



**Universiteit
Leiden**
The Netherlands

'That's close enough Jim. It worked' Reflecties op academisch bestuur

Rutgers, M.R.

Citation

Rutgers, M. R. (2025). 'That's close enough Jim. It worked': Reflecties op academisch bestuur. In .
Leiden. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/4198301>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4198301>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Prof.dr. Mark R. Rutgers

‘That’s close enough Jim. It worked.’

Reflecties op Academisch Bestuur



**Universiteit
Leiden**

Bij ons leer je de wereld kennen

‘That’s close enough Jim. It worked.’
Reflecties op Academisch Bestuur

Rede uitgesproken door

Prof.dr. M.R. Rutgers

ter gelegenheid van zijn afscheid als
decaan van de Faculteit der Geesteswetenschappen
aan de Universiteit Leiden
op maandag 10 maart 2025



Universiteit
Leiden

Vooraf

Het navolgende is een bewerkte versie van een toespraak gehouden op 10 maart 2025 ter gelegenheid van het beëindigen van het decanaat van de Faculteit Geesteswetenschappen in Leiden.

Wat verwachten we aan kennis en vaardigheden van onze bestuurders en leidinggevendenden aan de universiteiten eigenlijk? In hoeverre wordt van hoogleraren verwacht dat ze kunnen besturen en leidinggeven? Waarom verloopt besluitvorming soms zo 'moeizaam' aan de universiteit? Deze en andere vragen over de aard van academisch bestuur en leiderschap ben ik de afgelopen jaren regelmatig tegengekomen in mijn rol als decaan. Er bestaat veel literatuur over bestuur aan de universiteit, vaak is die vooral gebaseerd op meer persoonlijke ervaringen en uitgaande van de context in de Verenigde Staten.¹

Er zijn de nodige analyses te vinden die de hedendaagse universiteiten proberen te karakteriseren in het licht van grote maatschappelijke ontwikkelingen. Callow schrijft zo in 2013 over "increasing economic and capitalist missions of universities".² Andere auteurs wijzen op de dominantie van het neoliberalisme met het marktdenken en het kapitalisme. Al veel ouder is de door Max Weber gesignaleerde bureaucratisering van de samenleving die de universiteit raakt.³ Juist van meer recente datum is de aandacht voor sociale media op de perceptie van feiten en fictie en de impact die dat heeft op de universiteiten. Voorgaande ontwikkelingen wijzen op dieper liggende processen in de samenleving die van invloed zijn op de universiteit. Hoe belangrijk het ook is om te reflecteren op deze ontwikkelingen, hier staan ze verder niet centraal. In het dagelijks werk als bestuurder aan een universiteit is de maatschappelijke context en politieke dynamiek in belangrijke mate nu eenmaal een gegeven waarmee rekening moet worden gehouden, zelfs als je er tegen protesteert.

Het navolgende pretendeert evenmin een uitvoerige behandeling van academisch bestuur en de aard van de universiteit als

organisatie te bieden. De intentie is een et brengt een aantal aantal min of meer zelfstandige observaties over universitair bestuur te geven die wellicht van nut kunnen zijn bij het begrijpen van het universitair besturen. Ze zijn geïnspireerd op mijn eigen ervaring en ingekleurd op basis van onderzoek van anderen en betreffen achtereenvolgens: het beeld van de academisch bestuurder en leidinggevende kwaliteiten (observatie 1 en 2), het beeld van de hoogleraar⁴ als leidinggevende (observatie 3), de keuze tussen zelfbestuur of professioneel bestuur (observatie 4) en de aard van de universitaire organisatie als professionele bureaucratie (observatie 5). Deze thema's hebben een samenhang in de beelden, verwachtingen en kenmerken van de universitaire organisatie. Daarna volgen twee delen die betrekking hebben op de rol en uitdaging van een universitair bestuurder. De eerste gaat over de omgang met collega's en de dilemma's die er kunnen optreden (observatie 6) en de laatste bevat een tiental 'wijsheden' die in verschillende omstandigheden behulpzaam kunnen zijn (en waren voor mij) bij het uitoefenen van de bestuurdersrol (observatie 7).

3

- 1: De academisch leider als koelbloedige held
- 2: De perfecte leider
- 3: De professor als anti-held.
- 4: Amateur versus Professional?
- 5: De universiteit als professionele bureaucratie
- 6: 'Deaning' & Machiavelli
- 7: Tegeltjes wijsheden
- Tot slot: Van Apollo terug naar Athena

Observatie 1: De academisch leider als koelbloedige held!

In de laatste maanden moest ik denken aan de film Apollo 13. Het waargebeurde verhaal is wel bekend: in april 1970 ontstaat een ernstig mankement aan de servicemodule van het ruimteschip Apollo 13 als deze op weg is naar de maan. Met veel improvisatie lukt het de drie astronauten veilig op aarde te landen. Beroemd is de onderkoelde uitspraak van de commander Jim Lovell als het misgaat en er (zoals achteraf blijkt) een zuurstoftank explodeert: *'Houston we have a problem'*.

Het moment waar ik aan moest denken is een ander: de scène waarin de bemanning handmatig het ruimteschip moet bijsturen om onder de juiste hoek de aarde te benaderen. De marges om dat goed te doen zijn klein zijn: iets te stijl aanvliegen betekent verbranden in de dampkring; iets te vlak, afkaatsen op de dampkring en voorgoed in de ruimte verdwijnen. De commander Jim Lovell moet, turend door een half bevroren raampje van de maanlander, handmatig het ruimteschip dat trilt en schokt op de juiste koers zien te brengen. Dát deed me denken aan het werk als decaan de afgelopen maanden: terwijl iedereen rondom mij tracht te helpen ons op de juiste koers te brengen; probeer ik door een half bevroren raampje, bestaande uit wisselende prognoses en doorrekeningen, te sturen naar een veilige uitkomst. Zullen er expertises en opleidingen verbranden in de dampkring van budgettaire problemen? Of ketsen we af op onbetrouwbaar overheidsbeleid en politieke inmenging? Natuurlijk hoop je dat, net als in de film, Houston na afloop van de maneuver meldt *‘That’s close enough Jim. It worked’*.

Op dit heldhaftig beeld van academisch bestuur valt wellicht wat af te dingen. Echter, zoals Henry Rosovsky ons voorhoudt: “Het is van cruciaal belang om - zodra men een positie als decaan of gelijksoortige functie heeft weten te bereiken – duidelijk te laten horen dat er sprake is van een voortdurende lijdensweg.”⁵ Rosovsky was zelf decaan van de Harvard Faculty of Arts and Sciences.

Het beeld van een koelbloedig leider die de missie moet laten slagen als paradigma voor academisch leiderschap is gewoon misleidend. Leidinggeven of besturen gaat over het organiseren van een groep mensen. Het betreft het richting geven aan maatschappelijk handelen.⁶ Die richting duidt op een doelgerichtheid van het handelen. Een organisatie is dus een geheel van mensen dat met een bepaald doel samenwerkt, bijvoorbeeld ‘het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en onderwijs’.

Het eigenlijke ‘organiseren’ betreft twee zaken: verdelen en coördineren. Enerzijds de *verdeling van middelen en taken* die

beschikbaar en nodig zijn, en anderzijds, het *coördineren van handelingen* om de doelen te bereiken. Het bestuur heeft ook een belangrijke rol in het specificeren en concretiseren van de doelen van een organisatie. Van het abstracte ‘waarom zijn wij op aarde’ (of bij Apollo 13 ‘in de ruimte’) tot heel concrete beslissingen en alles daar tussen in. Dat *‘alles daar tussen in’* vormt het alledaagse bestuurlijke werk.

De combinatie van *verdelen en coördineren* geeft een spanningsveld. Vooral in een grote organisatie is sprake van werkverdeling en een daarmee gepaard gaande hiërarchie binnen de sociale structuur. Dat is wenselijk - of beter onvermijdelijk - en een kracht van de menselijke soort: het verhoogd de taakdeskundigheid en daarmee effectiviteit en efficiëntie, maar anderzijds vergroot het de coördinatiebehoefte en maakt het een belangen afweging tussen de verschillende expertises en taakdomeinen ingewikkeld. Vooral als de verschillende subsystemen elkaar niet goed begrijpen, eigen belangen najagen of de positie in het grotere geheel miskennen en als actoren niet rolvast blijven.

Dat waren niet de zorgen in de Apollo 13 capsule.

