook programma's voor NWO uit, zoals de Vernieuwingsimpuls.

11 Overige financieringsbronnen zijn buitenlandse bedrijven en Agentschap NL.

**Tabel 1.7** Financiering naar loopbaanfase

Soort financiering	Startend	Ervaren	Vertrekkend	Significantie.
Institutionele financiering	28,9%	26,8%	29,0%	NS
NWO	11,9%	8,9%	5,9%	vertrekkend < startend **
ZonMW	15,9%	11,8%	10,1%	NS
Bedrijven	7,6%	8,7%	17,0%	startend < vertrekkend** ervaren < vertrekkend**
Europese fondsen	5,9%	9,2%	9,5%	NS
Ministeries	4,6%	5,7%	3,4%	NS
KNAW	0,6%	0,2%	1,0%	NS
Overig	7,8%	7,5%	6,5%	NS
Collectebusfondsen	16,7%	21,1%	17,6%	NS
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
	<b>n=142</b>	<b>n=220</b>	<b>n=77</b>	

n=439, \*\* p<0,05, NS = niet significante verschillen

### 1.3 Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we een aantal karakteristieken van de groepsleiders en hun groepen onderzocht. Uit de resultaten blijkt dat minder vrouwelijke groepsleiders hoogleraar zijn dan mannelijke groepsleiders. Dat komt voornamelijk omdat veel vrouwelijke onderzoekers aan het begin van hun wetenschappelijke loopbaan staan en nog geen hoogleraarpositie hebben verworven. In grootte, samenstelling en financiering is er weinig verschil tussen groepen met een mannelijke groepsleider vergeleken met groepen geleid door vrouwelijke groepsleiders.

We zien voor deze groepskenmerken wel een verschil naar loopbaanfase. Groepen met een startende groepsleider zijn kleiner, hebben minder co-leiders en zijn voor hun financiering meer afhankelijk van competitieve financiering. Naarmate groepsleiders meer ervaring hebben groeien de groepsomvang en het aantal co-leiders, en verkrijgen ze meer private financiering.



## 2 Leiderschap van onderzoeksleiders

Onderzoeksgroepsleiders worden gezien als onderzoekers, maar naarmate hun carrière vordert komen er naast onderzoek steeds meer managementtaken bij. Onderzoekleiders van excellent presterende groepen lijken die druk naar managementtaken het beste te kunnen weerstaan. Uit het onderzoek van 2007 blijken deze onderzoekleiders meer dan de andere gericht zijn op onderzoekgerelateerde taken.

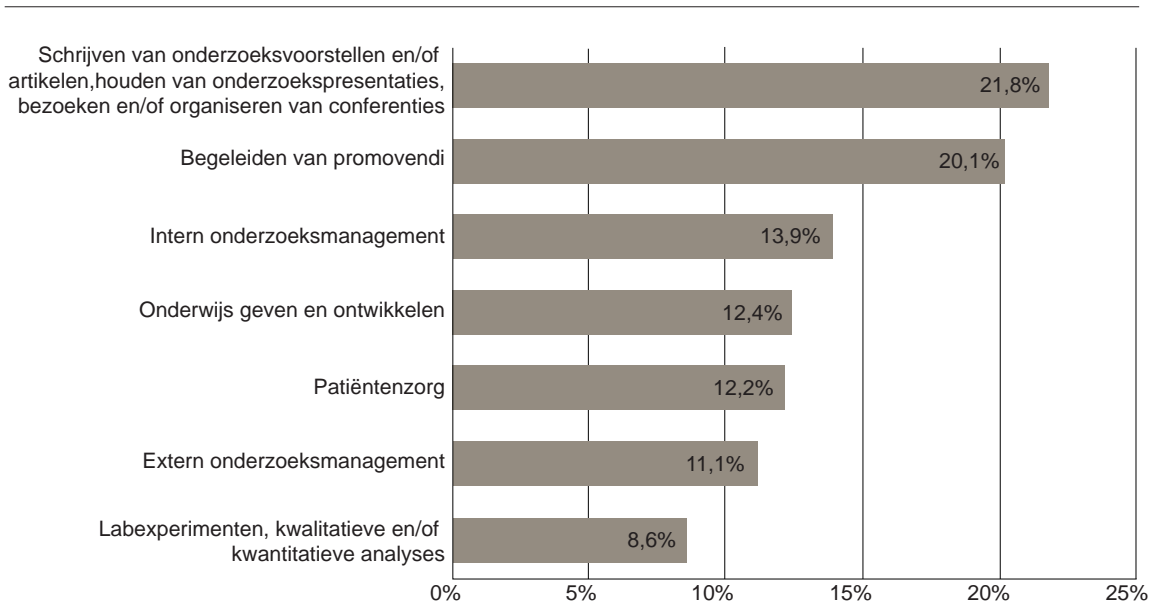
In dit hoofdstuk geven we een overzicht van hoe de groepsleiders hun tijd besteden, en hoe de verschillende taken zich tot elkaar verhouden. Ook komt aan de orde hoe de tijdsbesteding van de groepsleider zich verhoudt tot de tijdsbesteding van de aanwezige co-leiders in de onderzoeksgroep. Daarnaast richt dit hoofdstuk zich op de onderzoeksbetrokkenheid van de groepsleiders; hoe betrokken voelen zij zich bij het onderzoek dat hun groep uitvoert?

Tijdsbesteding en onderzoeksbetrokkenheid verwijzen naar het leiderschap van onderzoekleiders door het voorbeeld dat de onderzoeksleider aan de groepsleden geeft en daarmee de groep aanstuurt en inspireert. Omdat onderzoeksgroepen een levenscyclus hebben en het tijd kost een excellente onderzoeksgroep op te bouwen, verwachten we dat kenmerken van topgroepsleiders meer voorkomen bij ervaren onderzoekleiders. Er is geen reden om een verschil tussen mannelijke en vrouwelijke leiders te verwachten.

### 2.1 Tijdsbesteding

Groepsleiders besteden hun tijd aan een aantal verschillende taken, die allemaal bij hun functie van groepsleider horen. We vroegen de onderzoekleiders aan te geven hoeveel tijd per jaar zij besteden aan een aantal onderzoekgerelateerde taken, managementtaken, onderwijs en patiëntenzorg. We vroegen naar schattingen van het percentage in ranges van tien procent, met als laagste antwoord mogelijkheid “geen (tijd)” en hoogste mogelijkheid “meer dan vijftig procent.”

Afbeelding 2.1 geeft een overzicht van hoe de groepsleiders hun tijd verdelen over verschillende taken. De meeste tijd besteden ze aan onderzoekgerelateerde taken. Zo besteden zij gemiddeld 22 procent van de feitelijke werktijd aan het schrijven van onderzoeksvoorstellen en artikelen, het houden van onderzoekspresentaties en het bezoeken en/of organiseren van conferenties. Daarnaast besteden ze ook twintig procent aan het begeleiden van promovendi en negen procent aan het doen van (lab)experimenten en analyses. Bij elkaar opgeteld betekent dit dat onderzoekleiders nog vijftig procent van hun tijd aan onderzoek besteden. Aan intern en extern onderzoekmanagement wordt bij elkaar 25 procent van de tijd besteed. Met extern onderzoekmanagement doelen we op activiteiten zoals werkbezoek, het houden van lezingen, en deelname in de redactie van wetenschappelijke tijdschriften, beoordelingscommissies en evaluatiecommissies. De overige 25 procent van de tijd besteden ze vrijwel evenredig besteed aan patiëntenzorg en onderwijs. Merk op dat we naar de feitelijke werktijd hebben gevraagd, inclusief de werkzaamheden buiten de “reguliere werktijden”, voor zover daar bij onderzoekleiders al van gesproken kan worden.

**Afbeelding 2.1** Tijdsbesteding groepsleiders (n=457)

Als we de tijdsbesteding uitsplitsen naar loopbaanfase, zien we ten opzichte van de resultaten in het vorig hoofdstuk, vrij veel significante verschillen tussen de drie cohorten. Het blijkt dat vertrekkende groepsleiders significant minder tijd besteden aan het schrijven van onderzoeksvorstellen en artikelen, het houden van onderzoekspresentaties en het bezoeken of organiseren van conferenties. Startende en ervaren groepsleiders besteden ongeveer evenveel tijd aan deze activiteiten. Ook de tijdsbesteding voor de begeleiding van promovendi neemt af voor vertrekkende groepsleiders ten opzichte van hun jongere collega's, waarschijnlijk omdat ze minder promovendi begeleiden naarmate het einde van hun carrière in zicht komt. Uit eerder onderzoek blijkt wel dat vertrekkende groepsleiders het belangrijker vinden dat promovendi hun eigen onderzoeksinteresses volgen, dus dit zou ook kunnen verklaren waarom ze minder tijd steken in de begeleiding van promovendi.<sup>12</sup> Een andere opmerkelijke bevinding is dat vertrekkende groepsleiders significant meer tijd besteden aan patiëntenzorg dan ervaren groepsleiders. Startende groepsleiders besteden daarnaast significant minder tijd aan extern onderzoeksmangement dan ervaren en vertrekkende groepsleiders.

12 Maaike Verbree, 2011, Dynamics of Academic Leadership in Research Groups. Proefschrift Vrije Universiteit. Den Haag: Rathenau Instituut

**Tabel 2.1** Tijdsbesteding naar loopbaanfase

	Startend	Ervaren	Vertrekkend	Significantie
Schrijven van onderzoeksvorstellen en/of artikelen, houden van onderzoeks-presentaties, bezoeken en/of organiseren van conferenties	22,2%	22,9%	18,2%	vertrekkend < startend** vertrekkend < ervaren**
Begeleiden van promovendi	20,4%	21,1%	17,0%	vertrekkend < startend** vertrekkend < ervaren**
Intern onderzoekmanagement	14,1%	13,4%	14,4%	NS
Onderwijs geven en ontwikkelen	11,9%	12,1%	14,0%	NS
Patiëntenzorg	12,4%	10,3%	17,5%	ervaren < vertrekkend**
Extern onderzoekmanagement	9,5%	11,5%	12,4%	startend < ervaren** startend < vertrekken**
Labexperimenten, kwalitatieve en/of kwantitatieve analyses	9,5%	8,7%	6,5%	vertrekkend < startend**
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
	n=144	n=225	n=81	

n=450; \*\* p<0,05, NS=Niet Significant

Mannelijke en vrouwelijke groepsleiders besteden hun tijd gemiddeld genomen vrijwel gelijk, al besteden de vrouwen significant meer tijd aan het begeleiden van promovendi, en significant minder tijd aan patiëntenzorg<sup>13</sup> (Tabel 2.2). Wellicht bestaat er een verband met de onderzoeksbetrokkenheid welke onder vrouwelijke groepsleiders op sommige punten groter is dan bij mannelijke groepsleiders.

**Tabel 2.2** Tijdsbesteding van mannelijke en vrouwelijke groepsleiders

	Mannen	Vrouwen	Significantie
Schrijven van onderzoeksvorstellen en/of artikelen, houden van onderzoeks-presentaties, bezoeken en/of organiseren van conferenties	21,5%	22,9%	NS
Begeleiden van promovendi	19,5%	22,0%	**
Intern onderzoekmanagement	13,7%	14,3%	NS
Onderwijs geven en ontwikkelen	12,8%	11,1%	NS
Patiëntenzorg	13,2%	8,8%	**
Extern onderzoekmanagement	10,9%	11,6%	NS
Labexperimenten, kwalitatieve en/of kwantitatieve analyses	8,4%	9,3%	NS
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
	n=351	n=105	

n=456; \*\* p< 0,05, NS=Niet Significant

13 Dat vrouwen minder tijd besteden aan patiëntenzorg kan komen doordat meer vrouwen in het paraklinische domein werkzaam zijn en minder in het preklinische en klinische domein en daardoor ook minder patientencontact hebben in hun werkzaamheden.

## 2.2 Tijdbesteding en de co-leider

Ruim driekwart van de groepsleiders heeft één of meer co-leiders naast zich werken. De groepsleiders hebben aangegeven hoe, naar hun inzicht, de co-leiders hun tijd besteden. Nu we meer inzicht hebben in de tijdbesteding van de groepsleiders zelf, is het mogelijk beide overzichten naast elkaar te zetten en te inventariseren hoe deze twee takenlijsten zich tot elkaar verhouden. Belangrijk is hierbij op te merken dat de twee takenlijsten niet één op één te vergelijken zijn, aangezien de tijdbesteding voor de groepsleiders door henzelf is aangegeven, met een inschatting welk percentage van hun tijd zij daaraan kwijt zijn. De tijdbesteding van de co-leiders is echter een inschatting van de groepsleiders, die hebben aangegeven waar de co-leiders zich mee bezig houden, op een schaal van 'helemaal niet' tot 'zeer intensief'.

Met deze beperkingen in het achterhoofd zijn er toch een aantal interessante observaties te maken aan de hand van tabel 2.3. Zo staat voor zowel groepsleiders als co-leiders het schrijven van onderzoeksvorstellen en artikelen, het houden van onderzoekspresentaties en het bezoeken of organiseren van conferenties bovenaan de takenlijst. Het belangrijkste verschil tussen een groepsleider en een co-leider in tijdbesteding is dat co-leiders nog relatief veel tijd besteden aan lab-experimenten en analyses. Voor co-leiders schatten de groepsleiders in dat dit in omvang de derde taak is, terwijl groepsleiders van de gevraagde tijden hier de minste tijd aan besteden.

