

Prof.mr. Paul F. van der Heijden

Werken aan de Universiteit



Universiteit
Leiden

Bij ons leer je de wereld kennen

Werken aan de Universiteit

Diesoratie uitgesproken door

Prof.mr. Paul F. van der Heijden

hoogleraar International Arbeidsrecht

tijdens de 438^e dies natalis

op vrijdag 8 februari 2013 in de Pieterskerk.



Universiteit
Leiden

1. Campus Novel

Prof.dr. Rufus Dingelam heeft er danig de pest over in dat hij sinds de democratisering van de universiteit veel van zijn kostbare tijd moet besteden aan vergaderingen met mensen die niet weten waar ze het over hebben. Hij wordt bovendien van zijn kamer afgezet als gevolg van een democratisch genomen beslissing. U kent prof. Dingelam, Nobelprijswinnaar, uit de roman van W.F. Hermans *Onder professoren* uit 1975. Hermans beschrijft de besluitvorming over de verplichte verhuizing van prof. Dingelam als volgt:

“Twee dagen had de laboratoriumraad, samengesteld uit 2 hoogleraren, 20 wetenschappelijke ambtenaren, 50 studenten en 30 secretaresses, instrumentmakers, laboranten, werksters en schoonmaaksters benevens de portier hierover vergaderd van 's ochtends tot 's avonds. Er was gestemd. De stem van de portier - een luie communist - had de doorslag gegeven.”

Degenen onder u die zich de Nederlandse universiteiten in de jaren '70 herinneren, zullen vermoedelijk niet heftig terugverlangen naar deze tijd. Toentertijd ging het bijvoorbeeld ook nogal eens zo: de universiteitsraad van universiteit X te Y eist bij motie d.d. zoveel dat de Zuid-Afrikaanse regering het apartheidsregime met onmiddellijke ingang stopt. Zolang dat niet is gebeurd, mag er geen enkele uitwisseling zijn tussen onze universiteit en enige universiteit in Zuid-Afrika.

Vergaderingen van het college van bestuur, dat uit 5 mensen bestond, konden dagen duren, en vergaderingen van de universiteitsraad hele nachten. Het was de tijd van de democratische universiteit die volgde op de professorenuniversiteit en die zou uitlopen op de bureaucratische universiteit. Daarna zijn we met de professionele universiteit heden ten dage aangekomen in de netwerkuniversiteit.

In de komende 35 minuten wil ik graag met u reflecteren over het thema “Werken aan de universiteit”. En dat in drie

verschillende betekenissen van de zin. Wat betekent het in de eerste plaats om werkzaam te zijn aan de universiteit als wetenschapper, medewerker en als bestuurder? Is het uitdagend, aantrekkelijk, levensvervullend? Leven we aan de universiteit “a life of the mind?”

De tweede betekenis van de zin “Werken aan de universiteit” stelt de vraag naar het vooruitbrengen van de universiteit. Eraan werken dat de universiteit als instituut mooier, beter, excellent, aangenamer en uitdagender wordt. Werken aan de continuïteit van een instituut dat samen met de Rooms-Katholieke kerk in Europa tot de oudste instituten behoort.

En tenslotte is er, ik kan het natuurlijk niet laten, de arbeidsrechtelijke betekenis van de zin “Werken aan de universiteit”. Waarom heb ik een ambtelijke rechtspositie, en mijn collega's aan de VU en in Tilburg niet? En wat is het verschil en waarom eigenlijk? En zit zo'n CAO voor 50.000 universitaire medewerkers in Nederland een beetje behoorlijk in elkaar, bijvoorbeeld vergeleken met andere CAO's? En waarom is er eigenlijk een CAO als haast niemand lid is van één van de vakorganisaties die partij zijn bij de CAO? Zijn de medewerkers aan een universiteit niet mans genoeg om zelf op individuele basis een contract te sluiten? Waarom wordt er niet door alle medewerkers via internet gestemd over de CAO?