Observatie 2. De perfecte leider

Verwachtingen aan de academisch bestuurder liegen er niet om. Een gevoel van een zekere ‘chronische incompetentie’ wordt gevoeld door bijvoorbeeld Grassian die gelijk de lat hoog legt: “Uiteindelijk valt een effectieve bestuurder niet te classificeren door dat deze vele verschillende stijlen en benaderingen weet te hanteren afhankelijk van de situatie, het instituut, de posities en de individuen.”⁷

Vervolgens is er een reeks van vaardigheden die de revue passeert in zijn boek: politiek wijs, eerlijk waardierend; altijd beschikbaar; betrokken luisteraar; sterke interpersoonlijke en managementvaardigheden en dan ook nog, de kritische kennis om anderen te kunnen overtuigen met financieel inzicht, kennis van budgettering en ‘fund-raising’. Let wel, Grassian is

in zijn boek uit 2020 *niet* ironisch als hij dit allemaal neerpent. Het slot van zijn boek luidt dan ook dat universitair bestuurders: “inspirerende communicatoren en innovatoren zijn, met een sterk overtuigende visie en tevens het vermogen een cultuur te creëren van vertrouwen, respect en inclusie.”⁸ Ga daar maar eens aan staan.

Maar we zijn er nog niet, want in de algemene literatuur (zeg maar; de wel classificeerbare bestuurders) zijn er ook hele opsommingen van de benodigde kennis en vaardigheden te vinden. Zo is in de bestuurskunde de kennis van - wat heet - de ‘functions of the executive’ (denk aan de ‘Chief Executive Officer of CEO’) te vinden. Dit wordt traditioneel gevat met het acroniem POSDCORB: Planning, Organising, Directing, COordinating, Reporting, and Budgeting. Een bestuurder heeft kennis van dit alles, niet in detail, maar wel op hoofdlijnen en zeker in onderlinge samenhang.

Het gaat nog verder: leiderschapstrainers wijzen op het grote belang van ‘people skills’, zoals: luisteren, optimisme uitstralen, visie tonen, motiveren, bestuurlijk en organisatie-politiek inzicht, authentiek zijn en natuurlijk ethisch verantwoord werken. De lijst wordt alleen maar langer over de jaren. Meer recent zijn zaken zoals: leren, innoveren, adapteren en omgaan met onzekerheid.⁹

De Leider moet dit blijkbaar allemaal beheersen. Wie wil nog?

Eerlijk gezegd houd ik niet zo van het ophemelen van de ‘Leider’ en ‘Leiderschap’ met een hoofdletter. Bij mij roept het associaties op met koningen en generaals die ten strijde trekken. Niet voor niets figureert Sun Tzu’s *The art of war*¹⁰ nog al eens in leiderschapsliteratuur. Het klinkt natuurlijk stoer, maar de verantwoordelijkheid wordt daarmee ook volledig bij één persoon belegd die heldhaftig richting geeft.¹¹ Daarom geef ik de voorkeur aan ‘*de leiding*’ en *leidinggeven* als minder hoogdravend, maar niet minder belangrijk.

Praten over ‘de leiding’ in plaats van ‘de leider’ duidt op nog iets anders: er is een verschil tussen, enerzijds, de *leidinggeven-de functie* van een organisatie (een functie die voor een systeem nodig is om te kunnen functioneren) en, anderzijds, *leidinggeven* als een activiteit van een persoon. De leidinggevende functie in een organisatie wordt gerealiseerd door een grote groep mensen (allemaal leidinggevers) met verschillende kwaliteiten en bevoegdheden: dat varieert van een onderzoeksgroep, een studiecoördinatorteam, een faculteitsbestuur tot het College van Bestuur. Het omvat iedereen die formeel of informeel anderen beïnvloedt. Wat dan gewoonlijk wordt aangeduid als ‘de leider’ (de CEO) is *de persoon die leiding geeft aan de leidinggevende functie*: kortom, iemand die het leidinggeven coördineert en leidinggevende taken en bevoegdheden verdeelt. Ook een decaan geeft leiding aan een bestuur waarbinnen direct al verschillende aspecten en deskundigheden vertegenwoordigd zijn. Het is als ‘voorzitter’ nadrukkelijk wel zaak te zorgen dat al de kennis en vaardigheden nodig voor de leidinggevende functie er zijn, op het benodigde niveau zijn en op het juiste moment in de besluitvorming worden ingebracht.

5

Als decaan ben je dus zeker geen solistisch leider: het betekent ook dat de waslijst aan kennis en vereisten niet zomaar op één leider, één persoon moet worden geprojecteerd. Geen paradigma van een held als leider of een onnipotente bestuurder dus.

Observatie 3: De professor als anti-held.

Grassian stelt in zijn boek over universitair bestuur in 2022 dat een carrière als universitair bestuurder uiterst bevredigend en betekenisvol kan zijn, in sommige opzichten zelfs meer dan een wetenschappelijke carrière.¹² Maar dat is blijkbaar niet het gangbare beeld. Volgens Grassian is de afkeer van bestuur zelfs breed gedragen onder de wetenschappelijke staf.¹³ Rosovsky heeft het zelfs over een soort ‘klasseverraad’, een “overstap van ‘wij’ naar ‘zij’ en een verraad van de primaire missie: onderwijs en onderzoek.”¹⁴ Is dit wellicht een stropop waar auteurs zich tegen afzetten? Nou nee, want een empirische studie onder Zweedse hoogleraren uit 2018 geeft nog steeds een duidelijk

afwijzende houding weer.¹⁵ Net zoals 110 jaar eerder, in 1908, Cornford aangaf, is een belangrijke rede voor die afwijzing dat bestuurlijke verantwoordelijkheid een obstakel zou vormen voor creativiteit en afleidt van de individualistische opdracht van de wetenschapper.^{16 17} Rosovsky gaat zo ver dat hij stelt dat collega's je niet feliciteren, maar condoleren met een bestuurlijke benoeming aan de universiteit.¹⁸ Toch tikje overdreven wellicht.

Blijkbaar past een bestuurlijke rol niet goed in het beeld van de wetenschapper van de wetenschappers zelf. Toch wordt met name van de professoren verwacht de rol van bestuurder en leidinggevende op zich te nemen. Is dat enkel een kwestie van 'noblesse oblige', of is het juist een kerntaak?

Allereerst, er is weinig onderzoek naar de rol van de professor.¹⁹ Macfarlane interviewde bijvoorbeeld in 2011 een groep hoogleraren in het Verenigd Koninkrijk. Daarvan geeft meer dan 60% aan enkel op basis van hun onderzoek en wetenschappelijke status te zijn benoemd.²⁰ De overigen menen dat daarnaast ook andere factoren hebben meegewogen. Op basis van zijn onderzoek komt Macfarlane tot een zestal hoofdkwaliteiten van professoren in hun leidinggevende rol: op hun vakgebied zijn ze *rolmodel*, *mentor*, *advocaat* (voor hun vakgebied en professie), *wachter* (van de academische waarden), *verwerver* (van onderzoeksmiddelen, contracten, e.d.) en *ambassadeur*.²¹

Een ander onderzoek is van Evens uit 2015. Zij onderzocht de verwachtingen van de medewerkers. Ook deze plaatsen deskundigheid en reputatie op het eigen vakgebied voorop. Maar de ideale 'leading professor' heeft ook gedegen praktische, sociaal-culturele, institutiebetrokken en lokale kennis. Het is iemand die heel goed weet hoe je iets gedaan krijgt en daarvoor de mensen, regels en procedures, de geschiedenis en bovenal dus de werking van de organisatie kent.²² Kortom, het is een wetenschappelijke topper die de eigen universiteit en vakgebied op zijn of haar duimpje kent. Vanuit het perspectief van degene die de betrokken hoogleraar als leidinggevende

heeft begrijpelijke kwaliteiten. Het sluit ook redelijk aan bij het zelfbeeld van de professoren, waar die zichzelf als mentor en rolmodel zien. Wat Evans noemt 'professorial relationality' blijkt zelfs te kunnen compenseren voor een lagere academische status van de hoogleraar.

Let wel, er is geen breed gedragen beeld van hetgeen een hoogleraar allemaal zou moeten doen. Dat komt nadrukkelijk naar voren in een studie van Evans uit 2017. Daarin onderzocht ze wat de betekenis ('the purpose') is van hoogleraren en vooral ook wat een speciale positie ten opzicht van andere wetenschappers rechtvaardigt. Ze concludeert dat het toch vooral 'academic leadership' is dat rol en betekenis van het hoogleraarschap uitmaakt, echter het potentiële takenpakket van hoogleraren veel te omvangrijk is en dat het eigenblijk niet duidelijk is welke ervaringen en kwaliteiten (en op welk niveau), iemand moet bezitten als hoogleraar.²³

Tegenover de verschillende ideaalbeelden van de hoogleraar als leidinggevende zet Macfarlane nog, wat hij noemt, het cowboybeeld van de professor:²⁴ iemand met een gebrek aan verantwoordelijkheid wat betreft het functioneren van de eigen instelling, geen steun biedt aan collega's, de onderwijslast afwentelt, afstandelijk is en autoritair. Dat is een beeld dat ik zeker niet herken als realistisch: geen cowboys, wellicht wel een enkele prima donna.