**Tabel 2.3** Takenlijst groepsleiders en co-leiders (gemiddelde)

Groepsleiders (n)		Co-leiders (n) <sup>14</sup>	
Schrijven van onderzoeksvorstellen en/of artikelen, houden van onderzoekspresentaties, bezoeken en/of organiseren van conferenties (457)	21,8%	Schrijven van onderzoeksvorstellen en/of artikelen, houden van onderzoekspresentaties, bezoeken en/of organiseren van conferenties (353)	3,5
Begeleiden van promovendi (457)	20,1%	Begeleiden promovendi (354)	3,4
Intern onderzoeksmanagement (457)	13,9%	Labexperimenten, kwalitatieve en/of kwantitatieve analyses (354)	3,2
Onderwijs geven en ontwikkelen (457)	12,4%	Intern onderzoeksmanagement (358)	2,5
Patiëntenzorg (457)	12,2%	Onderwijs (356)	2,4
Extern onderzoeksmanagement (457)	11,1%	Extern onderzoeksmanagement (357)	2,3
Labexperimenten, kwalitatieve en/of kwantitatieve analyses (457)	8,6%	Patiëntenzorg (351)	1,8

Als we vervolgens de tijdbesteding van groepsleiders met co-leider, en groepsleiders zonder co-leider naast elkaar zetten, blijkt dat groepsleiders met een co-leider significant minder tijd besteden aan het uitvoeren van labexperimenten en kwalitatieve en/of kwantitatieve analyses en het schrijven van onderzoeksvorstellen en/of artikelen etc. dan groepsleiders zonder co-leiders. Groepsleiders met co-leiders besteden meer tijd aan intern en extern onderzoeksmanagement (Tabel 2.4).

14 Tijdbesteding van de co-leiders volgens de groepsleiders; vijfpuntschaal, van 'helemaal niet' tot 'zeer intensief'.

**Tabel 2.4** Tijdsbesteding groepsleiders met en zonder co-leider

	Groepsleider zonder co-leider	Groepsleider met co-leider	Significantie
Schrijven van onderzoeksvorstellen en/of artikelen, houden van onderzoeks-presentaties, bezoeken en/of organiseren van conferenties	23,6%	21,3%	significant**
Begeleiden van promovendi	20,9%	19,6%	NS
Labexperimenten, kwalitatieve en/of kwantitatieve analyses	10,7%	8,0%	significant**
Intern onderzoeksmanagement	12,0%	14,4%	significant**
Onderwijs geven en ontwikkelen	12,3%	12,4%	NS
Extern onderzoeksmanagement	9,8%	11,4%	significant**
Patiëntenzorg	10,6%	12,6%	NS
	n=99	n=358	
n=457; ** p<0,05, NS=Niet Significant			

## 2.3 Onderzoeksbetrokkenheid

Uit eerder onderzoek is gebleken dat onderzoekers van excellente onderzoeksgroepen een grotere onderzoeksbetrokkenheid hebben. Om de betrokkenheid van groepsleiders bij onderzoek te meten, zijn zij gevraagd te reageren op een aantal stellingen. Bij ongeveer de helft van de stellingen blijkt dat vertrekkende onderzoekers significant minder betrokken zijn bij het onderzoek van de groep dan hun startende en ervaren collega's. Dit resultaat komt overeen met het resultaat uit paragraaf 2.1 dat de vertrekkende groepsleiders zich meer met patiëntenzorg en extern onderzoeksmanagement bezighouden, en minder met onderzoekstaken zoals het schrijven van onderzoeksvorstellen en het bezoeken van conferenties. Vertrekkende onderzoekers krijgen kennelijk een andere rol in de organisatie. Interessant is dat ervaren groepsleiders aangeven minder zorgvuldig vakliteratuur bij te houden dan startende en vertrekkende groepsleiders (Tabel 2.5).

**Tabel 2.5** Onderzoeksbetrokkenheid naar loopbaanfase

	Startend (n)	Ervaren (n)	Vertrekkend (n)	Significantie
Ik voel me meer een onderzoeker dan een manager	3,6 (141)	3,5 (225)	3,3 (79)	vertrekkend < startend**
Ik voel me betrokken bij de inhoud van het onderzoek van mijn onderzoeksgroep	4,6 (141)	4,6 (224)	4,5 (79)	NS
Ik ben goed op de hoogte van de laatste ontwikkelingen binnen mijn vakgebied	4,3 (141)	4,3 (224)	4,3 (79)	NS
Ik houd vakliteratuur zorgvuldig bij	3,9 (140)	3,6 (226)	3,9 (79)	ervaren < startend** ervaren < vertrekkend**
Ik lever door het generen van nieuwe ideeën een concrete bijdrage aan de inhoud van het onderzoek van mijn onderzoeksgroep	4,5 (140)	4,5 (226)	4,3 (79)	vertrekkend < startend** vertrekkend < ervaren**

Ik ben intensief betrokken bij een of meerdere onderzoeksprojecten binnen mijn onderzoeksgroep	4,7 (141)	4,6 (226)	4,3 (79)	vertrekkend < startend** vertrekkend < ervaren**
Ik kom regelmatig naar onderzoeksbijeenkomsten die binnen de onderzoeksgroep georganiseerd worden	4,6 (141)	4,6 (226)	4,4 (79)	vertrekkend < startend** vertrekkend < ervaren**
Ik publiceer nog regelmatig als eerste auteur in internationale tijdschriften	2,9 (141)	2,7 (225)	2,7 (79)	NS
Mijn medewerkers zien mij als een 'highly skilled' scientist	4,0 (138)	3,9 (226)	3,8 (77)	NS
Ik fungeer als vraagbaak voor het oplossen van onderzoeksproblemen en -vragen van mijn medewerkers	4,4 (140)	4,4 (226)	4,3 (79)	NS

*Vijfpuntschaal, van 'niet' tot 'zeer ruime mate'; \*\* p<0,05, NS=Niet Significant*

We hebben de onderzoeksbetrokkenheid ook uitgesplitst naar geslacht van de onderzoeksleider. Voor drie van de tien items zijn er significante verschillen in onderzoeksbetrokkenheid tussen mannelijke groepsleiders versus vrouwelijke groepsleiders. Vrouwen blijken dan sterker betrokken te zijn op het onderzoek dan mannen. Zij voelen zich meer onderzoeker, leveren iets vaker concrete bijdragen aan het onderzoek en zijn intensiever betrokken bij onderzoeksprojecten (Tabel 2.6) .

**Tabel 2.6** Onderzoeksbetrokkenheid van mannelijke en vrouwelijke groepsleiders

	Mannen (n)	Vrouwen (n)	Significantie
Ik voel me meer een onderzoeker dan een manager	3,5 (345)	3,7 (106)	**
Ik voel me betrokken bij de inhoud van het onderzoek van mijn onderzoeksgroep	4,6 (344)	4,7 (106)	NS
Ik ben goed op de hoogte van de laatste ontwikkelingen binnen mijn vakgebied	4,3 (344)	4,3 (106)	NS
Ik houd vakliteratuur zorgvuldig bij	3,7 (345)	3,8 (106)	NS
Ik lever door het genereren van nieuwe ideeën een concrete bijdrage aan de inhoud van het onderzoek van mijn onderzoeksgroep	4,4 (345)	4,6 (106)	**
Ik ben intensief betrokken bij een of meerdere onderzoeksprojecten binnen mijn onderzoeksgroep	4,5 (346)	4,7 (106)	**
Ik kom regelmatig naar onderzoeksbijeenkomsten die binnen de onderzoeksgroep georganiseerd worden	4,5 (346)	4,6 (206)	NS
Ik publiceer nog regelmatig als eerste auteur in internationale tijdschriften	2,7 (345)	2,8 (106)	NS
Mijn medewerkers zien mij als een 'highly skilled' scientist	3,9 (341)	4,0 (106)	NS
Ik fungeer als vraagbaak voor het oplossen van onderzoeksproblemen en -vragen van mijn medewerkers	4,4 (345)	4,4 (106)	NS

*Vijfpuntschaal, van 'niet' tot 'zeer ruime mate'; \*\* p<0,05, NS=Niet Significant*

## 2.4 Conclusies

In dit hoofdstuk hebben we gekeken hoeveel tijd onderzoeksleiders aan onderzoekstaken besteden en hoe betrokken ze zijn bij het onderzoek van de groep. Uit eerder onderzoek weten we dat de

prestaties van onderzoeksgroepen hiermee samenhangen. Leiders van topgroepen richten zich meer op onderzoekstaken en besteden minder tijd aan andere taken. We hebben onderzocht of tijdsbesteding en onderzoeksbetrokkenheid afhangen van de loopbaanfase en van het geslacht van de onderzoeksleider.

Wat betreft het geslacht zien we in tijdbesteding op twee punten verschil. Vrouwen besteden significant minder tijd aan patiëntenzorg. Daarentegen besteden vrouwen wel meer tijd aan de begeleiding van promovendi. Dit hangt wellicht samen met het verschil in onderzoeksbetrokkenheid dat we ook vonden. Vrouwen voelen zich meer onderzoeker en zijn ook directer betrokken bij het onderzoek.

We zien ook verschillen naar loopbaanfase. De resultaten indiceren een ontwikkeling van onderzoeksleiders over hun loopbaan. Startende en ervaren onderzoeksleiders richten zich meer dan de vertrekkende onderzoeksleiders op onderzoeksgelateerde taken, zoals schrijven van onderzoeksvoorstellen en artikelen, (lab)experimenten en analyses en begeleiding van promovendi. Startende onderzoeksleiders besteden in verhouding minder tijd aan externe managementtaken. Grotere onderzoeksgroepen hebben vaker een co-leider - en vaker een meer ervaren onderzoeksleider<sup>15</sup>. Groepsleiders met een co-leider besteden meer tijd aan intern en extern onderzoeksmanagement. Wel is de oriëntatie op onderzoek nog steeds relatief groot. Bij vertrekkende groepsleiders neemt de onderzoeksoriëntatie af. Zij besteden meer tijd aan onderwijs en patiëntenzorg. Ook is er dan weer meer tijd om de vakliteratuur bij te houden, net als in de startende fase.

In de volgende twee hoofdstukken zoomen we verder in op de managementtaken en op de vraag in hoeverre er verschil is in management tussen mannen en vrouwen en naar loopbaanfase.

---

15 Maaïke Verbree, 2011, *Dynamics of Academic Leadership in Research Groups*. Proefschrift Vrije Universiteit. Den Haag: Rathenau Instituut

## 3 Intern onderzoeksmanagement

Het uitgangspunt van deze studie is dat de leiderschapstijl van onderzoekersleiders de prestaties van onderzoeksgroepen kan beïnvloeden. De prestaties moeten door de leden van de onderzoeksgroep worden geleverd. Daarom is een belangrijk element van het leiderschap hoe de onderzoeksgroepsleider communiceert met zijn medewerkers. Zijn er onderzoeksbesprekingen en hoe vaak? Vinden er functioneringsgesprekken plaats? Worden onderzoeksvoorstellen besproken?? Een tweede element is of medewerkers een beloning krijgen voor hun prestaties, bijvoorbeeld in mogelijkheden voor congresbezoek en buitenlandse onderzoeksstages of via specifieke arbeidsvoorwaarden zoals flexibele werktijden, bonussen et cetera. We noemen dit het intern onderzoeksmanagement.

Uit de resultaten van de survey naar management en prestaties van onderzoeksgroepen van 2007 bleek overigens dat er weinig verschil is tussen het interne management bij excellente onderzoeksgroepen vergeleken met die bij de andere groepen. Voor zover er verschillen waren in interne managementstijl leek de bepalende factor te zijn of de groep een onervaren of een ervaren groepsleider was. We verwachten in dit hoofdstuk dus ook vooral een verschil te zien tussen de startende onderzoekersleiders en de overige onderzoekersleiders.

In het vorig hoofdstuk zagen we dat het leiderschap van vrouwen iets meer is gericht op onderzoek dan bij mannen. In dit hoofdstuk bekijken we of we ook verschillen in het intern management vinden.

### 3.1 Interne communicatie

Eén van de belangrijke aspecten van intern management is de interne communicatie. Voor de interne communicatie hebben we gekeken naar interne communicatie over het onderzoek en naar interne communicatie over persoonlijk functioneren en strategie. We rapporteren hier eerst over de interne onderzoekscommunicatie, omdat die het meest geassocieerd wordt met onderzoeksmanagement.