Het antwoord op de vraag hoe is het om te werken aan de universiteit, of wellicht breder, in de wetenschap, kun je vanuit verschillende bronnen benaderen. Een door mij geliefde bron van kennis hierover is de “campus novel”, ook wel de professorenroman of de universiteitsroman genoemd. Behalve *Onder Professoren* van Hermans is de Nederlandse literatuur niet heel erg rijk bedeed met de campus novel. Er zijn natuurlijk wel romans waarin professoren voorkomen, of waarin wetenschap een rol speelt (denk aan Voskuils *Het Bureau* of Karel van het Reve's roman *Twee minuten stilte*, waarin een beroemde beschrijving staat van het cortège der hoogleraren bij een promotieplechtigheid: een stoet

morsige Kerstmannen. Maar dat was 1971. Voor het echte werk moet je toch naar de Angelsaksische literatuur, van Engelse, Amerikaanse, Australische of Nieuw-Zeelandsse auteurs. Onlangs heeft zich ook een Noorse auteur in dit genre gemeld. Onder de titel *De besten onder ons* schreef Helene Uri, Zweedse van geboorte, een roman die speelt aan het Instituut voor Linguïstiek van de Universiteit van Oslo. Ik citeer uit deze roman:

“De universiteit is net een onvoldoende gesteriliseerd conservenblik. (...) Ze bevindt zich in een toestand van chronisch botulisme. (...) Voor een buitenstaander kan het systeem op de universiteit vrij liberaal lijken. Maar in het hermetisch afgesloten blik, onder het gesloten deksel, heerst een streng regime. De medewerkers houden elkaar nauwlettend in de gaten. (...) Als je geen succes hebt, word je geminacht. Maar degene die succes heeft, is ook niet beter af: als je een goed docent bent en populair onder studenten word je scheef aangekeken. Als je je kennis teveel etaleert en je vaak in de kranten en op tv bent, gaan ze over je kletsen want dan ben je oppervlakkig en populistisch. Normaal gesproken geldt de regel: hoe minder lezers, hoe beter onderzoek. Maar als je alleen in gerenommeerde tijdschriften publiceert, en belangrijke wetenschappelijke prijzen ontvangt, word je gegarandeerd uitgesloten van het goede gezelschap aan de lunchtafels.”

Dit citaat is symbolisch voor de wijze waarop in veel campus novels wetenschappers worden beschreven: ijdele mensen, los van zeden, veel onderlinge nijd en kinnesse, over de wereld reizend als “de jetsset van de economy class”, ontevreden over heel veel, maar onherstelbaar verslaafd en verslingerd aan de wetenschap. In haar boek *Faculty towers* geeft de Amerikaanse Princeton professor Elaine Showalter een prachtig overzicht over 50 jaar *academic novel*. Over zichzelf schrijft Showalter:

“I have been a character in academic fiction at least twice. Once a voluptuous, promiscuous, drug-addicted bohemian, once a prudish, dumpy, judgmental frump. I hope I am not too

easily identified in either of these guises... although I can tell you that I preferred being cast as the luscious Concord grape to my role as the withered prune.”

Showalter maakt een indeling van de campus novel vanaf de jaren '50 tot nu. We houden als academici immers van indelen, documenteren, ordenen. Haar indeling ziet u hier voor u.

De jaren '50, *the Ivory Towers*, de tijd van de ivoren toren, de ouderwetse professorenuniversiteit. De jaren '60, *the Tribal Towers*, de tijd dat ieder vakdepartement zijn eigen universiteit werd, en degene die er werkte en studeerde tot de stam behoorde. De jaren '70, *the Glass Towers*, de tijd waarin vele nieuwe universiteiten en universiteitsgebouwen werden ontworpen en neergezet, gebouwen waarin glas de boventoon voerde boven ouderwets marmer of bakstenen. De jaren '80, *the Feminist Towers*, de jaren de '90, *the Tenured Towers* en in de 21^e eeuw eindigt haar indeling met *the Tragic Towers*.

De verleiding is groot om van al deze categorieën auteurs te noemen en daar veel uit te citeren. Denk bijvoorbeeld eens aan C.P. Snow's *The Masters* uit 1951 of aan Kingsley Amis' *Lucky Jim*. Of denk aan *Pnin* van Nabokov. De hilarische boeken van David Lodge zoals bijvoorbeeld *Changing Places*, *Small World* en *Nice Work*. En later in de jaren '80 Philip Roth, Saul Bellow. Met voor Philip Roth een hoogtepunt in de jaren '90 in zijn roman *The Human Stain*. De jaren van de politieke correctheid aan de Amerikaanse universiteiten. In wat ik persoonlijk een van zijn allerbeste romans vind beschrijft Philip Roth de teloorgang van de professor klassieke talen en faculteitsdecaan, Coleman Silk. Silk heeft als decaan niet alleen vrienden gemaakt en achtergelaten. Dat komt hem duur te staan. In zijn colleges klassieke talen aan het begin van het academisch jaar heeft hij opgemerkt dat voor de derde keer een aantal studenten er niet is. Hij vraagt aan de andere studenten of iemand van hen weet waar deze “spooks” zijn. Het Engels Amerikaanse woord “spook” heeft verschillende betekenissen (de eerste betekenis is “schim”) en de derde, ouderwetse, betekenis van het woord