Wat valt op? Allereerst, dat in het zelfbeeld en beeld van medewerkers het steeds gaat om wetenschappers en wetenschappelijk onderzoek. Bestuurlijke ambitie is beperkt tot het leidinggeven aan en managen van de eigen onderzoeksgroep. Andere voor onderzoek (en onderwijs) belangrijke taakgebieden binnen de universiteit blijven buiten het blikveld. Meer algemeen komt leidinggeven, managen of besturen maar heel beperkt voor in het beeld van de professor dat we tot nog toe zijn tegengekomen. Dat laatste geldt overigens ook voor onderwijs als een mogelijke primaire taak in een universiteit.

Vanuit het perspectief van de universiteit als organisatie (een bestuurlijk perspectief), ontstaat er een heel ander beeld van het hoogleraarschap als het gaat om leidinggeven. Aandacht voor professionalisering van universitair bestuur en van leidinggeven volgt op de golven van het 'New Public Management' en het neo-liberalisme in de jaren 90.²⁵ Ook de enorme groei van de universiteiten, maakt dat besturen steeds meer een omvangrijke taak is geworden. Er is een almaar groeiende taakomvang en complexiteit van leidinggeven en besturen op alle niveaus binnen de universiteit. Zeker in de hogere bestuurlijke lagen is bovendien aandacht voor en dynamiek van politiek en maatschappelijke gevoelige zaken enorm toegenomen de laatste jaren.²⁶

Een 'track record' van bestuurlijke ervaring en leidinggevende rollen is steeds meer een standaard vereiste geworden voor de hoogste academische positie.²⁷ Evans meent zelfs dat 'academisch leiderschap' wordt gezien als iets dat nastrevenswaardig is voor elke academicus²⁸ en stelt dat het een kerndoel is voor eenieder die professor wil worden of zijn.²⁹ Dat is wel een grote tegenstrijdigheid ten opzichte van de afkeer van bestuurlijke verantwoordelijkheid die we eerder signaleerden.

Hoe zien de professoren hun relatie tot het bestuur van de universiteit dan? Nou, niet al te best. Macfarlane laat zien dat steeds meer professoren verwachten juist *niet* meer betrokken te worden bij het formele bestuur van de universiteit³⁰ en zich uitgesloten voelen.³¹ Dat geluid is ook in Nederland zeker herkenbaar. De historische positie van de hoogleraar als hoofd van een eenheid en invloedrijk lid van de academische gemeenschap, is precies dat: historisch.³² Bestuurlijke zeggenschap vereist dat iemand benoemd is in een bestuurlijke rol of als lid van de medezeggenschap.

Dat neemt niet weg dat hoogleraren en andere leden van de academische gemeenschap veel bestuurlijke rollen vervullen en verantwoordelijkheid dragen.³³ In Macfarlane's onderzoek is dat bij 60 % van de professoren het geval. Als ik zelf terugkijk

op de afgelopen 40 jaar dan zijn de periodes waarin ik geen bestuurlijke rol had schaars, om maar te zwijgen over de 20 jaar als hoogleraar.³⁴

De perspectieven vanuit de wetenschappers en vanuit de universiteit sluiten dus niet goed op elkaar aan. Er is een 'mismatch' tussen de verwachtingen rond het hoogleraarschap en de realiteit bij zowel de leerstoelhouders als de organisatie. Dat geldt in nog sterkere mate voor collega's van buiten Europa. Er is vanuit de organisatie – top down en bottom up – een welhaast constante roep om meer en betere leidinggevers en bestuurders. Wat nu precies het hoogleraarschap betekent en wat de organisatie en de leerstoelhouder mag verwachten is allesbehalve helder. Zoals Mroz stelt (en ik parafraseer een beetje): Er is genoeg advies te krijgen hoe je professor moet *worden*, maar weinig over hoe je professor moet *zijn*.³⁵

Observatie 4. Amateur versus Professional?

In het verlengde van het voorgaande komt met enige regelmaat de vraag op of academici niet beter af zouden zijn het bestuurlijke werk aan anderen over te laten, of, zoals Rosovsky het nogal cru verwoord: "zou het niet verstandiger zijn om deze nogal smakeloze en vulgaire taken over te laten aan ingehuurd hulp?"³⁶

De gangbare praktijk bij veel universiteiten is dat de bestuurlijke rollen tijdelijk worden vervuld vanuit de wetenschappelijke staf. Dat is volgens Rosovsky ook het beste want hij meent dat de technische vaardigheden van het besturen - denk aan posdocb - trivialiteiten zijn in vergelijking met doorleefde kennis van de wetenschappelijke praktijk.³⁷ Dat is wellicht wel een beperkte blik op de benodigde kennis en ervaring voor deze belangrijke taken. Maar, het beeld van *bestuurlijke* versus *academische* ervaring is onjuist. Als bestuurder in een grote, professionele organisatie is het mogelijk het bestuur met afdoende specialisme en kennis te omringen. Daar moet je als bestuurder op kunnen vertrouwen en naar luisteren. Overigens, welke academicus er ook aan de top zit, de specifieke

deskundigheid op het vlak van onderzoek- en onderwijs zit altijd lager in de organisatie en moet worden aangesproken en betrokken. Dat neemt niet weg dat het van groot belang is dat de leiding het vertrouwen heeft van de academici. Het gaat daarbij ook om 'street credibility': de professionals zien de bestuurders als 'een van henzelf'. Dit is wellicht het sterkste argument voor wetenschappers als zelf-bestuurders (zie ook observatie 5 hierna).

Eén van geïnterviewden in Macfarlane's studie vat het voorgaande in de opmerking dat het voor een universitair bestuurder een "very embarrassing position" is als je geen hoogleraar bent.³⁸ Overigens, de meeste respondenten bij MacFarlane geven aan dat hoogleraren niet noodzakelijkerwijs goede bestuurders zijn. De rollen van wetenschapper en bestuurder brengen andere vaardigheden en verantwoordelijkheden met zich mee. Sterker nog, het oude argument dat bestuurlijke taken afleiden van het eigenlijke werk van een professor - onderzoek en intellectueel leiderschap - blijkt nog volop aanwezig.³⁹ Inzicht in het bestuurlijke werk is gewoonlijk beperkt binnen de organisatie en de overstap kan ervaren worden als een overstap in een 'andere wereld'.⁴⁰ Ik vermoed dat vele academisch bestuurders dat doorleeft hebben.

Academici zijn de beste bestuurders van zichzelf, mits goed voorbereid, begeleid, ondersteund en goed geselecteerd. Dat laatste is lastig, want het is toch nog steeds vaak de vraag wie bereid is een dergelijke rol - min of meer - vrijwillig op zich te nemen. Daarom is ondervangen van de nadelen van zelfbestuur belangrijk. Zo hebben we bijvoorbeeld in Leiden al bijna 30 jaar een Leiderschapscursus. Heel belangrijk is dat zo een cursus op het niveau van de deelnemers qua denkvermogen en ervaring plaatsvindt. Het ontkennen van de leerbaarheid van bestuur en leidinggeven, anders dan door het te doen, is een vorm van wetenschapsontkenning naar mijn mening. Echter als een cursus niet aansluit bij niveau en ervaring van de deelnemers, dan gaat het niet goed. Het volgende citaat hierover heb ik vrijwel letterlijk recent ook nog gehoord: "De cursussen

die ik moest volgen om me voor te bereiden op academisch leiderschap waren vreselijk, vol domme platitudes gegeven door mensen die niet gekwalificeerd waren".⁴¹ Er moet rekening worden gehouden met een hoogopgeleid, capabel publiek. Zoals Evans aangeeft: de meesten die het professoraat bereiken zijn zeer goed in staat hun weg te vinden en problemen op te lossen die ze tegen komen. Een sceptische houding bij formele training moet dus niet verbazen.⁴² Begrijp me goed, er is echt veel op te steken. Hoe goed een loodgieter ook is in zijn vak, alvorens deze aan de elektra te laten sleutelen zou ik toch vragen of iemand ook daarvoor de papieren heeft. Sterker nog, ook organisatiekundigen en bestuurskundigen zijn helemaal niet per se zelf goede bestuurders (iedereen kent wel de opmerking over pedagogen en het opvoeden van hun eigen kinderen): niemand leert uit boeken hoe je daadwerkelijk een moeilijk gesprek ingaat: van een acteur tegenover je wel.⁴³ De meeste auteurs wijzen er op dat met name de inzet van mentoren en coaching goed lijkt te werken om bestuurlijke vaardigheden en vooral inzicht in positie van bestuurder over te dragen. Bij dit alles is een opmerking van Grassian ter harte te nemen: "...een van de grootste verschillen tussen wetenschappelijke staf en bestuurders heeft te maken met een verandering in levenshouding".⁴⁴ Het kan best een beetje een 'culture shock' opleveren met veel minder vrijheid om je werk te bepalen, om nog maar over controle over je agenda te zwijgen.