Groepsleiders onderhouden een intensieve interne onderzoekscommunicatie met hun groepsleden: zo houden de leden van de onderzoeksgroep voortgangsbesprekingen over lopende projecten. Er vinden proefpresentaties van onderzoekers over eigen onderzoek plaats, en er is overleg over conceptartikelen en papers voor congressen. Ook presenteren de groepsleden hun onderzoeksvoorstellen en zijn er literatuurbesprekingen. Tabel 3.1 geeft aan hoe vaak de meeste groepsleiders (de modus) bepaalde vormen van communicatie onderhouden met hun groepsleden. Zo geven de meeste groepsleiders aan minstens één keer per twee weken voortgangsbesprekingen van lopende projecten te houden. De meeste groepsleiders geven aan dat het het minst vaak voorkomt dat zij onderzoekers (proef)presentaties laten houden over het eigen onderzoek of onderzoeksvoorstellen laten presenteren; beide activiteiten vinden 'minstens één keer per kwartaal' plaats.



**Tabel 3.1** Interne communicatie over het onderzoek

Bijeenkomsten binnen onderzoeksgroep	Modus (n)	
Voortgangsbesprekingen van lopende projecten	Minstens één keer per twee weken	(450)
Literatuurbesprekingen	Minstens één keer per maand	(452)
Bespreking van conceptartikelen en papers voor congressen	Minstens één keer per maand	(448)
Presenteren van onderzoeksvorstellen	Minstens één keer per kwartaal	(447)
(Proef)presentaties van onderzoekers over eigen onderzoek	Minstens één keer per kwartaal	(448)

Zoals gezegd verwachtten we op grond van resultaten van eerdere surveys, dat deze frequenties van bespreken verschillen bij startende onderzoeksleiders. Die verschillen zien we inderdaad. Startende groepsleiders houden maar eens in de twee weken voortgangsbesprekingen van lopende projecten. Ervaren en vertrekkende groepsleiders doen dat minstens één keer per week. Startende onderzoeksleiders bespreken ook maar minstens één keer per kwartaal conceptartikelen en congrespapers, terwijl meer ervaren onderzoeksleiders dat minstens één keer per maand doen. Voor de overige vormen van interne onderzoekscommunicatie zien we geen verschil in de modus tussen startende, ervaren en vertrekkende onderzoeksleiders (Tabel 3.2).

**Tabel 3.2** Interne communicatie naar loopbaanfase (modus)

Bijeenkomsten binnen onderzoeksgroep	Startend (n)	Ervaren (n)	Vertrekkend (n)
Voortgangsbesprekingen van lopende projecten	Minstens één keer per twee weken (143)	Minstens één keer per week (225)	Minstens één keer per week (77)
Literatuurbesprekingen	Minstens één keer per maand (144)	Minstens één keer per maand (223)	Minstens één keer per maand (79)
Bespreking van conceptartikelen en papers voor congressen	Minstens één keer per kwartaal (143)	Minstens één keer per maand (222)	Minstens één keer per maand (77)
Presenteren van onderzoeksvorstellen	Minstens één keer per kwartaal (143)	Minstens één keer per kwartaal (221)	Minstens één keer per kwartaal (77)
(Proef)presentaties van onderzoekers over eigen onderzoek	Minstens één keer per kwartaal (142)	Minstens één keer per kwartaal (222)	Minstens één keer per kwartaal (78)

Mannelijke en vrouwelijke groepsleiders lijken niet erg te verschillen in de frequentie waarmee zij onderstaande bijeenkomsten houden met hun medewerkers. De meeste mannelijke groepsleiders geven aan minstens één keer per week voortgangsbesprekingen van lopende projecten te houden met hun medewerkers, terwijl de meeste vrouwelijke groepsleiders aangeven deze besprekingen minstens één keer per twee weken te houden.<sup>16</sup> Voor de andere bijeenkomsten houden de meeste mannelijke én vrouwelijke groepsleiders deze met dezelfde frequentie (Tabel 3.3).

16 Dit houdt waarschijnlijk verband met het grotere aantal startende vrouwelijke onderzoeksleiders.

**Tabel 3.3** Interne communicatie onder mannelijke en vrouwelijke groepsleiders (modus)

Bijeenkomsten binnen onderzoeksgroep	Mannen (n)	Vrouwen(n)
Voortgangsbesprekingen van lopende projecten	Minstens één keer per week (344)	Minstens één keer per twee weken (105)
Literatuurbesprekingen	Minstens één keer per maand (346)	Minstens één keer per maand (105)
Bespreking van conceptartikelen en papers voor congressen	Minstens één keer per maand (343)	Minstens één keer per maand (104)
Presenteren van onderzoeksvorstellen	Minstens één keer per kwartaal (341)	Minstens één keer per kwartaal (105)
(Proef)presentaties van onderzoekers over eigen onderzoek	Minstens één keer per kwartaal (340)	Minstens één keer per kwartaal (107)

Naast de onderzoekscommunicatie, hebben we via een aantal andere vragen ook gekeken naar andere vormen van interne communicatie die te maken hebben met personeelsbeleid en strategisch beleid. Vrijwel alle groepsleiders (98 procent) houden functioneringsgesprekken met hun medewerkers. Ook vrijwel alle groepsleiders (92 procent) organiseren interne besprekingen over het onderzoeksbeleid, waar het (langetermijn)onderzoeksbeleid van de onderzoeksgroep ter discussie staat. Bij deze discussies zijn onderzoekers van binnen en buiten de onderzoeksgroep betrokken. Groepsleiders hechten verder belang aan intern georganiseerde voorbeoordelingen van onderzoeksvorstellen; ze zijn van mening dat dit in het algemeen leidt tot een verhoogde kans op financiering bij externe onderzoeksfinanciers. 64 procent van de groepsleiders organiseert voorbeoordelingen van onderzoeksvorstellen in de eigen onderzoeksgroep (Tabel 3.4).

**Tabel 3.4** Communicatie over functioneren en strategie

Communicatievorm	% positieve respons (n)
Functioneringsgesprekken	97,6% (454)
Interne besprekingen over lange termijn van onderzoeksbeleid	92,3% (455)
Voorbeoordelingen georganiseerd door onderzoeksgroep	63,6% (456)
	<b>Belang</b>
Belang gehecht aan intern georganiseerde voorbeoordelingen <sup>1</sup>	3,8 (456)

*Vijfpuntschaal, lopend van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'*

Er zijn geen significante verschillen tussen startende, ervaren en vertrekkende groepsleiders op het gebied van het voeren van functioneringsgesprekken, interne besprekingen over langetermijn-onderzoeksbeleid en voorbeoordelingen. Ook mannelijke en vrouwelijke groepsleiders verschillen niet significant op deze gebieden.

### 3.2 Belonen van medewerkers

De motivatie van onderzoekers om te presteren is vaak primair een innerlijke drijfveer. Toch kunnen groepsleiders het onderzoekers op verschillende manieren aantrekkelijk maken. We onderscheiden hier drie verschillende type *incentives* die groepsleiders kunnen inzetten. Ten eerste *incentives* die onderzoekers helpen om hun eigen carrière te ontplooiën, zoals congresbezoek, cursussen,

werkervaring in het buitenland en begeleiding van studenten en promovendi. Ten tweede *incentives* die onderzoekers helpen hun onderzoekswerk te combineren met bijvoorbeeld gezinstaken. We vroegen naar mogelijkheden voor thuiswerken en flexibele werktijden. Ten derde *incentives* in de vorm van directe beloningen voor goede prestaties in de vorm van prijzen en bonussen.

In de vragenlijst vroegen we of bovenstaande incentives aan de leden van de onderzoeksgroep bovenstaande incentives werden geboden op een vijfpuntschaal van niet tot in zeer ruime mate.

Uit de resultaten blijkt dat groepsleiders het meest gebruikmaken van het eerste type incentives. Deze mogelijkheden bieden ze in ruime mate aan medewerkers aan, waarbij dat met name geldt voor begeleidingstaken en congresbezoek. Voor werkervaring in het buitenland bieden ze in beperkte mate mogelijkheden. Flexibele werktijden worden in ruime mate aangeboden, thuiswerken in beperkte mate. Van directe beloningen in de vorm van prijzen en bonussen wordt maar in zeer beperkte mate gebruikgemaakt (Tabel 3.5).

**Tabel 3.5** Mogelijkheden voor medewerkers

	Gemiddelde score (n)	
Begeleiding van studenten en promovendi	4,2	(454)
Deelname aan (internationale) congressen	4,1	(454)
Volgen van (internationale) cursussen en opleidingen	3,7	(454)
Werkervaring opdoen in buitenlandse onderzoeksgroep	3,2	(449)
Flexibele werktijden	3,7	(453)
Thuiswerken	3,0	(453)
Verstrekken van niet-financiële prijzen of eervolle vermeldingen	2,1	(451)
Verstrekken van financiële bonussen	1,7	(448)
<i>Vijfpuntschaal, van 'niet' tot 'zeer ruime mate'</i>		

In het algemeen is gebruik van deze incentives niet afhankelijk van de loopbaanfase van de groepsleider. We vinden drie significante verschillen, waarvan er twee overeenkomen met de verwachting dat bij startende groepsleiders het intern management minder ontwikkeld is. Ten eerste: startende groepsleiders bieden de mogelijkheid tot deelname aan (internationale) congressen significant minder vaak aan dan ervaren groepsleiders dat doen. Ook bieden ze minder vaak financiële bonussen aan dan vertrekkende groepsleiders. Startende groepsleiders zetten flexibele werktijden echter wel significant vaker in, dan vertrekkende groepsleiders dat doen (Tabel 3.6).

**Tabel 3.6** Mogelijkheden voor medewerkers naar loopbaanfase (gemiddelde)

	Startend (n)	Ervaren (n)	Vertrekkend (n)	Significantie
Begeleiding van studenten en promovendi	4,1 (144)	4,2 (225)	4,2 (80)	NS
Deelname aan (internationale) congressen	3,9 (143)	4,2 (225)	4,1 (80)	startend < ervaren**
Volgen van (internationale) cursussen en opleidingen	3,7 (144)	3,7 (225)	3,8 (79)	NS
Werkervaring opdoen in buitenlandse onderzoeksgroep	3,1 (141)	3,3 (223)	3,2 (79)	NS
Flexibele werktijden	3,9 (143)	3,7 (224)	3,4 (80)	vertrekkend < startend**
Thuiswerken	3,2 (143)	3,0 (224)	2,8 (80)	NS
Verstrekken van niet-financiële prijzen of eervolle vermeldingen	2,1 (142)	2,1 (225)	2,2 (78)	NS
Verstrekken van financiële bonussen	1,5 (142)	1,7 (221)	1,9 (79)	startend < vertrekkend**

*Vijfpuntschaal, van 'niet' tot 'zeer ruime mate'; \*\* p < 0,05; NS=niet significant*

Ook tussen mannen en vrouwen is er in het algemeen geen significant verschil in het gebruik van de mogelijkheden voor individueel gericht personeelsbeleid. Het verstrekken van financiële bonussen gebruiken groepsleiders het minst; mannelijke groepsleiders passen deze mogelijkheid echter wel significant vaker toe dan hun vrouwelijke collega's. Vrouwelijke groepsleiders bieden significant vaker de mogelijkheid voor thuiswerken. Deze verschillen sluiten aan op de eerdere bevinding dat het percentage vrouwen onder startende onderzoeksgroepsleiders hoger is dan in de andere categorieën. Wat dat betreft is het opmerkelijk dat vrouwen significant vaker de mogelijkheid bieden tot het opdoen van werkervaring in een buitenlandse onderzoeksgroep. Dit wijst erop dat vrouwen actiever en eerder in hun carrière onderzoeksbanden met externe groepen aan gaan (Tabel 3.7).

**Tabel 3.7** Mogelijkheden voor medewerkers door mannelijke en vrouwelijke groepsleiders (gemiddelde)

	Mannen (n)	Vrouwen (n)	Significantie
Begeleiding van studenten en promovendi	4,2 (348)	4,2 (105)	NS
Deelname aan (internationale) congressen	4,1 (347)	4,1 (106)	NS
Volgen van (internationale) cursussen en opleidingen	3,7 (347)	3,7 (106)	NS
Thuiswerken	3,0 (348)	3,2 (104)	**
Flexibele werktijden	3,7 (348)	3,8 (104)	NS
Werkervaring opdoen in buitenlandse onderzoeksgroep	3,1 (344)	3,4 (104)	**
Vertrekken van niet-financiële prijzen of eervolle vermeldingen	2,2 (345)	2,1 (105)	NS
Verstrekken van financiële bonussen	1,7 (343)	1,5 (104)	**

*Vijfpuntschaal, van 'niet' tot 'zeer ruime mate'; \*\* p < 0,05*

### 3.3 Conclusies

Intern management is sterk gericht op onderzoeksmanagement, ofwel het coördineren van het onderzoeksproces. We zien dit terug in de frequentie van onderzoekgerichte besprekingen. We zien het ook terug in de incentives die de groepsleider de groepsleden aanbiedt. Die zijn ook sterk gericht op versterking van onderzoeksmogelijkheden. Groepsleiders geven relatief weinig prijzen en financiële beloningen.

Op basis van eerdere surveys hadden we verwacht dat er een verschil zou zijn tussen beginnende groepsleiders enerzijds en ervaren en vertrekkende groepsleiders anderzijds. We zien inderdaad dat startende onderzoeksleiders minder frequent voortgangsbesprekingen van lopende projecten en besprekingen van conceptartikelen en papers voor congressen organiseren. Ook passen startende onderzoeksleiders sommige beloningsvormen wat minder vaak toe dan hun ervaren en vertrekkende collega's dat doen.