heeft een discriminatoire connotatie ten opzichte van zwarten. Professor Silk wordt beschuldigd van discriminatie van zwarte studenten, hij mag zijn zaak bepleiten voor de facultaire commissie die daarvoor is opgericht, verliest zijn zaak en wordt ontslagen. Hij is aangegeven bij de commissie door een medewerkster van zijn faculteit die nog een appeltje met hem te schillen had. De roman gaat nog over heel veel meer, maar dit deelonderwerp laat zien hoe verziekte arbeidsverhoudingen hun zieke vervolg kunnen krijgen. Dat is overigens niet alleen Amerikaans. Uit de gepubliceerde zaken over schending van wetenschappelijke integriteit binnen Nederlandse universiteiten blijkt dat relatief veel van deze zaken zich afspeelen in een sfeer van conflictueuze onderlinge arbeidsverhoudingen. Deze conflicten worden soms via de band van de integriteit uitgevochten. Dat is niet precies de reden waarom de universitaire commissies Wetenschappelijke Integriteit bestaan.

Het zicht dat men via het lezen van campus novels op de universitaire gemeenschap krijgt, is niet altijd positief te noemen. Het zijn net mensen die daar werken. Veel campus novels zijn ironisch, satirisch of parodiërend van aard. Er is veel om over te lachen in die boeken. Ze houden ons een spiegel voor die vaak een niet al te flatteus beeld van onszelf laat zien. De reden waarom dit extra opvalt, ligt in de paradox van enerzijds het hoge ideaal dat de wetenschap nastreeft, de waarheid en niets dan de waarheid te vinden, en anderzijds het gegeven dat degenen die hiermee bezig zijn gewone mensen zijn met al hun gebreken, fouten en zwakheden. Naarmate de universitaire wereld meer en meer onderdeel wordt van de gewone grotemensenwereld en wetenschapsbeoefenaren zich minder en minder in ivoren torens bevinden, zal het moeilijker zijn om geslaagde campus novels te schrijven. Eens te meer mag ik u dus aanbevelen om de geslaagde voorbeelden vooral ter hand en ter harte te nemen. Ondertussen bevat het leven in een universiteit die midden in de wereld staat, zonder ivoren of andere torens, de meesten die er werken uitstekend. Wel jammer natuurlijk dat er in een zakelijker universiteit minder anekdotes over wonderlijke mensen en hun gedrag vallen te noteren.

2. Governance

Het kan natuurlijk niet uitblijven als je zoals ik zo'n 20 jaar actief bent geweest in allerlei universitair bestuurlijke functies om vanuit bestuurlijk perspectief te reflecteren op de zin "Werken aan de universiteit". Als we dezelfde indeling in de tijd volgen als bij *Faculty Towers* van zo-even dan zou je de volgende indeling kunnen maken, die deels is ontleend aan Mattens en Ritzen, *Van rups tot vlinder*, 2004.

- a) In de jaren '50 en '60 van de vorige eeuw bevonden wij ons bestuurlijk in de tijd van de *professorenuniversiteit*. De professoren maakten in alle opzichten de dienst uit, zowel wat betreft onderwijs, het onderzoek als het bestuur. De rector werd voor één jaar gekozen, dan wel als vrijwilliger aangewezen uit het corps van de hoogleraren. In de democratiseringsgolf die eind jaren '60 over Nederland en Europa sloeg is deze professorenuniversiteit gesneuveld. In de jaren '70 werd hij vervangen door de...
- b) *democratische universiteit*. Nadat in Tilburg in 1968 de Karl Marx Universiteit was uitgeroepen en in Amsterdam in mei 1969 het Maagdenhuis voor de eerste keer werd bezet, reageerde de politiek razendsnel. In 1970 trad de *wet Veringa* in werking die de universiteiten bestuurlijk gezien totaal veranderde. Er kwam het bestuursmodel van de toenmalige gemeente en gemeenteraad, met een budgetrecht voor de universiteitsraad. De Wet Universitaire Bestuurshervorming (WUB) verwijderde het curatorium, de senaat en de rector als alleenheerser uit de universiteit. Er kwamen vakgroepen met vakgroepbesturen, faculteitsraden, universiteitsraden en colleges van bestuur die uit vijf mensen bestonden. De universiteit werd een Radenrepubliek.