Er is nog veel meer te zeggen over bijvoorbeeld de benoemingsstermijn of over het benoemen versus verkiezen van bestuurders maar dat voert hier te ver.⁴⁵ Volstaat nog op te merken dat daarbij ook weer het gekozen perspectief van ofwel de organisatie ofwel de academicus een grote rol speelt.

Observatie 5. De universiteit als professionele bureaucratie
Universitair bestuurders verzuchten nog wel eens dat verandering in hun prachtige universiteit of faculteit nogal moeizaam is. Weerstand tegen verandering, signaleert Cornford al begin 20^e eeuw. Hij beschrijft in 1908 de mechanismen om beslissingen te voorkomen, zoals 'het principe van het gevaarlijke

precedent' en 'de tijd is niet rijp.' Er zijn ook vertragingstactieken, zoals 'Comma hunting' waardoor de aandacht wordt afgeleid van de eigenlijke zaak en beslissingen kunnen worden voorkomen.⁴⁶

Een eeuw later zien Garrett en Davies de weerstand tegen verandering nog steeds als kenmerk van de academie. Ze schrijven: "Universiteiten zijn inherent conservatieve instituties"⁴⁷, volgens hen vooral ook oude universiteiten.⁴⁸ Ze verzuchten: probeer zelfs maar eens de gemiddelde academicus van werkamer te laten wisselen.⁴⁹

Is die weerstand uniek voor universiteiten? Ja en nee. 'Nee', want het gaat op voor alle professionele bureaucratieën en 'ja', voor zover het schoolvoorbeeld van een professionele bureaucratie de universiteit is.

Wat kenmerkt dan een professionele bureaucratie? Henry Mintzberg kan ons hier helpen. Om te beginnen hebben de professionals een lange opleiding achter de rug voordat zij als mede-professional geaccepteerd worden. De onderlinge samenwerking heeft een collegiale inslag, maar binnen het eigen handelen bestaat veel autonomie en relatief weinig behoefte aan coördinatie. De leiding heeft meestal ook niet de inhoudelijke kennis voor specifieke beslissingen die de professionals later in de organisatie wel hebben. Dat maakt inhoudelijk sturen moeilijk. Er is geen duidelijke greep op de werkzaamheden en professionals zijn daardoor ook lastig te corrigeren.⁵⁰ Tenslotte is de loyaliteit van professionals meer aan het vakgebied, dan aan de organisatie. Aan de universiteit betekent dat, dat voor de academische carrière de externe, internationale verwachtingen en vereisten een grote rol spelen in de bereidheid tot verandering.

Mintzberg trekt een op het eerste gezicht paradoxale conclusie: "Samenwerking is van essentieel belang voor het functioneren van de bestuurlijke structuur, en toch zijn veel professionals er mordicus tegen."⁵¹ Dat gaat dan volgens mij vooral om top-

down gevraagde coördinatie (denk aan de altijd te vermijden term 'centralisatie'), want er is wel degelijk interesse in interdisciplinaire samenwerking die de eigen onderzoeksinteresse steunt.

Garrett en Davies wijzen erop dat voor een universiteit verandering en continuïteit beide van belang zijn⁵² en dat je dus altijd twee - drie, vier - keer moet nadenken alvorens te willen veranderen.⁵³ Dat sluit aan bij Mintzberg's constatering dat in professionele bureaucratieën strategische heroriëntatie nooit ingrijpend is. Bedenk wel dat er tegelijkertijd sprake is van voortdurend veranderingen in inhoud van de werkzaamheden: (citaat) "En zo is de professionele organisatie paradoxaal genoeg over het geheel genomen buitengewoon stabiel en verkeert ze op de ondergeschikte niveaus in een staat van permanente verandering".⁵⁴

Soms lijkt de universiteit wel een 'georganiseerde anarchie'.⁵⁵ Dat is een beeld ontleend aan de zogenaamde 'Cabbage can theory' die gebaseerd is op onderzoek naar ziekenhuizen en - natuurlijk - universiteiten. Een leerzame theorie, vooral omdat het inzichtelijk maakt waarom er soms geen samenhang lijkt te zijn tussen gesignaleerde problemen en genomen beslissingen.⁵⁶ Mintzberg wijst erop dat er echter wel degelijk sprake is van een *patroon* dat door de loop der tijd door besluiten en acties ontstaat: dat is dan ook de betekenis van 'strategie' in een professionele bureaucratie. Het heeft dus meer het karakter van een 'impliciete' strategie. Dat komt vooral doordat veel strategische zaken onder rechtstreekse zeggenschap van individuele professionals vallen.⁵⁷ Denk bijvoorbeeld aan de keuzes voor samenwerking tussen wetenschappers, onderzoeksgroepen of met andere partners. Juist in een professionele bureaucratie is er weerstand tegen opgelegde innovatie: veranderingen komen *geleidelijk* tot stand.⁵⁸ Dat komt mede door de al gesignaleerde dubbele loyaliteit aan organisatie en professie. Het is daarom van belang je altijd te realiseren vanuit welke waarden iemand de wereld bekijkt.

De uitdrukking ‘where you sit is where you stand’ is dikwijls en goede herinnering hieraan. Afhankelijk van de positie waar je je bevindt in de organisatie zie je de wereld anders, beoordeel je zaken anders en zijn andere zaken belangrijk. Het betekent dat feiten een andere relevantie kunnen krijgen en dat ook heel andere oplossingen wenselijk zijn of mogelijk lijken. Dat betekent ook dat iemand die vanuit zijn organisatieonderdeel de wereld beschouwt te maken heeft met een andere waargenomen realiteit dan bijvoorbeeld een lid van het college van bestuur of een wetenschappelijk directeur. Het maakt soms onbegrijpelijke reacties begrijpelijk als je je in de ander kunt verplaatsen.

De vertaalslag tussen de verschillende werkelijkheden is soms best lastig. Dat komt ook omdat, zoals Grassian stelt, er sprake is van een verandering in *levenshouding* bij de overstap van wetenschapper naar bestuurder. Daarin schuilt het door Rosovsky gesignaleerde gevaar van het ontstaan van een wij/zij gevoel.

Observatie 6. Deaning met Machiavelli

Dezelfde Rosovsky noemt ‘deaning’ – dat zijn de werkzaamheden van een decaan - representatief voor al het academisch bestuur.⁵⁹ Daar kan ik mij natuurlijk geheel in vinden. Deaning omvat bijvoorbeeld alles wat onder het acroniem posdcorb is genoemd, maar nadrukkelijk ook het omgaan met mensen: van ‘beleid of budgetten’ lig je nu eenmaal minder snel wakker, dan van beslissingen met directe gevolgen voor een collega of student.

Nu zijn de meeste mensen in een academische organisatie vriendelijke, intelligente, hardwerkende studieadviseurs, wetenschappers, ict-deskundigen of andere collega’s, dan wel betrokken en intelligente studenten. Daar doe je het allemaal voor en daar haal je je energie uit. Helaas zijn er ook mensen die minder collegiaal zijn; kwetsend, egocentrisch, soms met psychologische problemen.⁶⁰ Die maken het werk op zijn zachts gezegd lastig. ‘Deaning’ bevordert je vertrouwen in de mensheid niet altijd; ondanks dat je rationeel weet dat het om een kleine minderheid gaat.

Al is het nog zo menselijk te begrijpen als iemand een keer uit zijn slof schiet of een fout maakt; soms zelfs meer dan één keer. Maar als het gaat om symptomatisch gedrag, dan moeten er consequenties zijn en dan moet er door worden gezet. Dat is zeker niet leuk, maar een lastig en belangrijk onderdeel van ‘deaning’. Ervaring, vooral mensenkennis, is hier een belangrijke basis, maar boekjes over gedrag zijn er ook: in mijn boekenkast staan onder andere ‘Assholes’⁶¹, ‘On Bullshit’⁶² en ‘Hoe overleef ik moeilijke mensen?’⁶³ Ze helpen het onbegrijpelijke gedrag van anderen enigszins te begrijpen, maar ook om het niet te accepteren. Ze nopen tot zelfreflectie: Waarom raakt mij dit? Heb ik wel de juiste wijze van aanspreken of corrigeren gebruikt?