Bij de vergelijking tussen mannen en vrouwen zien we één opmerkelijk verschil. Vrouwen bieden significant vaker de mogelijkheid om werkervaring op te doen in een buitenlandse onderzoeksgroep. Verder zien we geen verschil. De grotere betrokkenheid bij onderzoek van vrouwen vertaalt zich dus niet in een ander onderzoeksmanagement.

## 4 Extern onderzoekmanagement

Naast het management van hun eigen groep, richten groepsleiders zich ook op hun relaties buiten de groep. Zij zijn afhankelijk van hun omgeving voor het binnenhalen van financiering, maar ook om de reputatie van hun groep op te bouwen en deze zichtbaar te maken. Reputatiemanagement is belangrijk in de wetenschappelijke wereld. Wetenschappers die een zekere reputatie hebben, krijgen makkelijker toegang tot nieuwe hulpbronnen, hun onderzoeksresultaten worden sneller geaccepteerd en ze krijgen meer uitnodigingen om deel te nemen aan wetenschappelijke activiteiten. In de wetenschapssociologie is deze zuigende werking wel aangeduid met het Mattheüs-effect. De term is geïntroduceerd door Robert Merton, naar de Bijbelpassage “Want wie heeft zal nog meer krijgen, en wel in overvloed, maar wie niets heeft, hem zal zelfs wat hij heeft nog worden ontnomen.” (Mattheüs, 25:29.) In hoofdstuk 2 bleek dat beginnende onderzoekers significant minder tijd besteden aan dit externe onderzoekmanagement, dan ervaren en vertrekkende onderzoekers. Tussen mannelijke en vrouwelijke leiders vonden we geen verschil.

In dit hoofdstuk kijken we in meer detail naar de externe managementactiviteiten en met name naar die activiteiten die samenhangen met de reputatie en het netwerk van onderzoekers. Uit een van de eerdere surveys hebben we namelijk geleerd dat dit zogenoemde netwerkmanagement één van de belangrijkste succesfactoren is voor hoge onderzoeksprestaties.<sup>17</sup> In onze survey hebben we de groepsleiders gevraagd hoe vaak zij in de periode 2007-2009 zulke activiteiten hebben ondernomen. We onderscheidde daarbij de volgende activiteiten:

- het organiseren van een internationaal, wetenschappelijk symposium, congres of workshop,
- deelname als editor of associate editor in de redactie van een (bio)medisch tijdschrift,
- deelname in een beoordelingscommissie en/of bestuurlijke activiteiten van onderzoeksfinanciers, en
- deelname in een evaluatiecommissie.

We verwachtten dat het verschil tussen startende onderzoekers en de andere onderzoekers met name zichtbaar is bij beoordelende en evaluerende activiteiten, waarvoor onderzoekers op basis van reputatie gevraagd worden door anderen. Het verschil is waarschijnlijk minder bij die activiteiten die onderzoekers op eigen initiatief kunnen ontplooiën, zoals het organiseren van een internationale bijeenkomst, om juist hun reputatie te vestigen in hun wetenschappelijke werkveld.

Tabel 4.1 laat zien welk percentage van de groepsleiders deze activiteiten heeft ondernomen in de periode 2007-2009 en welk percentage niet. Bijna tachtig procent van de groepsleiders heeft een internationale wetenschappelijke bijeenkomst georganiseerd en ook bijna tachtig procent heeft deelgenomen in een bestuur of beoordelingscommissies voor onderzoeksfinanciering. Verder is bijna zestig procent van de groepsleiders tijdens deze periode één of meer keer lid geweest van een evaluatiecommissie, en heeft ook bijna zestig procent in die drie jaar één of meerdere keren deelgenomen als (associate) editor in de redactie van een (bio)medisch tijdschrift.

---

17 Maaike Verbree, 2011, *Dynamics of Academic Leadership in Research Groups*. Proefschrift Vrije Universiteit. Den Haag: Rathenau Instituut

Als we kijken naar de gemiddelden van de groepsleiders die een bepaalde activiteit minstens één keer hebben ondernomen in de periode 2007-2009, dan blijkt dat groepsleiders gemiddeld het vaakst lid zijn geweest van een beoordelingscommissie en/of bestuur van een onderzoeksfinancier.

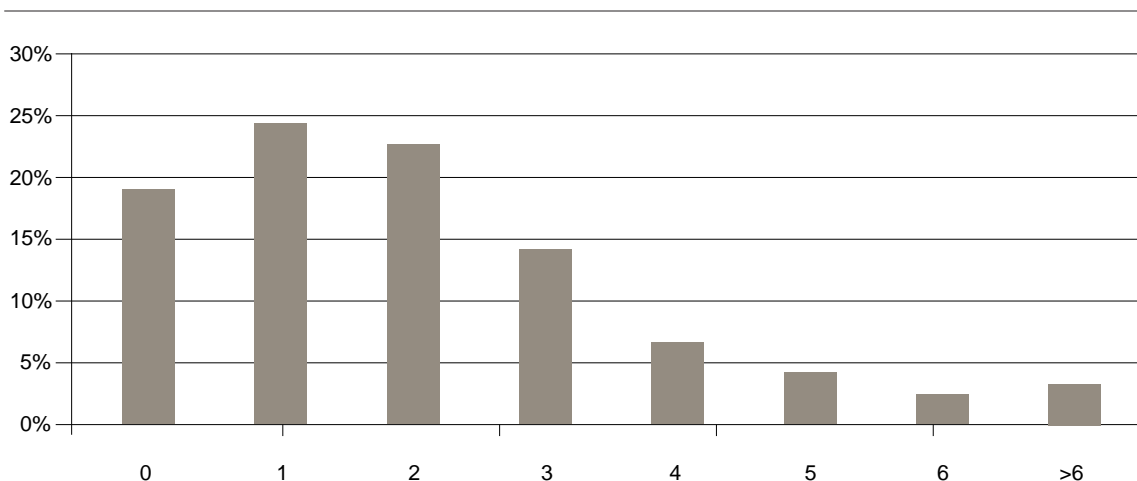
**Tabel 4.1** Netwerkmanagement in de periode 2007-2009

		Geen activiteit (n)	Wel activiteit (n)
Een internationaal, wetenschappelijk symposium, congres of workshop georganiseerd	Percentage	19,6% (87)	79,4% (358)
	Gemiddeld aantal keren		3
Deelgenomen als editor of associate editor in de redactie van een (bio)medisch tijdschrift	Percentage	41,7% (169)	58,3% (236)
	Gemiddeld aantal keren		3
Deelgenomen in een beoordelingscommissie en/of bestuurlijke activiteiten onderzoeksfinanciers	Percentage	17,6% (74)	82,4% (346)
	Gemiddeld aantal keren		4
Deelgenomen in een evaluatiecommissie	Percentage	41,0% (170)	59,0% (245)
	Gemiddeld aantal keren		3

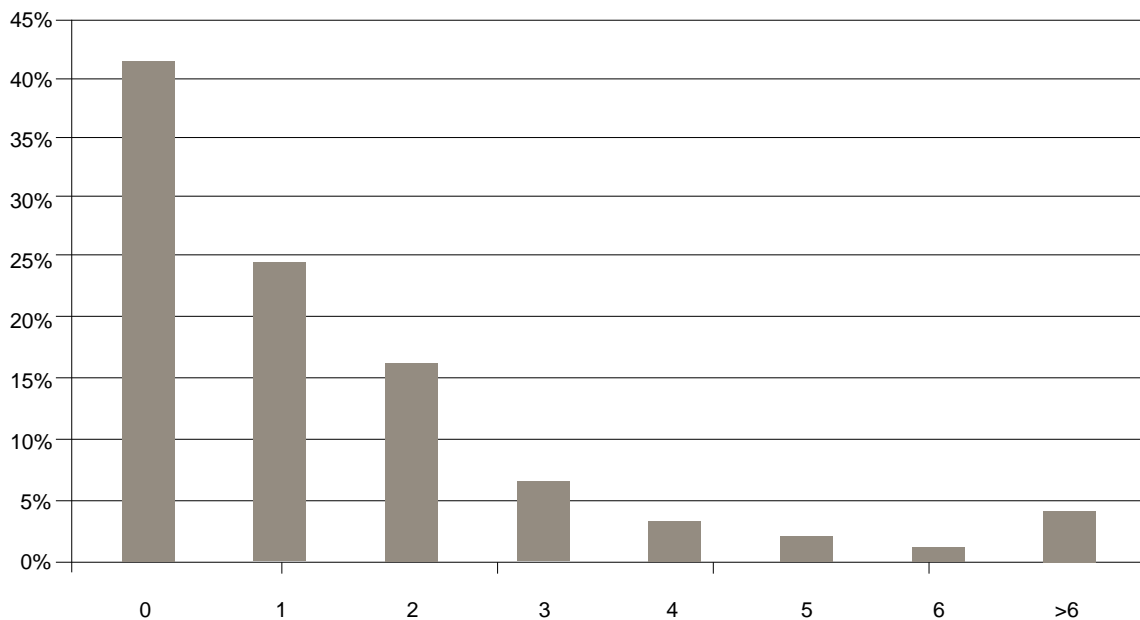
Om meer inzicht te krijgen in het netwerkgedrag van de groepsleiders, kijken we ook naar de verdeling van de frequentie van elk van de activiteiten. De verdeling en de modus is niet voor elke activiteit gelijk. In afbeelding 4.1 is te zien dat bijna een kwart van de groepsleiders in de periode 2007-2009 één keer een internationaal, wetenschappelijk symposium, congres of workshop georganiseerd heeft, en bijna vijftig procent van de groepsleiders één of twee keer. Vier procent van de groepsleiders heeft in die drie jaar meer dan zes keer een internationaal, wetenschappelijk symposium, congres of workshop georganiseerd.

Voor de deelname als editor of associate editor aan de redactie van een (bio)medisch tijdschrift ligt de modus op nul keer: iets meer dan veertig procent van de groepsleiders is in de periode geen (associate) editor geweest van een (bio)medisch tijdschrift. Bijna vijf procent van de groepsleiders is meer dan zes keer (associate) editor geweest van een (bio)medisch tijdschrift in de periode 2007-2009 (Afbeelding 4.2).

**Afbeelding 4.1** Hoe vaak heeft u in de periode 2007-2009 een internationaal, wetenschappelijk symposium, congres of workshop georganiseerd? (n=455)

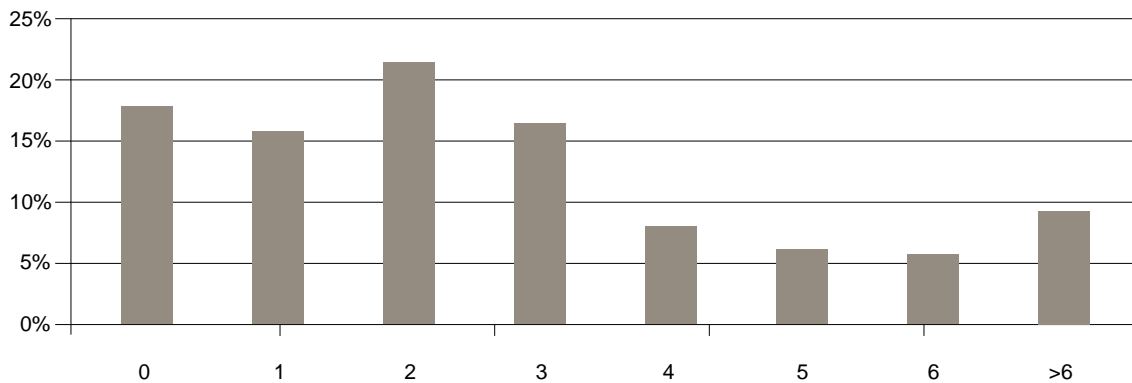


**Afbeelding 4.2** Hoe vaak heeft u in de periode 2007-2009 deelgenomen als editor of associate editor in de redactie van een (bio)medisch tijdschrift? ( $n=405$ )



Iets meer dan twintig procent van de groepsleiders heeft in de periode 2007-2009 twee keer deelgenomen in een beoordelingscommissie en/of bestuurlijke activiteiten van onderzoeksfinanciers. Afbeelding 4.3 laat zien dat daar ook de modus ligt. Bij deze activiteit lijkt het dat wie hier eenmaal voor gevraagd is, vaker gevraagd wordt. Bijna dertig procent is vier keer of vaker lid geweest van een beoordelingscommissie of bestuur van een onderzoeksfinancier. Net iets minder dan tien procent van de groepsleider heeft in drie jaar meer dan zes keer deelgenomen.