Ik gaf u aan het begin van mijn verhaal al een voorbeeld tot welke vrolijke taferelen deze bestuursstructuur kon leiden. In de nieuw gevormde vakgroepen werd vanaf

september tot diep in het academisch jaar gediscussieerd over de lijst van verplichte literatuur die dat jaar bestudeerd moest worden. Zat er wel genoeg Herbert Marcuse en Jürgen Habermas en Frankfurter Schule in de literatuur? Zo niet dan werd er gedreigd met bezetting van de onderwijsgebouwen.

Het waren roerige en boeiende tijden. Het waren óók de tijden waarin rechtenstudenten, zoals ik, begonnen met het oprichten van rechtswinkels omdat zij vonden dat de toegang tot het recht te duur was voor gewone mensen. En het waren ook de tijden waarin er wetenschapswinkels ontstonden om de resultaten van wetenschap dichterbij de mensen te brengen. De democratische universiteit kostte wel heel veel tijd aan professoren, wetenschappelijk medewerkers, studenten en anderen die er werkten. Veel onderwerpen werden gepolitiseerd. Er had in de woorden van professor Hans Daalder “een institutionalisering van belangentegenstellingen” plaats gegrepen. Maar, zoals het vaker met revoluties gaat, verbleekte gaandeweg het elan en liep de democratische universiteit uit op de...

- 6
- c) *bureaucratische universiteit*. In de jaren '80 deden de eerste grote bezuinigingen hun opgeld, immers ook toen was er crisis. We beleefden het eerste kabinet Lubbers met onder andere de gedenkwaardige maatregel van het verlagen van de ambtenarensalarissen met 3 procent. Aan de universiteiten viel het bezuinigen niet mee omdat de financiële organisatie niet overal op orde was. Onderzoek van de Rekenkamer refereerde aan een financiële chaos op de universiteiten (Mattens & Ritzen, 2004). Ten dele als antwoord daarop werd een scheiding aangebracht tussen bestuur en beheer. Het bestuur kwam in handen van wetenschappers die zich met onderwijs en onderzoek in bestuurlijke zin bezig moesten houden en het beheer kwam in handen van niet-wetenschappelijk personeel. Omdat de bestuurders voortdurend en veelvuldig wisselden, decanen werden dikwijls maar voor één of twee

jaar gekozen, werd het pleit beslecht door de beheerders ofwel bureaucraten.

In de tweede helft van de jaren '80 verscheen een visionaire nota opgesteld op het Ministerie van OC&W door het duo Deetman en In 't Veld. De nota geheten *Hoger Onderwijs, Autonomie en Kwaliteit*, in het jargon ook wel *HOAK-nota* genoemd, voorzag erin dat het Hoger Onderwijs meer op afstand zou komen van de overheid, voorzag in integraal management in plaats van gescheiden bestuur en beheer en voorzag in professionele verantwoording achteraf via jaarrekening en jaarverslagen. Er werden kwaliteitssystemen geïntroduceerd en de Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten, de VSNU, werd opgericht, terwijl de Academische Raad werd afgeschaft. Via de HOAK-nota ontstond een rechte lijn naar de...

- d) *professionele universiteit*. Langzaam maar zeker ontstaan er in de jaren '90 in de universitaire wereld grotere eenheden, worden subfaculteiten afgeschaft, worden kleinere faculteiten gefuseerd tot grotere, worden UMC's opgericht, waarbij faculteiten Geneeskunde integreren met de academische ziekenhuizen. Faculteitsdecanen worden integraal verantwoordelijk, benoemd door het college van bestuur, en blijven voor periodes van 4 tot 5 jaar op hun post. Het zijn hoogleraren met bestuurlijke capaciteiten die worden aangezocht en benoemd. Het heersende adagium is geworden: “the professional in the lead”.