In elk geval is het heel belangrijk te beginnen met luisteren en vragen. Dat klinkt logisch en simpel, maar is het niet altijd. Je hebt immers zelf ook volop vooroordelen en ervaringen die helpen en hinderen. Bovendien, de academisch bestuurder is vrijwel zonder uitzondering ook docent en die rol kan de kop opsteken, waar luisteren nodig is en niet doceren.

Organisaties gaan over mensen en dus over taal, cultuur, communicatie, verwachtingen en wereldbeelden over hoe het is en hoort te zijn. De grondhouding van ‘deaning’ is naar mijn mening te vatten met het Confusianistische begrip ‘Ren’. Dat laat zich vertalen als ‘menselijkheid’ of ‘mededogen’, waarin het relationele aspect van menszijn als deugd wordt gevat.⁶⁴

Dit klinkt allemaal heel positief natuurlijk, maar ‘deaning’ heeft ook een Machiavellistische zijde.⁶⁵ Niet omdat je moet bedriegen of liegen, maar soms wel simplificeren of via een omweg iets voor elkaar krijgen. Een beetje ‘spin docteren’ is onvermijdelijk. Grassian wijst er zelfs op dat soms pseudo-allianties en -vriendschappen onvermijdelijk zijn, ook al respecteer je een ander eigenlijk niet.⁶⁶ Ook Rosovsky geeft een tikje Machiavellistische adviezen, zoals: ‘Bedenk dat de betekenis van ‘responsief’ is: ‘een antwoord geven’ dus ook een afwijzend antwoord’ en ‘leer vaag te zijn in je antwoorden; voorkom op woorden te

worden gevangen.⁶⁷ Het “Tom Poes, verzin een list” kenmerkt toch wel ‘deaning’ voor mij.

Allemaal herkenbaar, maar met Machiavellistische trekjes van ‘deaning’ doel ik eigenlijk op twee andere zaken: ten eerste, net als Machiavelli’s prins, streef je als bestuurder uiteindelijk naar een ‘vredige en gehoorzame’ organisatie en wil je bestuur realiseren dat altijd op goede voet staat met de organisatieleden.⁶⁸ Maar, in het belang van de organisatie moet soms een besluit worden genomen dat niet op begrip kan rekenen. Dan is het zaak toch over te komen als vriendelijk, begripvol en handelend in eenieders belang. Enige listigheid is dus soms nodig om vertrouwen en draagvlak te handhaven. Je kunt simpelweg lang niet alles uitleggen en aansluiting vinden bij de beleefwereld van anderen. Let wel, uitgangspunt is wel altijd de goede intentie.

Daarmee komen we bij het tweede Machiavellistische trekje. Volgens de filosoof Isaiah Berlin is de grote ethische betekenis van Machiavelli dat hij laat zien dat er niet één moraal is die universeel geldt. Daarom veroorzaakte Machiavelli zo een morele schok: naast de persoonlijke moraliteit (de Christelijke) is er een publieke moraal van de prins. Zeg maar de ‘raison d’état.’ Twee morele systemen die andersoortige waarden centraal stellen.⁶⁹ We zien dat terug bij hedendaagse denkers, bijvoorbeeld Richard Holloway⁷⁰ - een voormalige bisschop van Edinburgh – die benadrukt dat politieke en bestuurlijke leiders bereid moeten zijn hun eigen waarden opzij te zetten wil besturen in de hedendaagse samenleving mogelijk zijn. Dit zien we ook bij de ethicus Stuart Hampshire: De titel van zijn boek ‘Innocence and Experience’⁷¹ drukt het al uit: iemand die in de wereld staat en verantwoording neemt voor het collectief *versus* degene die zijn eigen morele zuiverheid wil bewaren. Je moet, met andere woorden, bereid zijn vuile handen te maken. Er zijn nu eenmaal morele dilemma’s en dat betekent onoplosbare problemen: althans, er is altijd verlies van belangrijke waarden wat je ook kiest. Red je de positie van de een of van de ander? Hoe dan ook moet je iemand onrecht aandoen. Dit

is wat Waltzer⁷² heeft benoemd als het probleem van de *vuile handen*.⁷³ Waltzer haalt Machiavelli aan als degene die ons leert dat het soms nodig is ‘niet moreel goed’ te zijn als politicus of bestuurder: (citaat) “We weten dat we iets gedaan hebben dat fout is, ook al hebben we gedaan wat het beste is om te doen gegeven de omstandigheden.”^{74 75}

Het voorgaande kan suggereren dat ‘deaning’ veel macht inhoudt. Misschien toch een leider met een hoofdletter L? Mintzberg stelt dat in een professionele bureaucratie de bestuurders, vergeleken met andere organisaties, juist relatief weinig macht hebben. Hij noemt specifiek “rectoren magnifici en decanen van universiteiten.”⁷⁶ Er is beperkte zogenaamde doorzettingsmacht. Dat wil zeggen dat er in plaats van rechtstreekse zeggenschap over werkzaamheden vooral indirecte beïnvloeding is. Die zit in het aanpakken van “storingen in de structuur”, zoals onvolmaaktheden in de organisatie en twisten tussen professionals. Dat vereist een vorm van onderhandelen om een oplossing te vinden. Vooral de hogere functies in de organisatie hebben daarnaast een sleutelfunctie naar de buitenwereld. Aan de ene kant als buffer tegen die buitenwereld en aan de andere kant om extern belangen te vertegenwoordigen. Bij dat laatste maakt Mintzberg nog een belangrijke observatie: (citaat) “Dat leidt er vaak toe dat die buitenstaanders van de bestuurders verwachten dat zij dan de professionals op machine bureaucratische wijze in de hand houden.”⁷⁷ De buitenwereld heeft geen inzicht in of wellicht geen boodschap aan, de aard van de universiteit als professionele bureaucratie. Dat zien we denk ik heel sterk terug in de aantijgingen en verwachtingen rond de macht van een College van Bestuur of College van Decanen als het gaat om grote maatschappelijke vragen en onrust.

Zijn de universitair bestuurders dan machteloos? Zeker niet. Allereerst is er veel ‘kleins’ waarover besloten kan worden, zoals aanstellingen, ontslagen, aanpassing van procedures en dergelijke. Maar dat doe je zelden of nooit op eigen houtje. Wat betreft de grotere zaken zit de invloed of macht in het spanningsveld intern/extern: (citaat Mintzberg) “Macht wordt

uiteindelijk verworven waar onzekerheid heerst, en uitgerkend daar zitten de bestuurders van de professionals”.⁷⁸ Daar zitten ook de belangrijkste bestuurlijke gremia zoals in Leiden het Bestuursberaad, landelijk UNL-overleg (Universiteiten van Nederland) en discipline-overleggen. In de praktijk geven dit soort gremia denk ik even vaak een oplossing, als dat ze voor extra hoofdpijn zorgen hoe in vredesnaam interne en externe posities met elkaar in evenwicht te houden. Een laatste zeer herkenbare observatie van Mintzberg: “Veel besluiten worden echter niet genomen door bestuurders of afzonderlijke professionals, maar in interactieprocessen waaraan wordt deelgenomen door professionals en bestuurders van diverse niveaus en organisatie-eenheden”.⁷⁹ Dat is de beroemde stroperigheid, waar iedereen vanaf wil en die niemand wil opgeven. Dat verklaart waarom een universiteit wel degelijk kan worden ervaren als een georganiseerde anarchie. Dat moeten we wellicht niet al te zeer betreuren, maar wat meer vieren als een kracht: een kracht die universiteiten tot de langs bestaande instituties ter wereld maakt.

Observatie 7. Tegeltjeswijsheden

Soms zijn het de kleine dingen die helpen de wereld beter te begrijpen. In de loop der jaren heb ik een aantal aforismen of tegeltjeswijsheden verzameld die ik als nuttig heb ervaren tijdens het ‘deanen’. Een tiental wil ik er de revue laten laten. Sommige zijn algemeen bekend, sommige minder en een enkele heb ik zelf ooit geformuleerd.

1. Zoals de Waard is, vertrouwt ‘ie z’n gasten.

Een echte klassieke tegeltjeswijsheid, maar vaker relevant dan je zou denken (of willen). Het helpt soms begrijpen waarom mensen zich wantrouwend en afwachtend opstellen tegenover bestuurders en zeker als ze een anders integriteit betwijfelen. Natuurlijk spelen daarin verwachtingen en ervaringen een grote rol. Dat realiseren kan helpen om weerstand of wantrouwen te adresseren.