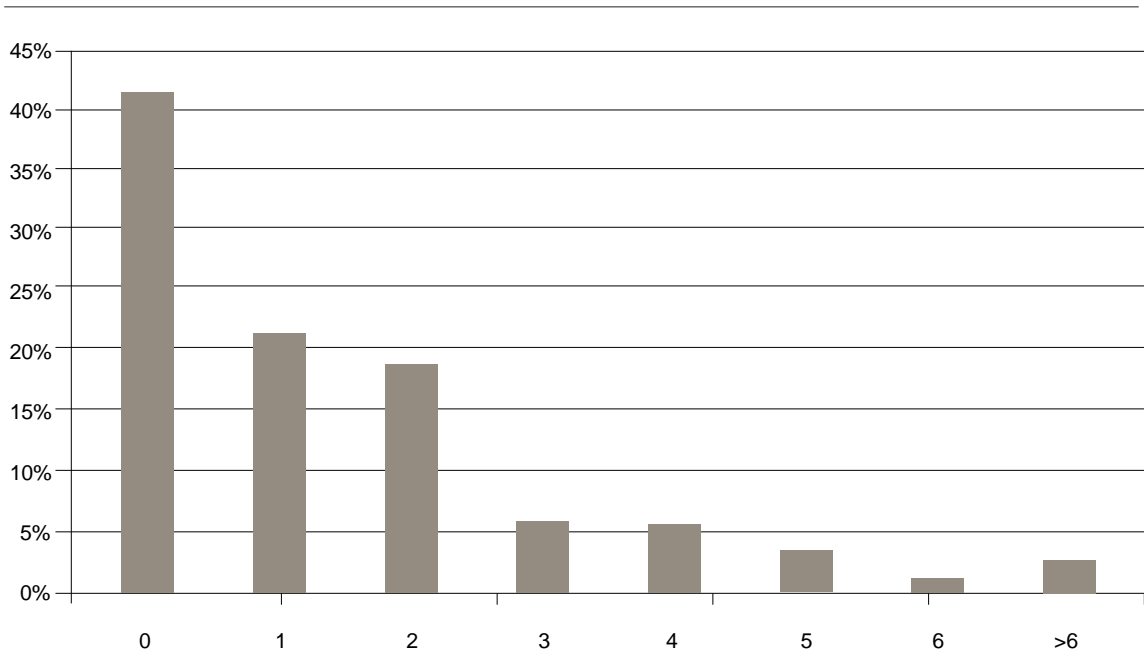
**Afbeelding 4.3** Hoe vaak heeft u in de periode 2007-2009 deelgenomen in een beoordelingscommissie en/of bestuurlijke activiteiten van onderzoeksfinanciers? ( $n=420$ )





Voor evaluatiecommissies is dit effect veel minder. Afbeelding 4.4 laat zien dat net iets meer dan veertig procent van de groepsleiders niet heeft deelgenomen in een evaluatiecommissie in de periode 2007-2009. Van de ongeveer zestig procent groepsleiders die wel deelnemen in evaluatiecommissie doen de meeste dat één of twee keer. Hier is het maar 2,4 procent van de groepsleiders die deze activiteit vaker dan zes keer heeft gedaan in de periode van drie jaar..

**Afbeelding 4.4** Hoe vaak heeft u in de periode 2007-2009 deelgenomen in een evaluatiecommissie? ( $n=415$ )



We hebben ook gekeken of over de verschillende externe managementtaken heen, er een elite ontstaat die zeer frequent betrokken is in alle vier de activiteiten. Dat blijkt niet zo te zijn. Blijkbaar is er sprake van een zekere specialisatie bij onderzoeksleiders in externe managementactiviteiten.

Zoals verwacht blijken startende groepsleiders significant minder vaak deel te nemen in een beoordelingscommissie of bestuurlijke activiteiten van onderzoeksfinanciers dan hun ervaren en vertrekkende collega's (Tabel 4.2). Vertrekkende groepsleiders zijn verder significant vaker editor of associate editor in de redactie van een (bio)medisch tijdschrift dan hun ervaren collega's. Bijna vijftig procent van de startende groepsleiders hebben in de periode 2007-2009 geen enkele keer opgetreden als (associate) editor van een (bio)medisch tijdschrift, en net iets meer dan vijftig procent heeft niet deelgenomen in een evaluatiecommissie.

**Tabel 4.2** Externe managementtaken van groepsleiders naar loopbaanfase, 2007-2009

	Startend		Ervaren		Vertrekkend		Significante
	Geen activiteit (n)	Wel activiteit (n)	Geen activiteit (n)	Wel activiteit (n)	Geen activiteit (n)	Wel activiteit (n)	
Een internationaal, wetenschappelijk symposium, congres of workshop georganiseerd	25,9% (36)	74,1% (103)	19,3% (42)	80,7% (176)	11,1% (9)	88,9% (72)	NS
Gemiddeld aantal		3		3		3	
Deelgenomen als editor of associate editor in de redactie van een (bio)medisch tijdschrift	49,6% (62)	50,4% (63)	42,1% (85)	57,9% (117)	25,0% (18)	75% (54)	vertrekkend < ervaren**
Gemiddeld aantal		4		2		4	
Deelgenomen in een beoordelings-commissie en/of bestuurlijke activiteiten onderzoeksfinanciers	28,9% (39)	71,1% (96)	13,6% (28)	86,4% (178)	8,2% (6)	91,8% (67)	startend < ervaren** startend < vertrekkend**
Gemiddeld aantal		3		4		4	
Deelgenomen in een evaluatiecommissie	50,8% (67)	49,2% (65)	37,6% (77)	62,4% (128)	32,9% (24)	67,2% (49)	NS
Gemiddeld aantal		2		3		3	

\*\* p &lt; 0,05

Per loopbaanfase is de frequentieverdeling voor de vier externe activiteiten onderzocht. De uitsplitsing geeft aan dat bij de startende groepsleiders de modus van het aantal keren dat de activiteit gedaan is, voor alle activiteiten nul is. Bij de ervaren en vertrekkende groepsleiders ligt de modus bij het organiseren van internationale bijeenkomsten en bij lidmaatschap van beoordelingscommissies hoger (Afbeelding 4.5-4.8). In elke loopbaanfase is er steeds een (kleine) groep die de activiteit meer dan zes keer heeft georganiseerd.

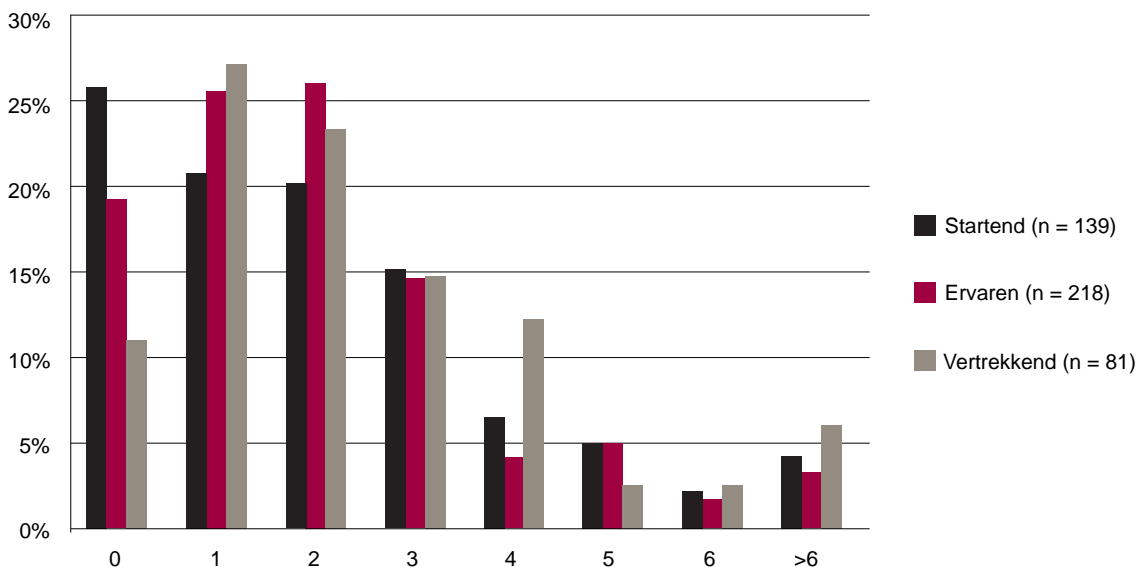
Bij de ervaren groepsleiders ligt de modus voor het organiseren van een internationaal, wetenschappelijk symposium, congres of workshop op twee keer in een periode van drie jaar, en voor vertrekkende groepsleiders op één keer in diezelfde periode. Van de startende groepsleiders heeft iets meer dan 25 procent deze activiteit geen enkele keer georganiseerd in de periode 2007-2009.

Op de vraag hoe vaak een groepsleider in de afgelopen jaren (associate) editor is geweest van een wetenschappelijk tijdschrift, is nul keer voor elke loopbaanfase het meest gegeven antwoord. Maar de modus is bij de startende wel steeds hoger: Ongeveer vijftig procent van de startende groepsleiders is geen editor geweest in de periode 2007-2009. Net iets meer dan dertig procent van de vertrekkende groepsleiders is dit ook niet geweest.

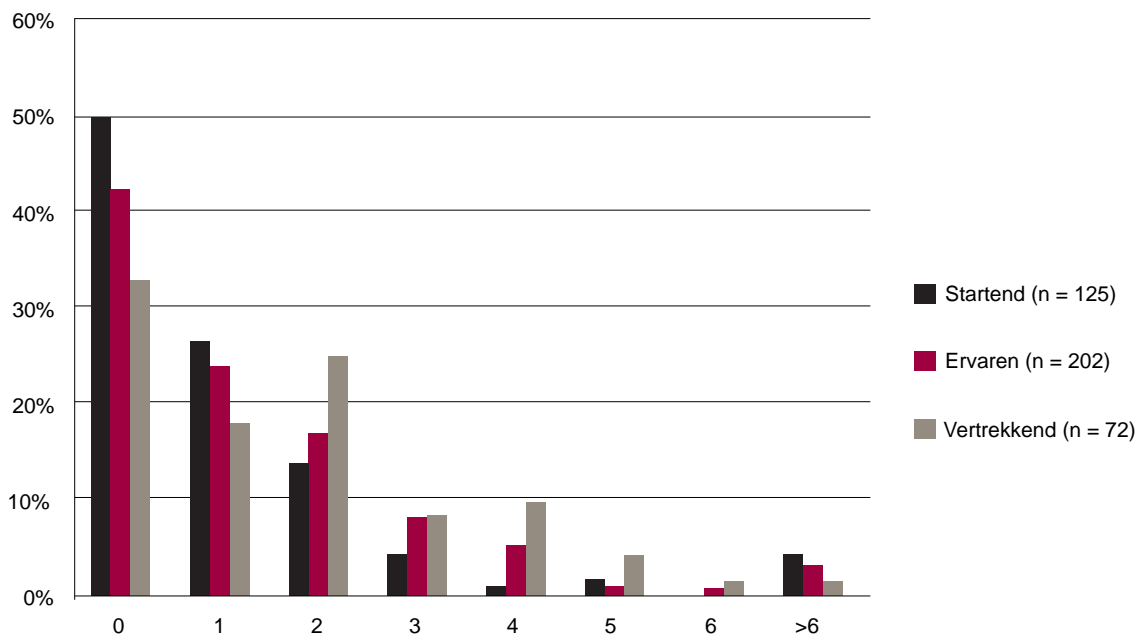
Als we kijken naar de beoordelende en evaluerende activiteiten, zien we hetzelfde patroon. Voor deelname in een beoordelingscommissie en/of bestuurlijke activiteiten van onderzoeksfinanciers ligt de modus voor ervaren en vertrekkende groepsleiders op twee keer in drie jaar, terwijl dat voor startende groepsleiders nul keer is. Voor de deelname aan de evaluatiecommissie blijkt eveneens dat de meeste startende groepsleiders nul, één of twee keer hebben deelgenomen, terwijl een hoger percentage ervaren en vertrekkende groepsleiders vaker heeft deelgenomen in de periode 2007-2009.

Ook voor de externe activiteiten hebben we de resultaten uitgesplitst naar geslacht. In tegenstelling tot de startende, ervaren en vertrekkende groepsleiders, verschilt het netwerkmanagement van vrouwelijke en mannelijke groepsleiders niet significant.

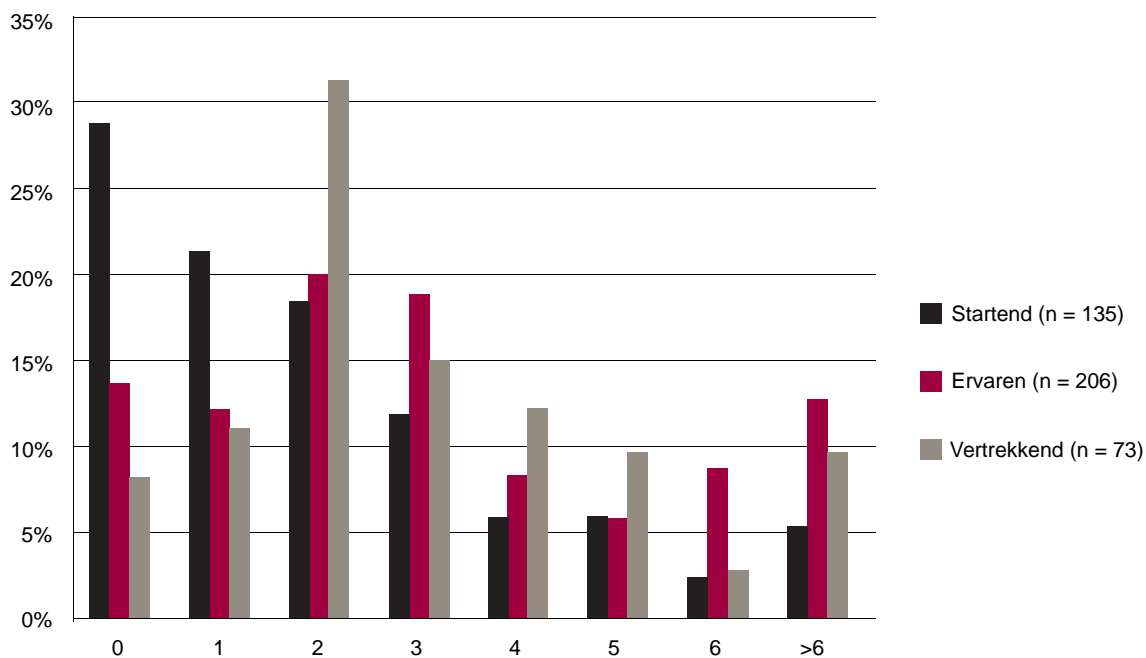
**Afbeelding 4.5** Hoe vaak heeft u in de periode 2007-2009 een internationaal, wetenschappelijk symposium, congres of workshop georganiseerd?