Dit alles wordt vorm gegeven in de wijziging van de WHW in 1998 onder leiding van minister Ritzen. Daarin is de bestuurlijke autonomie van de universiteit gevestigd en vastgelegd. Afstand van het ministerie. De leden van het college van bestuur worden niet langer door de minister benoemd maar door een raad van toezicht. Het ministerie bemoeit zich niet langer met allerlei details van de universitaire bedrijfsvoering. Universiteiten krijgen

op grond van bepaalde parameters jaarlijks van het ministerie een lumpsum aan eerste geldstroom waarvan de besteding tot op grote hoogte aan de universiteiten zelf is. De rijksuniversiteiten worden zelfstandige bestuursorganen die op afstand worden gezet van de overheid en die zelf hun wetenschappelijke, bestuurlijke en financiële bonen doppen.

Iedereen die wel eens rondreist in universitair bestuurlijk Europa weet hoe jaloers men daar in Duitsland, Frankrijk, Zuid-Europa en de Scandinavische landen is op deze bestuurlijke visie op de Nederlandse universiteiten. Het heeft ons ook geen windeieren gelegd. De kwaliteit van de Nederlandse wetenschap is juist de afgelopen 15 jaar, de jaren van bestuurlijke autonomie, tot grote hoogte gestegen. Zoals bekend heeft de *Times Higher Educations Supplement* in haar laatste beschouwing uit 2012 over de kwaliteit van wetenschap in de wereld de Nederlandse universiteiten geplaatst op de 3^e plaats ná de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. Een ongehoorde en ondergewaardeerde kampioensprestatie die in rechtstreeks verband staat met de grote autonomie die universiteiten in Nederland hebben.

Onder druk van debacles in het Hoger Beroepsonderwijs en Middelbaar Beroepsonderwijs zoals *In Holland en Amarantis* wordt vanuit de Tweede Kamer de druk op het verminderen van autonomie verhoogd. Ieder incident leidt in de Tweede Kamer tot de Pavlov-reactie van méér regels, méér inspectie, méér toezicht en minder autonomie. Allemaal te begrijpen uit de hang naar kiezersgunst in een populistisch tijdperk, maar niet verantwoord vanuit wetenschappelijk en bestuurlijk opzicht. Wij hebben ministers van onderwijs nodig die hun oren niet laten hangen naar de wens tot nog meer regels en toezicht. Wij hebben ministers nodig die de topositie van de Nederlandse wetenschap in de wereld met vreugde erkennen, en bereid zijn de zegeningen van onze autonomie

te communiceren. Alleen zo kan de wetenschappelijke kwaliteit blijven gedijen. Daarbij zijn we ons er goed van bewust dat autonomie zich altijd bevindt in een omgeving van “checks and balances” en van zekere regulering.

3. De netwerkuniversiteit.

De professionele universiteit loopt intussen naadloos over in de *netwerkuniversiteit*. Een netwerk is een verzameling van verbindingen met knooppunten en kruispunten. Een professionele universiteit, bestuurd door wetenschappelijke professionals en bevolkt door wetenschappers die zich in veel gevallen goed staande kunnen houden in het gezelschap van de wereldtop, werken regionaal, nationaal, en internationaal samen in wisselende ketens en wisselende netwerken.

Het is uiterst boeiend om tegen de achtergrond van de ontwikkelingen in bedrijven, instellingen en staten in de laatste 10 jaar de werken van de Spaanse socioloog Manuel Castells nog eens te lezen. In zijn *The Information Age* (1995) en zijn latere *The rise of the network society* (2010) is de ontwikkeling van de informatie- en netwerksamenleving voorzien en geschetst. Allerwegen wordt bevestigd dat we vanuit de 20^e eeuw van de industrie zijn beland in de 21^e eeuw van het netwerk. Over de grenzen van universiteiten en landen heen vormen wetenschappers internationale, virtuele, disciplinaire en interdisciplinaire netwerken, die uitmaken wat de stand van de wetenschap in een bepaald gebied is. De Leidse sterrenkundigen behoren sinds jaar en dag tot de wetenschappelijke wereldtop. Maar een sterrenwacht staat niet meer aan het Rapenburg of aan de Witte Singel. Die bevindt zich in Chili op de top van een kale berg. De wetenschappelijk discussie over inhoudelijke aspecten van het vak wordt wereldwijd gevoerd en dat geldt voor alle wetenschapsgebieden.