2. Zorg Top Down dat er Bottom Up iets gebeurt.

Natuurlijk is het het mooiste als initiatieven vanuit de collega’s zelf komen. Dergelijke initiatieven steunen is belangrijk en hebben de meeste kans op succes. Echter, het komt vaak voor dat ideeën simpelweg niet goed realiseerbaar zijn of niet passen binnen de algemene strategie die is gekozen. In elk geval werkt top-down iets initiëren moeizaam aan de universiteit (zoals al aan de orde is gekomen hiervoor). Het is het dus nodig te zorgen dat initiatieven zo veel mogelijk worden overgenomen door anderen en het beste werkt het als het ‘top-down’ aspect onopgemerkt blijft. Vaak is dit een kwestie van regelmatig in de marge van overleggen ideeën en mogelijke oplossingen blijven benoemen.

3. Pas op voor een geïdealiseerd ‘vroeger’ of ‘elders’.

Er is veel ‘pick & choose’ als het gaat om argumenten over hoe het vroeger beter was of elders beter is. Daarvan bestaan voorbeelden te over, zoals de fictie dat de hoogleraren vroeger zelf de universiteit bestuurden, wat volstrekt miskent hoeveel invloed curatoren altijd gehad hebben op het beleid en op benoemen. De notie van ‘academische vrijheid’ is nadrukkelijk ontstaan als reactie op de inmenging in universitair beleid en onderzoek.⁸⁰ Een ander steeds terugkerend voorbeeld is het wijzen op het Amerikaanse ‘tenure systeem’ waarin iedereen zou doorgroeien tot hoogleraar. Wat gewoonlijk niet wordt meegewogen is dat de meeste jonge academici na jaren op tijdelijke basis te hebben gewerkt, een andere baan moeten gaan zoeken en een academische carrière kunnen vergeten. Anders gezegd, de keerzijde van baanvastheid is dat het financieel niet mogelijk is om iedereen te laten doorstromen (overigens: alsof dat bij andere organisaties wel het geval is).

4. Koffie kan wel vertalen als coffee, Café of Kaffee, het smaakt toch anders.⁸¹

Dit sluit aan op het voorgaande: Vertalen en begrijpen verwijst naar een hele context van betekenissen, inclusief niet-talige

verschijnselen. Academisch werk vindt plaats in een zeer internationale context en al snel (of onvermijdelijk) worden termen en concepten vanuit de eigen begrippen geïnterpreteerd. Dat is relevant voor wetenschappelijk werk (zeker in de sociale en geesteswetenschappen),⁸² maar ook in de internationale, multiculturele wereld die de academische gemeenschap vormt.⁸³

5. *Als je bloemen wilt kweken moet je voor de hele plant zorgen.* Er bestaat al snel de neiging om de omstandigheden die tot succes hebben geleid te willen fixeren. Zeker als er beperkte middelen beschikbaar zijn. Echter, de ‘winnaars’ in het zonnetje zetten en vertroetelen, miskent dat veel ontdekkingen het resultaat zijn van een zeker toeval, binnen een omgeving waarin dat mogelijk is (‘kristallisatie ontstaat in een oververzadigde vloeistof’). Juist in de wetenschap moeten we de neiging onderdrukken een bepaalde aanpak zalig te verklaren en realiseren dat we een omgeving moeten creëren waarbinnen zaken kunnen opbloeien en bedenken: geplukte bloemen verwelken na een poosje).

6. “No Matter how badly we design a system humans will make it work.”⁸⁴ Dit is ‘Shapero’s second law’. Hij heeft onderzoek gedaan naar het leidinggeven aan creatieve professionals. Het is vaak best verbazend hoe goed zaken verlopen, ondanks vele zwakten in de organisatie. Mensen willen gewoonlijk dat dingen goed gaan en zoeken oplossingen voor hindernissen. Het is ook een hoopgevende en relativerende gedachte. Let wel, het omgekeerde is in mijn ervaring echter evenzeer waar.

7. *Een organisatie is een omgekeerde piramide: zonder goede ondersteuning zakt de werkvloer door!* Meestal wordt het beeld van een piramide gebruikt, met de bestuurders aan de top. Zeker bij een professionele bureaucratie is dat al snel een vertekend beeld, anders dan als schets van de formele hiërarchie. De ‘ondersteuning’ (de term zegt het al) van al het onderzoek en onderwijs ‘draagt’ het zogenaamde primaire proces. Ook het bestuur maakt daarvan deel uit. Soms

is het bestuur eerder het afvoerputje waar de problemen naar beneden toe, naar toe sijpelen, dan de top van een piramide.

8. *“Elke werknemer in een hiërarchie zal gewoonlijk opklimmen tot hij zijn niveau van incompetentie bereikt heeft.”*⁸⁵

Dit is het zogenaamde *Peter Principle*. In organisatieliteratuur komt het nog wel eens aan de orde, maar dan vooral om op de negatieve effecten van een ondoordacht bevorderingsmechanisme: de goede onderzoeker zal ook wel een goede onderzoeksteam leider zijn, enzovoort. Echter, Peter en Hull wijzen erop dat iemand die naar zijn niveau van disfunctioneren is opgeklimmen dat meestal zelf ook wel weet en helemaal niet gelukkig is. De echte les van het Peter Principle is dat je je ervan bewust bent of je op een goede plek zit en het naar je zin hebt. Als dat zo is, voorkom dan dat ze je willen promoveren en veins in dat geval disfunctioneren.

9. *Zie de ander altijd als doel in zichzelf en niet enkel als middel om iets te bereiken.*

Dit is een variant van Immanuel Kant’s beroemde Categorisch Imperatief of ‘Gouden regel’ als morele leidraad voor menselijk handelen.⁸⁶ Zeker in samenhang met het Confucianistische Ren kunnen we zorgen voor een menselijke omgang met elkaar.

10. *Efficiëntie draagt effectiviteit.*⁸⁷

Natuurlijk is de universiteit geen bedrijf dat op winst is gericht. In de afgelopen 40 jaar heb ik nog nooit meegemaakt dat ‘winst’ – als financieel gewin – een onderwerp van gesprek was. Wel maatschappelijke effectiviteit of winst of beter: meerwaarde door onderzoek en onderwijs. Efficiëntie is een morele opdracht, want we moeten zo goed mogelijk omgaan met de beschikbare, publieke middelen. Er is altijd te weinig om alles te doen wat we zouden willen of moeten doen.⁸⁸ Dat maakt dat efficiëntie een belangrijke waarde is voor bestuur, zeker voor een organisatie met een publieke taak.

Als antwoord op ‘Ilja &co’, dat wil zeggen degenen die menen dat het streven naar efficiëntie een gotspe is aan de univer-

13

siteit en het verkopen van de ziel aan de duivel: Universitair bestuurders verkopen hun ziel als ze de verantwoordelijkheid niet nemen voor het geheel van de universiteit. Daarom kan ik me ergeren aan de oppervlakkige uitroep dat de universiteit geen bedrijf is als argument, mede omdat miskend wordt dat de universiteit een zeer grote professionele bureaucratie is die primair met publieke middelen wordt betaald. Dat betekent dat er soms moeilijke afwegingen moeten worden gemaakt en over de te maken keuzes kunnen we van mening verschillen natuurlijk.

Tot slot: van Apollo terug naar Athena

Een belangrijke les van de Apollo 13 is: *Don't panic*. Grassian opent er zijn *An insider's guide to university administration* mee.⁸⁹ Misschien een goede bumper sticker of screen saver.

14

Net als de Apollo 13 bemanning veilig wist te landen heb ik mijn acht jaar 'deaning' alleen kunnen volbrengen door de steun van een grote groep collega's vanuit de faculteit, de universiteit en daarbuiten. Besturen is geen zaak van een 'lonely leader' en het is zeker iets dat voor menig academicus een interessante en leerzame tijd kan opleveren. Ik gun iedere universitair bestuurder, iedere leidinggevende, eigenlijk gewoon iedereen de verlossende woorden uit Houston na het vele wiken en wegen en proberen om tot een oplossing te komen voor weer een heel persoonlijk of juist een heel maatschappelijk probleem:

'That's close enough Jim. It worked.'