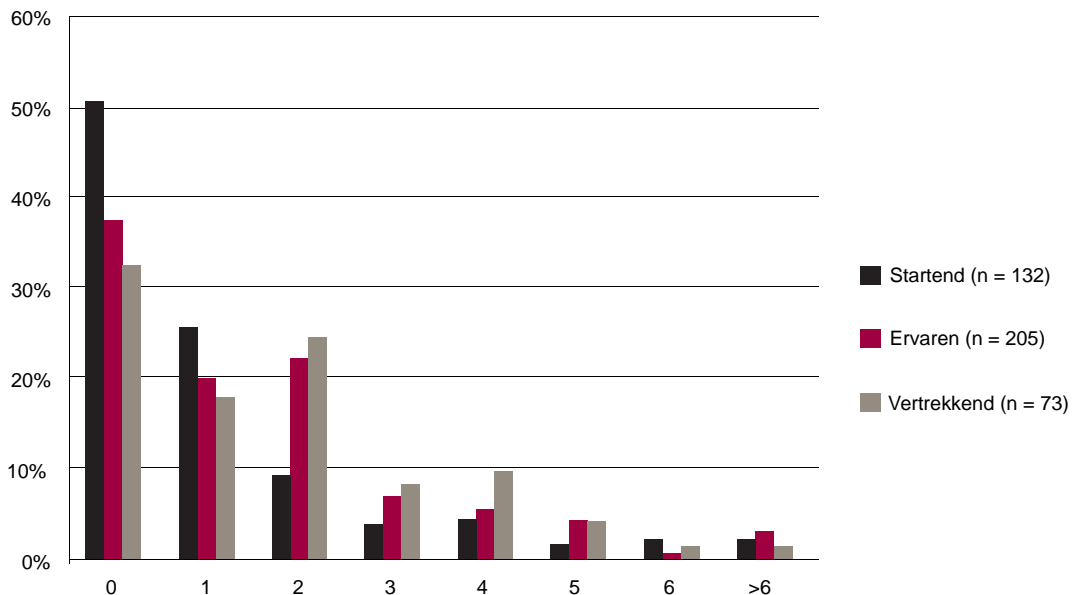


**Afbeelding 4.6** Hoe vaak heeft u in de periode 2007-2009 deelgenomen als editor of associate editor in de redactie van een (bio)medisch tijdschrift?



**Afbeelding 4.7** Hoe vaak heeft u in de periode 2007-2009 deelgenomen in een beoordelingscommissie en/of bestuurlijke activiteiten van onderzoeksfinanciers?



**Afbeelding 4.8** Hoe vaak heeft u in de periode 2007-2009 deelgenomen in een evaluatiecommissie?

## 4.1 Conclusies

Bij extern onderzoeksmanagement hebben we gekeken naar de frequentie van netwerkactiviteiten van de onderzoeksleders. De meest voorkomende netwerkactiviteiten zijn deelname in beoordelingscommissies en/of bestuurlijke activiteiten van onderzoeksfinanciers en de organisatie van een internationaal, wetenschappelijk symposium, congres of workshop. De verwachting was dat startende onderzoeksleders minder actief in netwerkactiviteiten waren, en met name in die activiteiten waarvoor een zekere reputatie nodig is: beoordelingen, bestuurlijke taken en evaluatietaken.

We zien inderdaad dat startende onderzoeksleders minder actief zijn in netwerkactiviteiten, en significant minder deelnemen aan beoordelingscommissies en besturen. Bij de vertrekkende onderzoeksleders zien we dat ze vaker dan de startende en ervaren deelnemen als (associate) editor in redacties van (bio)medische tijdschriften. In elke loopbaanfase is er een kleine groep onderzoeksleders die zich heeft gespecialiseerd in een activiteit en deze meer dan zes keer heeft georganiseerd.

Tussen mannen en vrouwen zijn geen significante verschillen gevonden in netwerkactiviteiten.

## 5 Conclusies

In deze slotparagraaf geven we een samenvatting van de belangrijkste resultaten van de verschillende paragrafen. We gaan hierbij in op de organisatie, management, leiderschap en netwerkactiviteiten van de 459 medische groepsleiders die in 2011 onze vragenlijst hebben ingevuld.

De resultaten laten zien dat het aandeel vrouwelijke groepsleiders groeit van 8,6 procent onder de vertrekkende groepsleiders naar 33,1 procent onder startende groepsleiders. De meeste groepsleiders hebben een vaste aanstelling. Slechts een enkeling zit in een tenure track systeem. Het merendeel van de mannelijke groepsleiders heeft een hoogleraarspositie; 56,6 procent. Bij de vrouwelijke groepsleiders is dat iets minder dan de helft, 48,1 procent. De anderen hebben een positie als Universitair Hoofd Docent (42,3 procent) of Universitair Docent, postdoc of een vergelijkbare functie (9,6 procent). Driekwart van de groepsleiders heeft een co-leider, die een deel van het groepsmanagement doet.

Bij vrouwelijke onderzoekers zien we een grotere betrokkenheid bij onderzoek. Uit eerdere studies weten we dat dit een belangrijke factor is voor de ontwikkeling van excellente onderzoeksgroepen. Opvallend genoeg vertaalt deze betrokkenheid zich niet in een verschil in management. Er is vrijwel geen verschil in hoe vrouwelijke onderzoekers hun onderzoeksgroep managen, en er is ook geen verschil in netwerkactiviteiten.

Als we de resultaten uitsplitsen naar loopbaanfase, dan zien we een ontwikkeling in de groepskenmerken, van tijdsbesteding en van het extern management. Startende onderzoeksgroepsleiders hebben een onderzoeksgroep van gemiddeld elf fte, bijna vier fte minder dan de groep van vertrekkende onderzoekers. Zij hebben ook minder vaak een co-leider. Wat betreft financiering zien we gedurende de loopbaan van groepsleiders een daling optreden in het aandeel publieke, competitieve financiering van bijna 28 procent bij startende groepsleiders naar 16 procent gemiddeld bij vertrekkende groepsleiders. De private financiering door bedrijven daarentegen stijgt van 7,6 procent naar 17 procent gemiddeld.

Er is ook een verschuiving in tijdsbesteding zichtbaar. Startende onderzoekers richten zich meer op onderzoek en doen nog redelijk veel onderzoek. Naar mate ze meer ervaring als groepsleider krijgen, nemen de externe managementtaken toe. Ze krijgen dan meer ondersteuning van co-leiders. Vooral de deelname aan beoordeling- en evaluatiecommissies stijgt. De oriëntatie op onderzoek is nog steeds relatief groot. In de laatste fase neemt de oriëntatie op onderzoek af en besteden de groepsleiders meer tijd aan onderwijs en patiëntenzorg. Opmerkelijk is dat zij dan ook meer tijd besteden aan redacteurschappen van wetenschappelijke tijdschriften en, wat daar waarschijnlijk mee samenhangt, er meer tijd is om de vakliteratuur bij te houden.

In dit rapport hebben we gekeken naar de onderzoeksgroep, en hoe groepsleiders in verschillende loopbaanfasen die groepen aansturen. We hebben daarbij ook gelet op verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke groepsleiders. De resultaten laten zien dat zich een vrij robuuste praktijk heeft ontwikkeld voor onderzoeksmanagement. Dat maakt het voor nieuwe onderzoekers gemakkelijker hun taak op zich te nemen. Gezien de aandacht in het beleid voor de carrière van individuele onderzoekers en het streven naar meer vrouwelijke hoogleraren is dit een positief resultaat. Met heldere managementpraktijken is het voor individuen duidelijker aan welke verwachtingen ze

moeten voldoen en voor organisaties eenvoudiger kandidaten eerlijk te selecteren.

In de toekomst blijft het Rathenau Instituut de loopbanen van wetenschappers onderzoeken, en besteden we onder andere aandacht aan financiering en talentselectie.

# Bijlage Survey Onderzoeksleider

## Algemene vragen

**Vraag 1: Wat is uw geslacht?**

- Man
- Vrouw

**Vraag 2: Wat is uw geboortjaar?**

- 19.....

**Vraag 3: In welk jaar heeft u uw PhD behaald?**

- .....

**Vraag 4: Heeft u in uw wetenschappelijke carrière persoonsgebonden financiering verworven? Meerdere antwoorden mogelijk**

- Ja, een veni-beurs
- Ja, een vidi-beurs
- Ja, een vici-beurs
- Ja, een starters grant van ERC
- Ja, een advanced grant van ERC
- Ja, een ander soort persoonsgebonden financiering, namelijk.....
- Nee

**Vraag 5: Waar bent u momenteel werkzaam? Meerdere antwoorden mogelijk**

- UMC
- Onderzoeksinstelling
- Overig ziekenhuis

**Vraag 6a: Wat is uw huidige aanstelling?**

- Hoogleraar/'professor'
- UHD/'Associate professor'
- UD/'Assistent professor'
- Post doc
- Anders, namelijk.....



**Vraag 6b: Heeft u een vaste aanstelling?**

- Ja
- Nee
- Tenure track

**Vraag 7a: Hoe lang bent uw werkzaam als onderzoeksgroepsleider van uw huidige onderzoeksgroep?**

- Ongeveer.....jaar.

**Vraag 7b: Hoeveel jaar ervaring heeft u als onderzoeksgroepsleider?**

- Ongeveer.....jaar.

**Vraag 7c: Heeft u in uw directe omgeving een rolmodel (mentor/personal coach) van wie u kunt leren?**

- Ja, op zowel wetenschappelijk gebied (bijvoorbeeld een excellente onderzoeker) als op het gebied van onderzoeksmanagement (bijvoorbeeld een heel ervaren bestuurder)
- Ja, op wetenschappelijk gebied
- Ja, op het gebied van onderzoeksmanagement
- Nee

## Kenmerken van de onderzoeksgroep

**Vraag 8: Welke onderstaande mogelijkheden biedt uw onderzoeksgroep haar medewerkers?**

	Niet	Zeer beperkte mate	Beperkte mate	Ruime mate	Zeer ruime mate
a. Volgen van (internationale) cursussen en opleidingen	1	2	3	4	5
b. Deelname aan (internationale) congressen	1	2	3	4	5
c. Werkervaring opdoen in buitenlandse onderzoeksgroep	1	2	3	4	5
d. Begeleiden van studenten en promovendi	1	2	3	4	5
e. Verstrekken van financiële bonussen	1	2	3	4	5
f. Verstrekken van niet-financiële prijzen of eervolle vermeldingen	1	2	3	4	5
g. Thuiswerken	1	2	3	4	5
h. Flexibele werktijden	1	2	3	4	5
i. Anders, namelijk...	1	2	3	4	5

**Vraag 9: Kunt u de frequentie van onderstaande bijeenkomsten binnen uw onderzoeksgroep aangeven?**

	Zelden tot nooit	Minstens één keer per jaar	Minstens één keer per half jaar	Minstens één keer per kwartaal	Minstens één keer per maand	Minstens één keer per twee weken	Minstens één keer per week
a. Voortgangsbesprekingen van lopende projecten	1	2	3	4	5	6	7
b. (Proef)presentaties van onderzoekers over eigen onderzoek	1	2	3	4	5	6	7
c. Bespreking van concept-artikelen & papers voor congressen	1	2	3	4	5	6	7
d. Presenteren van onderzoeksvoorstellen	1	2	3	4	5	6	7
e. Literatuurbesprekingen	1	2	3	4	5	6	7
f. Overig, namelijk.....	1	2	3	4	5	6	7

**Vraag 10: Organiseert u in de onderzoeksgroep bijeenkomsten, zoals brainstorm over het onderzoeksprogramma, waarbij het (langetermijn)onderzoeksbeleid van de onderzoeksgroep ter discussie staat? Meerdere antwoorden mogelijk**

- Ja, met onderzoekers van de eigen onderzoeksgroep
- Ja, met onderzoekers werkzaam in dezelfde universiteit/instelling als onderzoeksgroep
- Ja, met onderzoekers werkzaam in dezelfde onderzoeksschool als onderzoeksgroep
- Ja, met onderzoekers werkzaam in andere universiteit/instelling als onderzoeksgroep
- Ja, met buitenlandse onderzoekers
- Nee