Meer en meer worden er consortia gevormd, soms op inhoudelijk wetenschappelijke gronden gebaseerd, soms om subsidiepolitieke redenen. Het laatste is mooi te illustreren aan de hand van

de strijd in 2012 om de Zwaartekrachtsubsidie, beschikbaar gesteld door OCW. Zonder uitzondering zijn hier consortia van wetenschappers in de prijzen gevallen die zijn samengesteld uit van meerdere universiteiten afkomstige groepen. Hetzelfde geldt ook op Europees niveau. In december werden twee Leidse wetenschappelijke netwerken beloofd met de Synergy Grant van de European Research Council. Een natuurkundig netwerk dat zich in Leiden en Delft bevindt, en een archeologisch netwerk dat zich in Leiden, Amsterdam en Konstanz bevindt.

Bestuurlijk wordt deze netwerkvorming gestimuleerd door wat ik zou willen noemen “The triple O”. The triple O zal de komende jaren veel aandacht op de universitaire bestuurlijke en wetenschappelijke tafels krijgen. Ik doel hierbij op de Open Access, de Open Courseware en de Open Data Storage. Onder Open Access verstaan we de beweging die van oordeel is dat wetenschappelijke publicaties voor iedereen vrij toegankelijk moeten zijn. Nu is het dikwijls zo dat tijdschriften in handen van uitgevers als Elsevier en Springer open en vrije toegankelijkheid van wetenschappelijke publicaties verhinderen door hoge abonnementsprijzen te vragen voor hun *journals*, en de auteurs niet de vrijheid te geven hun publicaties ook in Open Acces beschikbaar te maken. Zowel NWO als ERC en andere Europese organen onderschrijven

de Open Access-gedachte en zullen hun beleid in die richting bijstellen. Onder Open Courseware verstaan we de beweging die de laatste paar jaar in verhoogde snelheid is gekomen, het op het openbare net zetten van universitaire cursussen, textbooks, colleges etcetera. Grote Amerikaanse universiteiten uit de Ivy League als Harvard, MIT, Princeton en Berkeley gaan hier voor. Wat zal de reactie van de Nederlandse universiteiten hier zijn? In Leiden zagen we vorige maand een enorme belangstelling voor onze MOOC (Massive Open Online Course) over Europees Recht. Open Data en Open Data Storage is ook actueel in het kader van de discussie van het voorkomen van wetenschapsfraude. De bij wetenschappelijke productie gebruikte data dienen openlijk toegankelijk te zijn voor iedereen die nog eens de gebruikte data wil checken en de gemelde resultaten wil bediscussieren.

Tenslotte zal het belanden van de netwerkuniversiteit in de hoogste versnelling ook niet zonder bestuurlijke gevolgen kunnen blijven. In de bestuurskundige literatuur vinden we bijvoorbeeld bijdragen als van W. Powell, *Neither market nor hierarchy: network forms of organizations* (1990) of Goldschmidt en Eggers, *Governing by network, the new shape of the Public Sector* (2004). J.A.G.M. van Dijk heeft Powells typologie van hiërarchie, markt en netwerk verder ontwikkeld. Dat is te zien in het volgende, aan hem ontleende, schema.

	Markt	netwerk	hiërarchie
Bestaansrecht	contract, eigendomsrecht	kerncompetentie	werkgever/-nemer
Ordening	onafhankelijk	onderling afhankelijk (interdependent)	afhankelijk
Doel	winst	wederzijds voordeel	loopbaan
Middelen	prijs	betrekking	routine
Relaties	concurrentie	concurrentie én samenwerking	verticaal
Beheersingsdimensie	horizontaal	horizontaal én verticaal	verticaal
Coördinatie	horizontaal	horizontaal én verticaal	verticaal
Conflictbeheersing	zakelijke transactie, rechtsgang	vertrouwen, reputatie	procedure, toezicht
Flexibiliteit	hoog	medium	laag

De klassieke sturingswijzen zoals het hiërarchische, topdown besturen van een organisatie, of marktsturen, gedreven door concurrentie en winstmaximalisatie, werken niet meer zo goed in een netwerksamenleving. Ik citeer hier de informatie en netwerkkundige Van Dijk: “Het belangrijkste kenmerk van het netwerk als sturingswijze is de combinatie van horizontale en verticale beheersing. Het is niet enkel gebaseerd op verticale controle en coördinatie zoals de hiërarchie en evenmin op hun horizontale vorm zoals de markt, maar op een aaneenschakeling van centrale en decentrale structuren.”