Noten

1. In Rosovsky 1990 figureert is de Nederlandse situatie wel een enkele keren als negatief voorbeeld. Rosovsky, H. (1990). *The University. An Owner's Manual*. New York/ London: Norton & Co.
2. Callow, M. (2013) Book review: On being an academic: A review. [van J Fanghanel]. *High Education*, 66, pp 773-776
3. Zie bijvoorbeeld M.R. Rutgers (2021). Praesidium Libertatis en haar dilemma's. In: M. Sombroek, J. van der Leun, A. Ellian & W.van Boom, Cum Suis. Vriendenboek Carel Stolker. Den Haag: Boom juridisch. pp. 275-289
4. In het navolgende wordt 'hoogleraar' en 'professor' als synoniem gebruikt. Het komt min of meer overeen met het 'Amerikaanse' 'full-professor'. N.b. ook auteurs uit het Verenigd Koninkrijk (Macfarlane, Evans) en uit Zweden (Söderhjelm et al) hanteren de term professor expliciet enkel in de betekenis van 'full professor'.
5. "it is crucial – once a decanal or similar post is attained – to give evidence of continual suffering." Rosovsky, 1990, p.243
6. Vergelijk: "Besturen is richting geven aan de voortgang, de beweging, het verloop van iets." Braam, A. van, m.m.v. M.L. Bemelmans-Vides, Leerboek bestuurskunde ; B. Werkboek, Muiderberg, Coutinho, 1987, p.8.
7. Ultimately, an effective administrator defies classification by adopting many styles and approaches depending on the situation, the institution, the position, and the individual(s)." Grassian, D. (2020). *An insider's guide to university administration*. Baltimore: John Hopkins University Press p.47/8)
8. Grassian, 2020, p. 226
9. Wat Peters benoemd als "Het hanteren van de complexiteit van de moderne wereld." F. Peters (2015) *Next Generation 2025. Leadership in a Complex World*. Tilburg: Tilburg University.
10. Sun Tzu (1991). *The art of war*. (T. Cleary transl.) Boston & London: Shambhala. Orr. begin van de jaartelling.
11. Ik moet dan denken aan Erich Fromm's *De Angst voor de Vrijheid* (1941) waarin het beeld naar voren komt van mensen die eigenlijk bang zijn voor hun vrijheid en de verantwoordelijkheid die dat met zich meebrengt. Uitweg is dan achter een ander, een Leider, aanhobbelen die al die last van vrijheid voor ons draagt. Het is een mechanisme achter de opkomst van totalitarisme en populisme.
12. "Careers in college and university administration can be extremely rewarding and meaningful, in some ways even more so than faculty and staff careers... At the same time administrative positions and careers can be horrific, incredibly stressful, and riddled with numerous kinds of potential pitfalls." (Grassian, 2020, p.8)
13. "I would argue that there is a more widespread, anti-administrative sentiment among faculty ... regardless pf if they are disgruntled or not." (Grassian, 2022, p.25)
14. "It is always bad form for a professor to admit the desire for administrative office."; Governance is a form of class treason, a leap from 'we' to 'they', and a betrayal of our prime mission – teaching and research." (Rosovsky, 1990, p.243)
15. Söderhjelm, T., Björklund, C., Sandahl, C. & Bolandere-Laksov, K. (2018). Academic leadership: management of groups or leadership of teams? A multiple-case study on designing and implementing a team-based development programme for academic leadership, *Studies in Higher Education*, 43:2, p. 213
16. It is impossible to enjoy the contemplation of truth if one is vexed and distracted by the sense of responsibility." F.M. Cornford (1908). *Microcosmographia Academia. Being a Guide for the Young Academic Politician*. Cambridge: Metcalfe & Company Ltd. p.7
17. "Management in academia has been perceived as a potential obstacle to creativity, and the act of being creative has been perceive as an individualistic assignment." (Söderhjelm e.a., 2018, p.202)
18. Rosovsky, 1990, p.243. Vergelijk W.C. Chace: "Seen from afar, a career in administration looks dull or suggests that one's career as a scholar has dried up" (geciteerd in: Grassian, 2020, p.26)

19. Vergelijk B. Macfarlane (2011). Professors as intellectual leaders: formation, identity and role, *Studies in Higher Education*, 36:1, p.57
20. Macfarlane, 2011, p.59
21. Macfarlane, 2011, p.66-71: *rolmodel* als academisch leider aangaande onderzoeksproductiviteit en 'impact' en volgens sommige respondenten ook als manager; *mentor* voor minder ervaren collega's en om talent te bevorderen; *advocaat* voor hun vakgebied en de professie, *wachter* van de academische standaarden en waarden, *verwerver* van fondsen, contracten, middelen en commerciële mogelijkheden; *ambassadeur* die de belangen van de universiteit nationaal en internationaal vertegenwoordigt.
22. "the ideal 'leading professor' was generally perceived as possessing extensive pragmatic, socio-cultural, institution-related, local knowledge of: who's who in the institution; 'rules' and 'regulations' (often tacit or unofficial) and the procedures and processes that define the way the institution operates (and how to best manage these and negotiate one's way through or around them); and the history of its evolution into the kind of place that it currently is." (Evans, 2015, p.674)
23. L. Evans (2015). A changing role for university professors? Professorial academic leadership as it is perceived by 'the led', *British Educational Research Journal*, 41(4), pp 666-685 p.679 & 682
24. Macfarlane, 2011, p. 65
25. Vergelijk L. Evans (2017). University professors as academic leaders: professional leadership development needs and provisions, *Educational Management Administration & Leadership*, vol.45(10), pp 123-140, p.138
26. Anderzijds, universiteiten hebben altijd al in de aandacht gestaan. Zo vergelijkt Rosovsky in 1990 al universitair bestuur met een politicus: "We ... live in the world of special interests. Student concerns are political, sexual, social, and occasionally academic. Each topic is backed by a pressure group with a detailed agenda." (Rosovsky, 1990, p.249). Toch meen ik dat de sociale dynamiek en het genereren van verontwaardiging en protest met de opkomst van de sociale media enorm is toegenomen, met name ook na de Corona jaren lijkt er sprake te zijn van een golf van activisme rondom de universiteiten die het universitair bestuur – met name de Colleges van Bestuur - overbelast.
27. Evans, 2017, p.124
28. Evans, 2017, p.126
29. Evans, 2017, p.135
30. Macfarlane, 2011, p.58
31. Macfarlane, 2011, p. 65
32. Let wel, in de Wet op het Hoger- en Wetenschappelijk onderwijs staat nog steeds in artikel 9.19 lid 2:
33. "De hoogleraren zijn bij uitstek verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het hun toegewezen wetenschapsgebied en voor de inhoud van het te geven onderwijs op dat gebied." Maar daar is wel aan toegevoegd: "onverminderd de bevoegdheid van het bestuur van de opleiding, bedoeld in artikel 9.17." Tegelijkertijd zijn echter veel van de genoemde taken van de hoogleraar ondergebracht in speciale organisatie-eenheden, bijvoorbeeld aspecten van mentoring, didactische ontwikkeling, ondersteuning bij aanvragen, enzovoort. Een grote organisatie maakt arbeidsdeling, specialisatie en daarmee professionalisering van taken mogelijk. Dat ontlast de professoren wellicht, maar ontnemt ook verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Bovendien, zoals al gesteld, vergroot het de coördinatie vraagstukken, zoals de afstemming van vraag en aanbod, van verwachtingen en mogelijkheden.
34. Mogelijk was dat enkel gedurende sabbatical bij het Netherlands Institute of Advanced Studies.
35. "There's plenty of advice on how to get there, but little once you've reached your destination." (Mroz zoals geciteerd in: Evans, 2017, p.125)
36. "Would it not be sensible to leave these rather distasteful, vulgar tasks to hired help?" (Rosovsky, 1990, p.245)