**Vraag 11: Heeft uw onderzoeksgroep samenwerkingsverbanden in wetenschappelijk onderzoek met: Zet een kruisje in de betreffende kolom; meerdere antwoorden mogelijk**

	Ja, formele samenwerking	Ja, informele samenwerking	Nee, geen samenwerking
Groepen binnen uw eigen kennisinstelling (UMC/faculteit)			
Groepen van een ander UMC of universiteit			
Kennisinstellingen, zoals TNO			
Streekziekenhuizen			
Bedrijfsleven			

**Vraag 12: Houdt u functionering- of beoordelingsgesprekken met uw medewerkers ?**

- Ja, minimaal één keer per half jaar
- Ja, minimaal één keer per jaar
- Ja, minimaal één keer per twee jaar
- Ja, minimaal één keer per vijf jaar
- Nee

**Vraag 13: Worden onderzoeksvoorstellen beoordeeld vóóordat ze ingediend worden bij externe onderzoeksfinanciers? (interne peer review) *Meerdere antwoorden mogelijk***

- Nee à Ga verder naar vraag 15
- Ja, op het niveau van de onderzoeksgroep/afdeling
- Ja, op het niveau van het onderzoeksinstituut (binnen het UMC)
- Ja, op het niveau van de UMC/onderzoeksinstelling

**Vraag 14: Onderzoekers werkzaam in mijn onderzoeksgroep zijn verplicht het commentaar en aanbevelingen van vóór-beoordelaars te verwerken in het definitieve onderzoeksvoorstel**

- Ja
- Nee

**Vraag 15: Ik (de onderzoeksleider) bepaal uiteindelijk of het onderzoeksvoorstel ingediend wordt bij een externe onderzoeksfinancier**

- Ja
- Nee

**Vraag 16: Wilt u aangeven in hoeverre u het met onderstaande beweringen eens bent?**

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
a. De faculteit/instelling moet de mogelijkheid hebben om onderzoeksvoorstellen van onderzoeksgroepen te selecteren en deze in te dienen bij externe onderzoeksfinanciers	1	2	3	4	5
b. Interne vóórbeoordelingen van onderzoeksvoorstellen leiden in het algemeen tot een verhoogde kans op financiering bij externe onderzoeksfinanciers	1	2	3	4	5

## Tijdsbesteding

### Vraag 17: Hoeveel tijd (als percentage van uw feitelijke werktijd) besteedt u naar schatting gemiddeld per jaar aan:

Omcirkel per vraag het percentage van uw keuze; uw tijdsbesteding over de zeven taken moet ongeveer op honderd procent uitkomen.

a. Ontwikkelen en uitvoeren van onderzoek zoals: (lab)experimenten, kwalitatieve en/of kwantitatieve analyses						
Geen	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	>50%
b. Overige onderzoeksactiviteiten zoals: schrijven van onderzoeksvorstellen; schrijven van artikelen; houden van onderzoekspresentaties; bezoeken en/of organiseren van conferenties						
Geen	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	>50%
c. Begeleiden van promovendi ( junior onderzoekers, AIO's en/of OIO's)						
Geen	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	>50%
d. Intern onderzoeksmanagement waaronder: onderzoeksbesprekingen; administratie van projecten en personeel; beoordelingsgesprekken; ontwikkelen van de onderzoeksagenda						
Geen	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	>50%
e. Extern onderzoeksmanagement waaronder: werkbezoeken; begeleiden van externe promovendi; houden van lezingen op uitnodiging; deelname in redactie van wetenschappelijke tijdschriften; deelname in beoordelingscommissies en/of bestuurlijke activiteiten van onderzoeksfinanciers; deelname in evaluatiecommissies						
Geen	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	>50%
f. Onderwijs geven en ontwikkelen						
Geen	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	>50%
g. Patiëntenzorg						
Geen	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	>50%

### Vraag 18: Hoe vaak heeft u in de periode 2007-2009:

	Aantal keer
a. Een internationaal, wetenschappelijk symposium, congres of workshop georganiseerd?	
b. Deelgenomen als editor of associate editor in de redactie van een (bio)medisch tijdschrift?	
c. Deelgenomen in een beoordelingscommissie en/of bestuurlijke activiteiten van onderzoeksfinanciers?	
d. Deelgenomen in een evaluatiecommissie?	

**Vraag 19: Zijn er, naast u zelf, nog andere leden van uw onderzoeksgroep die leidinggevende taken hebben?**

Zo ja, kunt u dan voor iedere leidinggevende het onderstaande schema met kenmerken invullen.

	Formele of informele taak?	Eigen onderzoekslijn?	Jonge veelbelovende onderzoeker?	Heeft persoonlijke beurs verkregen?	Is laatste auteur op publicaties?
Leidinggevende 1	<input type="checkbox"/> Formele taak <input type="checkbox"/> Informele taak	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee
Leidinggevende 2	<input type="checkbox"/> Formele taak <input type="checkbox"/> Informele taak	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee
Leidinggevende 3	<input type="checkbox"/> Formele taak <input type="checkbox"/> Informele taak	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee
Leidinggevende 4	<input type="checkbox"/> Formele taak <input type="checkbox"/> Informele taak	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee

**Vraag 20: Zo ja, waar houden deze andere (formele of informele) leidinggevenen zich mee bezig? Neem in gedachten degene met de belangrijkste leidinggevende taken. Omcirkel per vraag het antwoord van uw keuze**

a. Ontwikkelen en uitvoeren van onderzoek zoals: (lab)experimenten, kwalitatieve en/of kwantitatieve analyses						
Helemaal niet	1	2	3	4	5	Zeer intensief
b. Overige onderzoeksactiviteiten als: schrijven van onderzoeksvorstellen; schrijven van artikelen; houden van onderzoekspresentaties; bezoeken en/of organiseren van conferenties						
Helemaal niet	1	2	3	4	5	Zeer intensief
c. Begeleiden van promovendi ( junior onderzoekers, AIO's en/of OIO's)						
Helemaal niet	1	2	3	4	5	Zeer intensief
d. Intern onderzoeksmanagement waaronder: onderzoeksbesprekingen; administratie van projecten en personeel; beoordelingsgesprekken; ontwikkelen van de onderzoeksagenda						
Helemaal niet	1	2	3	4	5	Zeer intensief
e. Extern onderzoeksmanagement waaronder: werkbezoeken; begeleiden van externe promovendi; houden van lezingen op uitnodiging; deelname in redactie van wetenschappelijke tijdschriften; deelname in beoordelingscommissies en/of bestuurlijke activiteiten van onderzoeksfinanciers; deelname in evaluatiecommissies						
Helemaal niet	1	2	3	4	5	Zeer intensief
f. Onderwijs geven en ontwikkelen						
Helemaal niet	1	2	3	4	5	Zeer intensief
g. Patiëntenzorg						
Helemaal niet	1	2	3	4	5	Zeer intensief

**Vraag 21a: Bent u, in de regel, betrokken als co-auteur bij de publicaties van uw groepsleden?**

- Nooit
- Soms
- Regelmatig
- Vaak
- Altijd

**Vraag 21b: Wie is er, in de regel, betrokken als laatste auteur op publicaties van uw groepsleden?**

- Ik, de groepsleider
- Een ander groepslid met leidinggevende taken
- Een ander groepslid zonder leidinggevende taken
- Een onderzoeker van een andere groep

## Onderzoeksfinitanciering

**Vraag 22: Hoeveel onderzoeksfinitanciering verkrijgt uw onderzoeksgroep op dit moment van onderstaande financiers (uitgedrukt als percentage van het gehele onderzoeksbudget)?**

- |                       |                           |
|-----------------------|---------------------------|
| a. Universiteit       | Percentage: _____(0-100%) |
| b. Instelling         | Percentage: _____(0-100%) |
| c. NWO                | Percentage: _____(0-100%) |
| d. ZonMw              | Percentage: _____(0-100%) |
| e. KNAW               | Percentage: _____(0-100%) |
| f. Ministeries        | Percentage: _____(0-100%) |
| g. Collectebusfondsen | Percentage: _____(0-100%) |
| h. Bedrijven          | Percentage: _____(0-100%) |
| i. Europese Fondsen   | Percentage: _____(0-100%) |
| j. Overig             | Percentage: _____(0-100%) |

**Vraag 23: Zijn er naast uzelf nog andere groepsleden die externe onderzoeksfinitanciering binnenhalen voor de onderzoeksgroep?**

- Ja, een andere leidinggevende uit mijn groep
- Ja, een van de groepsleden
- Nee

**Vraag 24: Kunt u aangeven in welke mate onderstaande stellingen betrekking hebben op uw onderzoeksgroep?**

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Nvt
a. Mijn onderzoeksgroep is sterk afhankelijk van technische ondersteuning	1	2	3	4	5	Nvt
b. Mijn onderzoeksgroep kan voldoende beroep doen op technische ondersteuning	1	2	3	4	5	Nvt
c. Mijn onderzoeksgroep is sterk afhankelijk van patiëntenmateriaal	1	2	3	4	5	Nvt
d. Mijn onderzoeksgroep heeft voldoende toegang tot patiëntenmateriaal	1	2	3	4	5	Nvt
e. Mijn onderzoeksgroep is sterk afhankelijk van het gezamenlijk gebruik van grootschalige onderzoeksfaciliteiten (bijv MRI scanners)	1	2	3	4	5	Nvt
f. Mijn onderzoeksgroep heeft voldoende toegang tot gebruik van grootschalige onderzoeksfaciliteiten (bijv MRI scanners)	1	2	3	4	5	Nvt
g. In mijn onderzoeksgroep vindt voornamelijk multidisciplinair onderzoek plaats	1	2	3	4	5	Nvt
h. In mijn onderzoeksgroep werken onderzoekers met verschillende disciplinaire achtergronden	1	2	3	4	5	Nvt

**Vraag 25: In welke mate spelen onderstaande inhoudelijke overwegingen bij u een rol in het kiezen van een (nieuw) onderzoeksonderwerp?**

	Niet belangrijk	-----			Zeer belangrijk
a. Mate van samenhang met mijn voorgaand onderzoek	1	2	3	4	5
b. Voortzetting van lokale onderzoeksthema's in mijn discipline	1	2	3	4	5
c. Internationaal in de belangstelling staande onderzoeksthema's	1	2	3	4	5
d. Theoretisch uitdagende onderzoeksthema's die vernieuwend zijn	1	2	3	4	5
e. Mogelijkheid om nieuwe onderzoeklijnen uit te proberen	1	2	3	4	5

	Niet belangrijk	-----			Zeer belangrijk
f. Belangstelling en mogelijkheden van junior onderzoekers	1	2	3	4	5
g. Uitvoerbaarheid door junior onderzoekers	1	2	3	4	5
h. Zekerheid dat er resultaat geboekt wordt d.m.v. promoties	1	2	3	4	5
i. Mening van collega's in mijn vakgebied in Nederland	1	2	3	4	5
j. Mening van collega's in mijn vakgebied buiten Nederland	1	2	3	4	5
k. Aandachtsgebieden van onderzoekprogramma's/ mogelijkheid van financiering in Nederland	1	2	3	4	5
l. Aandachtsgebieden van onderzoeksprogramma's/ mogelijkheid voor financiering buiten Nederland	1	2	3	4	5
m. Mogelijkheid om in de Nederlandse gezondheidszorg toepassingen van nieuwe ontwikkelingen te zien	1	2	3	4	5
n. Mogelijkheid om zichtbaarheid te verwerven in tijdschriften zoals Nature, Science, the Lancet	1	2	3	4	5
o. Gebruik van (grootschalige) onderzoeksfaciliteiten of nieuwe technologieën	1	2	3	4	5
p. Communicatie met doelgroepen (algemeen publiek (via media), patiënten(organisaties), professionals in de preventie en zorg, professionals in beleid en professionals in het bedrijfsleven.)	1	2	3	4	5

## Werkomgeving

**Vraag 25: Wilt u aangeven in welke mate, volgens uw ervaring, de onderstaande stellingen van toepassing zijn op de leden van de onderzoeksgroep waarin u uw voornaamste (vaste) aanstelling heeft.**

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet oneens, niet eens	Mee eens	Helemaal mee eens
a. Ze geven om elkaar en zorgen voor elkaar	1	2	3	4	5
b. Er is een gevoel van solidariteit onder de groepsleden	1	2	3	4	5
c. Ze behandelen elkaar met respect	1	2	3	4	5
d. Ze weten weinig over elkaars onderzoeksprojecten	1	2	3	4	5

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet oneens, niet eens	Mee eens	Helemaal mee eens
e. Ze hebben weinig contact met elkaar	1	2	3	4	5
f. Ze concurreren met elkaar om departementale middelen	1	2	3	4	5
g. Ze wisselen informatie en ideeën uit en geven mij ideeën die mijn productiviteit verhogen	1	2	3	4	5