Hoe ziet het organogram van een netwerkorganisatie er eigenlijk uit? Dat brengt me op de anekdote over een beroemde Amerikaanse management goeroe die gefascineerd was door CERN in Genève en haar werkwijze. Welk model gebruikte men daar? De goeroe kwam naar Genève, sprak met velen en keerde onverrichter zake huiswaarts: er was geen model, er was een netwerk. (Met dank aan Jan van den Boon die zelf bij CERN werkte en me deze anekdote vertelde.)

In de netwerkuniversiteit zal de hiërarchische en organisatorische opbouw van departementen, faculteiten en een centraal college van bestuur meer en meer vervangen worden door netwerkstructuren waar de te nemen beslissingen worden voorbereid, besproken en becommentarieerd om tenslotte goedkeuring van het bevoegd gezag te krijgen. Want dat laatste zal wel nodig blijven, organisaties zoals de onze waar ongeveer een half miljard per jaar in om gaat, moeten uiteraard verantwoording afleggen over de besteding van de middelen. Maar de flexibiliteit, onderlinge afhankelijkheid en noodzaak elkaar te vertrouwen, zal binnen de netwerkuniversiteit overal toenemen.

4. Arbeidsverhoudingen in de Netwerkuniversiteit

En hoe kijken we aan tegen arbeidsverhoudingen en arbeidsrecht in de netwerkuniversiteit? Arbeidsrecht is vooral een 20^e eeuwse uitvinding. Het is een typisch product van het industriële tijdperk en we hebben zoëven geconstateerd dat dit achter ons ligt nu we ons in het tijdperk van het netwerk

bevinden. Op de *crossroads* van de tijdperken zien we dan ook verschijnselen die vermoedelijk hun langste tijd gehad hebben. Onlangs werd weer een CAO afgesloten voor de universitaire sector. Aan werknemerskant wordt daar onderhandeld door vakorganisaties die slechts een heel klein deel van de medewerkers in de universitaire sector vertegenwoordigen en al helemaal weinig jeugdige mensen. Anders gezegd er zijn maar weinig mensen lid meer van een vakbond. Toch zijn de vakorganisaties de enige onderhandelende partij aan werknemerskant en bepalen zij of de CAO al dan niet tot stand komt. Waarom niet een raadpleging van alle werknemers in de sector over het onderhandelaarsresultaat, in plaats van alleen de leden van de vakorganisaties?

Het 20^e eeuwse CAO-recht is hard aan een 21^e eeuwse jas toe. Hetzelfde geldt voor andere arbeidsrechtelijke issues binnen de universitaire wereld. Waarom is er een verschil in rechtspositie tussen medewerkers van de oude rijksuniversiteiten en die van de eertijds confessionele universiteiten zoals de VU, Tilburg en Nijmegen? Uiteraard is dit verschil historisch te verklaren, maar ook daar weer lijkt dat geen reden om in de 21^e eeuw er aan vast te houden. Waarom hebben medewerkers aan de voormalige rijksuniversiteiten een ambtelijke rechtspositie? We hadden zojuist geconstateerd dat sinds 1998 er universitaire autonomie is ontstaan, de universiteiten op afstand van het Rijk zijn komen te staan en er dus geen reden meer is om gelijkstelling tussen medewerkers van het Rijk en die van een universiteit na te streven. Waarom zijn de medewerkers van NWO ambtenaar en die van de Stichting FOM, die onder de NWO-organisatie valt, werknemer? Allemaal historisch begrijpelijk, maar actueel onzinnig.

En dan de medezeggenschap. Ook daar lijken we toe te zijn aan een nieuwe fase in de ontwikkeling. Het betrekken van de medewerkers bij bestuurlijke issues gebeurt ook veel meer via informele netwerken dan via formele stukkenwisseling en officiële overlegvergaderingen. De netwerkmedezeggenschap zal veel meer de plaats in gaan nemen van de formele zeggenschap.

De komende jaren ga ik met plezier werken aan de ontwikkeling van arbeidsverhoudingen en het arbeidsrecht van de 21^e eeuw, daar is veel te doen.