**Vraag 27: Wilt u aangeven in hoeverre u het met onderstaande beweringen eens bent?**

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
a. Ik voel me meer een onderzoeker dan een manager	1	2	3	4	5
b. Ik voel me betrokken bij de inhoud van het onderzoek van mijn onderzoeksgroep	1	2	3	4	5
c. Ik ben goed op de hoogte van de laatste ontwikkelingen binnen mijn vakgebied	1	2	3	4	5
d. Ik houd vakliteratuur zorgvuldig bij	1	2	3	4	5
e. Ik lever door het genereren van nieuwe ideeën een concrete bijdrage aan de inhoud van het onderzoek van mijn onderzoeksgroep	1	2	3	4	5
f. Ik ben intensief betrokken bij een of meerdere onderzoeksprojecten binnen mijn onderzoeksgroep	1	2	3	4	5
g. Ik kom regelmatig naar onderzoeksbijeenkomsten die binnen de onderzoeksgroep georganiseerd worden	1	2	3	4	5
h. Ik publiceer nog regelmatig als eerste auteur in internationale tijdschriften	1	2	3	4	5
i. Mijn medewerkers zien mij als een 'highly skilled' scientist	1	2	3	4	5
j. Ik fungeer als vraagbaak voor het oplossen van onderzoeksproblemen en -vragen van mijn medewerkers	1	2	3	4	5

**Vraag 28: Mijn werkomgeving maakt het mogelijk om:**

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
a. Mijn huidige kennis en vaardigheden optimaal te gebruiken	1	2	3	4	5
b. Te groeien en nieuwe kennis en vaardigheden op te doen	1	2	3	4	5
c. Een goed salaris te verdienen	1	2	3	4	5
d. In de administratieve hiërarchie een hogere status te krijgen	1	2	3	4	5
e. Met technisch zeer competente collega's te werken	1	2	3	4	5
f. Met sympathieke medewerkers en collega's te werken	1	2	3	4	5
g. Te werken onder technisch zeer competente leiders	1	2	3	4	5
h. Om te gaan met de hoogste leidinggevenden uit mijn organisatie	1	2	3	4	5
i. Mijn professionele reputatie op te bouwen	1	2	3	4	5

j. Aan ingewikkelde en uitdagende problemen te werken	1	2	3	4	5
k. Aan problemen te werken die raken aan het algemene welzijn	1	2	3	4	5
l. De vrijheid te hebben mijn eigen ideeën te realiseren	1	2	3	4	5
m. Een bijdrage te leveren aan de brede technische kennis in mijn veld	1	2	3	4	5

**Vraag 29a: Sommige mensen gaan helemaal op in hun werk. Het houdt ze dag en nacht bezig. Voor anderen is werk slechts een van hun interesses. Hoe sterk voelt u zich bij uw werk betrokken?**

Niet erg betrokken	1	2	3	4	5	6	Volledig; het is het belangrijkste aspect van mijn leven

**Vraag 29b: Hoe interessant of stimulerend vindt u uw huidige werk?**

Nauwelijks interessant	1	2	3	4	5	6	Voortdurend interessant of stimulerend

**Vraag 29c: Uw onderzoek kan liefdewerk zijn waarmee u zich sterk identificeert; het lijkt een deel van uzelf, uw eigen geesteskind. Het kan ook gewoon een opdracht zijn waar u meer afstandelijk en onpersoonlijk tegenaan kijkt. Wat is in het algemeen uw gevoel ten aanzien van uw onderzoek?**

Ik identificeer me helemaal niet met mijn onderzoek	1	2	3	4	5	6	Ik identificeer me volledig met mijn onderzoek; het is een deel van mijzelf

**Vraag 29d: Hoe belangrijk denkt u zelf dat uw huidige werk is; hoe groot denkt u dat de bijdrage van uw werk kan zijn ten aanzien van technische kennis, praktische toepassingen of andere maatstaven?**

Van geen belang	1	2	3	4	5	6	Van het hoogste belang: op dit moment een van de meest belangrijke activiteiten op dit gebied in de wereld

**Vraag 29e: Hoe uitdagend vindt u uw huidige werk? Vraagt het veel van u, moet u zich er sterk voor concentreren, daagt het uw intelligentie uit?**

Nauwelijks uitdagend	1	2	3	4	5	6	Extreem uitdagend; het vraagt alles wat ik kan geven

## Onderzoeksmanagement op hoger niveau

Vraag 30 gaat over het management op een hoger aggregatie niveau dan uw onderzoeksgroep. Voorbeelden zijn: onderzoeksafdeling, (intern) onderzoeksinstituut, divisie.

**Vraag 30: Wilt u aangeven in hoeverre U het met onderstaande beweringen eens bent.**

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet oneens, niet eens	Mee eens	Helemaal mee eens
a. Mijn afdeling/onderzoeksinstituut, waartoe mijn onderzoeksgroep behoort, geeft mij alle vrijheid bij het ontwikkelen van het onderzoeksprogramma van mijn groep	1	2	3	4	5
b. Mijn afdeling/onderzoeksinstituut, waartoe mijn onderzoeksgroep behoort, heeft invloed op de structuur/samenstelling van mijn onderzoeksgroep	1	2	3	4	5
c. Mijn afdeling/onderzoeksinstituut, waartoe mijn onderzoeksgroep behoort, heeft invloed op de prioritering van onderzoeksobjecten	1	2	3	4	5
d. Ik bespreek regelmatig de richting van mijn onderzoeksgroep met het afdelingshoofd/instituutsdirecteur	1	2	3	4	5
e. Ik bespreek regelmatig de prestatie van mijn onderzoeksgroep met het afdelingshoofd/instituutsdirecteur	1	2	3	4	5
f. Ik ben betrokken bij de discussies over het onderzoeksbeleid van mijn afdeling/onderzoeksinstituut	1	2	3	4	5
g. Ik lever een bijdrage aan de richting van het onderzoeksbeleid van mijn afdeling/onderzoeksinstituut	1	2	3	4	5

## Maatschappelijke oriëntatie van gezondheidsonderzoek

**Vraag 31: De toenemende aandacht voor maatschappelijke impact van gezondheidsonderzoek leidt ertoe dat het onderzoek binnen mijn groep beter en/of meer:**

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet oneens, niet eens	Mee eens	Helemaal mee eens
a. Afgestemd is op medische problemen in de samenleving	1	2	3	4	5
b. Bruikbare vernieuwingen voor de praktijk oplevert	1	2	3	4	5
c. Rekening houdt met het maatschappelijk belang	1	2	3	4	5
d. Relevant is voor de maatschappij	1	2	3	4	5
e. Extern gecommuniceerd wordt naar publiek (via media)	1	2	3	4	5
f. Extern gecommuniceerd wordt naar professionals in de preventie en zorg	1	2	3	4	5
g. Extern gecommuniceerd wordt naar patiënten(organisaties)	1	2	3	4	5
h. Extern gecommuniceerd wordt naar professionals in beleid	1	2	3	4	5
i. Extern gecommuniceerd wordt naar professionals in het bedrijfsleven	1	2	3	4	5
j. Vertaald wordt in mogelijke beleidsimplicaties	1	2	3	4	5

Vraag 32 gaat over doelgroepen. Voorbeelden van doelgroepen zijn: algemeen publiek (via media), patiënten(organisaties), professionals in de preventie en zorg, professionals in beleid en professionals in het bedrijfsleven.

**Vraag 32: De toenemende aandacht voor maatschappelijke impact van gezondheidsonderzoek leidt in mijn onderzoeksgroep tot beter en/of meer:**

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet oneens, niet eens	Mee eens	Helemaal mee eens
a. Kennisproducten gericht op de doelgroepen	1	2	3	4	5
b. Kennisoverdracht naar de doelgroepen	1	2	3	4	5
c. Kennisgebruik door de doelgroepen	1	2	3	4	5
d. Middelen (werkkracht) uit de doelgroepen	1	2	3	4	5

**Vraag 33: Kunt u aangeven of uw onderzoeksgroep in de periode 2007 tot en met 2009 onderstaande maatschappelijke outputproducten gerealiseerd heeft? Zo ja kunt u een (ruwe) schatting geven van het aantal?**

	Ja	Nee	Schatting aantal
a. Klinische richtlijnen	1	2	
b. Beleidsrapport	1	2	
c. Publicaties in tijdschriften gericht op beleid of professionals	1	2	
d. Bijdragen aan publieke media (tv, radio, krant)	1	2	
e. Presentaties voor niet-wetenschappelijk publiek (professionals, beleidsmakers, patiënten)	1	2	
f. Bijdragen aan symposia en conferenties gericht op maatschappelijke doelgroepen	1	2	
g. Onderwijs of bijscholing voor beleidsmedewerkers of professionals	1	2	
h. Lidmaatschap van commissies die gericht zijn op richtlijnontwikkeling of het opstellen van beleidsadviezen	1	2	
i. Lidmaatschap van commissies die maatschappelijk gericht onderzoek betalen	1	2	
j. Editorships van maatschappelijke tijdschriften (gericht op professionals)	1	2	
k. Patenten	1	2	
l. Brochures voor patiëntenvoorlichting	1	2	

## Feitelijke vragen over uw onderzoeksgroep

**Vraag 34a: Kunt u aangeven hoeveel medewerkers (fte) er werkzaam zijn in uw onderzoeksgroep (inclusief u zelf)?**

	Aantal fte's	Aantal personen	Aantal vaste aanstelling	Aantal vrouwen	Aantal mensen met buitenlandse nationaliteit
a. Hoogleraren/professors					
b. UHD/associate professors					
c. UD/assistent professor					
d. Post docs					
e. Promovendi					
f. Analisten					
g. Technisch personeel					
h. Overige wetenschappelijke medewerkers					

**Vraag 34b: Hoeveel externe promovendi (zogenoemde buiten promovendi) worden begeleid in uw onderzoeksgroep?**

- \_\_\_\_\_ externe promovendi.

**Vraag 34c: Heeft u beschikking over managementondersteuning?**

- Ja, ik heb een persoonlijke managementassistent  
 Ja, ik heb een onderzoekskoördinator  
 Ja, anders namelijk....  
 Nee

**Vraag 35a: Door welke disciplines kan uw onderzoeksgroep gekarakteriseerd worden?**

*Meerdere antwoorden mogelijk*

1. Ademhaling  
 2. Basale Neurowetenschappen  
 3. Bewegingsapparaat  
 4. Bio-informatica/Epidemiologie  
 5. Biomedische Technologie  
 6. Bloed en bloedvorming  
 7. Cardiovasculair systeem  
 8. Cel- en ontwikkelingsbiologie  
 9. Endocrinologie  
 10. Farmacologie en Toxicologie  
 11. Genetica  
 12. Gerontologie en Geriatrie  
 13. Gezondheidsonderzoek  
 14. Huid  
 15. Huisartsgeneeskunde  
 16. Immunologie  
 17. Jeugd en gezondheid  
 18. Maag, darm, lever  
 19. Microbiologie  
 20. Neurologie  
 21. Nierfunctie  
 22. Oncogenese  
 23. Psychiatrie  
 24. Psychologisch gezondheidsonderzoek  
 25. Sociale Geneeskunde  
 26. Stofwisseling  
 27. Virologie  
 28. Voeding, milieu, arbeid en gezondheid

**Vraag 35b: Welke van de bovenstaande disciplines speelt de belangrijkste rol in uw onderzoeksgroep?**

Discipline nummer: \_\_\_\_\_

**Vraag 36: Kunt u aangeven in welke mate onderstaande onderzoeksdoelen van belang zijn voor uw onderzoeksgroep?**

	Niet belangrijk	-----			Zeer belangrijk
a. Wetenschappelijke publicaties	1	2	3	4	5
b. Exploitatie van kennis	1	2	3	4	5
c. Ontwikkeling van een methodologie	1	2	3	4	5
d. Training van jonge onderzoekers	1	2	3	4	5
e. Ontwikkeling van onderzoekscapaciteiten	1	2	3	4	5
f. Ontwikkeling van nieuwe kennis	1	2	3	4	5
g. Ontwikkeling van nieuwe producten	1	2	3	4	5
h. Nieuwe collegiale interactie	1	2	3	4	5
i. Kennis overdracht naar gebruikers	1	2	3	4	5
j. Verzamelen van empirisch materiaal	1	2	3	4	5
k. Internationale contacten	1	2	3	4	5
l. Verkrijgen van onderzoeksfinanciering	1	2	3	4	5

**Vraag 37: Hoeveel van de huidige stafleden behoorden in 2007 ook al tot de vaste onderzoeksstaf?**

\_\_\_\_\_fte

**Vraag 38: Hoeveel promovendi zijn gepromoveerd in uw onderzoeksgroep in de periode 2007 tot en met 2009?**

\_\_\_\_\_ promovendi.

**HARTELIJK DANK VOOR UW MEDEWERKING**

Het Rathenau Instituut laat de invloed van wetenschap en technologie op ons dagelijks leven zien en brengt de dynamiek ervan in kaart; door onafhankelijk onderzoek en debat.

Anna van Saksenlaan 51  
2593 HW Den Haag  
Postbus 95366  
2509 CJ Den Haag  
T 070 342 1542  
F 070 363 3488  
E [info@rathenau.nl](mailto:info@rathenau.nl)  
I [www.rathenau.nl](http://www.rathenau.nl)