5. Slot

Werken aan de netwerkuiversiteit is in alle betekenissen een voorrecht, een plezier en een levensvervulling. Het is minder “a life of the mind” als wel een leven met, van en binnen netwerken. Het thema “Werken aan de universiteit” is aanleiding voor reflecties van velerlei aard en vorm. Zelf heb ik met heel veel plezier de laatste 6 jaar aan de Universiteit Leiden gewerkt. Wat is 6 jaar op 438 jaar? In de jaren 80 van de vorige eeuw werkte ik hier op de rechten faculteit ook met veel plezier 7 jaar. Wat is 13 jaar op 438 jaar? Ik hoop hier nog in goede gezondheid zeker 7 jaar te werken. Wat is 20 jaar op 438 jaar? Inderdaad een schijntje, een kiertje, een flits in de eeuwigheid.

10

Laat ik nog eens terugkeren naar de literatuur en de mooie zinnen uit Nabokovs *Speak Memory* citeren, zo briljant vertaald door onze aanstaande eredoctor Rien Verhoef. Nabokov begint zijn autobiografie met de wereldberoemd geworden zin:

“The cradle rocks above an abyss, and common sense tells us that our existence is but a brief crack of light between two eternities of darkness.” Hoe vertaal je die “crack of light”? In de vertaling van Verhoef: “Het gezond verstand zegt ons dat ons bestaan niet meer is dan een vluchtig kiertje licht tussen twee eeuwigheden van duisternis.” Werken aan de universiteit is mijn kiertje licht.

Dames en Heren,

Aan het eind van een oratie is er dikwijls een dankwoord. Zelf heb ik in de afgelopen jaren honderden oraties mogen bijwonen en mogen zien hoe lang het gehoor in staat was om geboeid te luisteren. Gemiddeld zo’n minuut of 15. Aan het eind, bij de woorden, “Nu ga ik een paar mensen bedanken”

leeft de zaal weer helemaal op. Zelf denk ik dan vaak, op basis van veel ervaring, “komt er een ‘snik’ of houden we het droog?”. Komend in de buurt van het bedanken van familie en partner neemt de *body language*, vaak ongewild, de overhand en komt de “snik” rap naderbij.

Dat gaan we hier dus nu niet doen, maar straks, buiten uw zicht. Maar wel wil ik een paar mensen zeer in het bijzonder dank zeggen. Zonder een excellent secretariaat en een uitmuntende PA kun je dit werk domweg niet doen, hun kwaliteit draagt veel bij aan die van je zelf. Veel dank Yvonne en Hetty. Zonder goede collega’s gaat het natuurlijk ook niet, decanen, directeuren en alle anderen op het bestuursbureau en in de faculteiten veel dank. Maar zeer bijzonder veel dank gaat uit naar collega Willem te Beest, met wie ik 6 intensieve en prachtige jaren heb gehad, waarin het soms spannend was, we veel hebben bereikt, en heerlijk veel hebben gelachen.

Ik heb gezegd.

Literatuur

- Castells, M. The Information Age, trilogie, 1996 e.v.
- Castells, M. The Network Society, from knowledge to policy, 2006.
- Daalder, H. (1997). Universitair panopticum: Herinneringen van een gewoon hoogleraar. Amsterdam: De Arbeiderspers.
- Dijk, J. van. The Network Society, 2006
- Hermans, W.F. (1975). Onder professoren. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Mattens, W. & Ritzen, J.M.M. (2004). Van rups tot vlinder. In Academie in verandering: Afscheidsbundel voor Jan Veldhuis. Universiteit Utrecht.
- Nabokov (1992). *Geheugen spreek: Een autobiografie* Amsterdam: De Bezige Bij.
- Oever, A. Van den (1991). De universiteit in opspraak. Baarn: De Prom.
- Roth, Ph. (2000). The Human Stain.
- Showalter, E. (2005). *Faculty Towers: The Academic Novel and Its Discontents*. Pennsylvania: University of Pennsylvania.
- Uri, H. (2012). De besten onder ons. Breda: De Geus.

PROF.MR. PAUL F. VAN DER HEIJDEN



In zijn diesoratie *Werken aan de universiteit* geeft Van der Heijden aandacht aan de 3 betekenissen van deze woorden. Wat betekent het om als medewerker, hoogleraar en/of bestuurder te werken aan de universiteit? Hoe kun je zodanig werken aan de universiteit dat zij er nog beter en aantrekkelijker van wordt? En hoe zit het met het arbeidsrecht aan universiteiten? Deze vragen worden benaderd vanuit de literaire invalshoek van de 'campus novel', vanuit de bestuurlijk universitaire invalshoek en vanuit arbeidsrechtelijk perspectief.



Universiteit
Leiden