37. Rosovsky, 1990, p.245
38. Macfarlane's, 2011, p.61
39. Macfarlane, 2011, p.61
40. vergelijk Grassian, 2020, p.18
41. The training courses I've been on to prepare me for academic leadership have been dreadful, containing dumb platitudes delivered by people unqualified to speak." (Evans, 2017, p.131)
42. Evans, 2017, p.132
43. Overigens, het is van groot belang dat de aandacht niet alleen gericht is op de academicus-bestuurders, maar ook op samenwerking en vertrouwen van alle bestuurders die de organisatie laten functioneren. Bovendien zijn er wel degelijk top bestuurders die helemaal geen academische carrière hebben nagestreefd of gehad. Dan geldt simpelweg het omgekeerde: doorgronden van de werking van de wetenschap is dan nodig en gepast vertrouwen in de deskundigheid van wetenschappers in hun werk. Trouwens, het omgekeerde komt ook voor: academici die succesvol rollen oppakken in totaal andere specialismen. Kortom, laten we vooral niet te krampachtig doen en vooral kijken waar we bestuurlijke kwaliteiten zien.
44. "...one of the biggest differences between faculty and administrators has to do with a change in lifestyle." (Grassian, 2020, p.27)
45. Benoemen of verkiezen zal tot een ander type bestuurder leiden en ook invloed hebben op de relatie met bijvoorbeeld de medezeggenschap. Het is geen 'rocket science' om te bedenken dat voor bestuurlijke effectiviteit een wat langere zittingstermijn beter is, maar voor het bewaken van iemands wetenschappelijke carrière niet.
46. Cornford, 1908, p.12
47. "Universities are inherently conservative institutions because of their wide diversity of cultures." (quote in: G. Garrett & G. Davies (2010) *Herding Cats. Being advice to aspiring academic and research leaders*. Axminster: Triarchy Press, p.5
48. "An old university ... has a very special culture, nourished by a strong self esteem and a feeling of being a very important institution in society, but, at the same time, it has a very inward-looking culture. The long history – which is something that really counts in the university world – adds to the prestige ... (and) makes it difficult for the leader to try to 'modernise' the institution in different ways." (quote in Garrett & Davies, 2010, p.5)
49. Garrett & Davies, 2010, p.101
50. Zelfs niet als er sprake is van incompetentie: H. Mintzberg (2004). *Mintzberg over Management. De wereld van onze organisaties*. Amsterdam/Antwerpen: Business contact, p.195
51. Mintzberg , 2004, p.197
52. Garrett & Davies, 2010, p.29
53. Garrett & Davies, 2010, p.54
54. Mintzberg , 2004, p.195
55. Mintzberg , 2004, p.189
56. De Garbage Can Theory is ontwikkeld door M.D. Cohen, J.G. March en J.P. Olsen : A Garbage Can Model of Organizational Choice: in: J.G. March, (1989). *Decisions and organizations*, 2e dr., Oxford, Basil Blackwell p. 294-334) en gebaseerd op analyse van besluitvorming in universiteiten en ziekenhuizen. Basisidee is dat besluitvorming binnen een organisatie bij nadere analyse fundamenteel ambigu verloopt. Dat komt onder andere doordat er, ten eerste, een lawine aan verschillende problemen binnen een organisatie speelt (van lifestyle, familieproblemen, frustraties, carrière, status, geld, groepsrelaties, enzovoort. Kortom, heel herkenbaar uit het dagelijkse 'deaning'. Ten tweede, moet worden bedacht dat een oplossing (voor een probleem) iemands product is: je weet vaak niet wat het probleem is voor je een oplossing ziet. Eigenlijk is er sprake van oplossingen die op zoek zijn naar problemen. Ten derde: de deelnemers. Die wisselen voortdurend. Mensen vertrekken, sleutelfiguren zijn niet aanwezig. Tenslotte, is

er maar een beperkt aantal tijdstippen of mogelijkheden waarop besloten kan worden. Er kan maar zoveel worden vergaderd en op een agenda maar zoveel minuten beschikbaar.

In de combinatie van voorgaande zie ik nog als dimensie dat beslissingen ook regelmatig weer kunnen worden teruggedraaid en aangepast of heel anders geïnterpreteerd afhankelijk van iemands positie (zie ook later nog).

March et al concluderen dat er sprake is van een georganiseerde anarchie: “The garbage can process is one in which problems, solutions, and participants move from one choice opportunity to another in such a way that the nature of the choice, the time it takes, and the problems it solves all depend on a relatively complicated intermeshing of elements.” (March et al, 2003, p.321-323). Er is daardoor sprake is van een ontkoppeling tussen problemen en keuzes: “Although decision-making is thought of as a process for solving problems, that is often not what happens.” (p.323). Dit allemaal weten, geeft de mogelijkheid het enigszins te kanaliseren; ‘te managen’, maar het is nooit geheel te elimineren.

57. Mintzberg, 2004, p.189

58. Mintzberg, 2004, p.198

59. Rosovsky, 1990, p.239

60. vgl. Grassian, 2020, p.44

61. James, A. (2013). *Assholes. A Theory*. London & Boston: Nicholas Bradley Publishing.

62. Frankfurt, H.G. (2005). *On Bullshit*. Princeton & Oxford: Princeton University Press.

63. Berger, J. (2018). *Hoe overleef ik moeilijke mensen?* 2e dr. Utrecht: Kokboekencentrum

64. Zhang Dainian (2002), *Key concepts in Chinese philosophy*. Transl. E. Rydern. New Haven/Beijing: Yale University Press/Foreign Language Press. Dainian 2002, p.285; vergelijk L. Yang & M.R. Rutgers (2017). *Against the Rule of Man: The Confucian and Western Traditions of Good Administration*. *International Review of Administrative Sciences*, 83(4), p.794

65. Garrett en Davies noemen Machiavelli dan ook als een groot kattenhoeder (Garrett en Davies, 2010, p. 102)

66. Grassian, 2020, p.31

67. Rosovsky, 1990, p.249-60

68. Machiavelli, *The Prince*, New York, Dover Publications, 1992, p.7 & 25.

69. I. Berlin (1998). The originality of Machiavelli In: I. Berlin, *The proper study of mankind. An anthology of essays*. New York: Farrar, Straus and Giroux. p.303.

70. Holloway, R. (1999). *Godless Morality. Keeping religion out of ethics*. Edinburgh: Cannongate.

71. Hampshire, S. (1989). *Innocence and Experience*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

72. M. Walzer (1973). Political Action: The Problem of Dirty Hands, *Philosophy and Public Affairs*, 2(2), p.160 -180

73. De term ontleent hij aan Jean-Paul Sartre's toneelstuk 'Les mains sales'. Sartre, J.-P. (1948). *Les mains sales. Pièce en sept tableaux*. Paris : Gallimard

74. Walzer, 1973, p.171

75. In de literatuur zijn vele pogingen te bepleiten dat er uiteindelijk toch één ultieme moreel rechtvaardige afweging bestaat en dat er dus ook een definitief goed of kwaad te bepalen is. Zelfs als dat toch het geval mocht zijn, dan is heb je daar in de dagelijkse praktijk weinig aan, want de luxe, vooral de tijd, om een vraagstuk helemaal door te exerceren op alle morele implicaties is er gewoon niet: 'innocence or experience', door de rol van bestuurder te aanvaarden heb je gekozen.

76. Mintzberg, 2004, p.186

77. Mintzberg, 2004, p.187

78. Mintzberg, 2004, p.187

79. Mintzberg, 2004, p.192

80. Zie bijvoorbeeld Rutgers 2021

81. “Differences in meaning between languages may seem trivial at first sight, but they are not. Nor do they pose just practical and terminological problems of the kind we experience when on holiday abroad, where ‘coffee’ translates as ‘café’, but still tastes different.” Rutgers,

- M.R. (1996). The Meaning of Administration. Translating Across Boundaries, *Journal of Management Inquiry*, 5(1), p.14
82. Voor de bestuurskunde zie bijvoorbeeld Rutgers, 1996.
 83. Zie bijvoorbeeld Meyer, E. (2014) *The Culture Map. Decoding how people think, lead, and get things done across cultures*. New York: Public Affairs
 84. Dit is 'Shapero's second law'. Er is ook een 'first law' van Shapero: "No Matter how many problems you solve for man, he will take on an equal burden of problems." (A. Shapero, A. (1985). Managing creative professionals, *Research Management*, 28(2), p.25). Het houdt nooit op, dus streef daar ook niet naar het oplossen van alles.
 85. Peter, L. & R. Hull (1970). *Het peter principe. Waarom altijd alles verkeerd gaat*. Deventer: Kluwer, p.16
 86. Twee van de formuleringen van Kant zelf zijn: 'Handel zo, dat de stelregel (maxime) van uw wil steeds tegelijk als beginsel van een algemene wetgeving zou kunnen gelden.' En Handel zo, dat u de mensheid zowel in uw persoon als in de persoon van ieder ander, altijd tegelijk als doel, nooit alleen als middel hanteert'. Zie bijvoorbeeld: Rachels, J & Rachels, S. (2007). *The elements of moral philosophy*. 5th ed. Boston etc: McGraw Hill.
 87. M.R. Rutgers & H. van der Meer (2010). The Origins and Restriction of Efficiency in Public Administration: Regaining Efficiency as the Core Value of Public Administration, *Administration & Society*, 42(7), 755-779
 88. Vergelijk de volgende definitie van efficiency: "obtaining the greatest output for a given level of resources" Wilson, J. Q. (1989). *Bureaucracy: What agencies do and why they do it*. New York, NY: Basic Books, p.316
 89. Natuurlijk is ie ook bekend door de oude televisieserie *Dad's Army* én figureerd deze aanmaning prominent in Douglas Adam's *Hitchhikers Guide tot the Galaxy* (namelijk in grote letters op de kaft). In zijn recente boek onderstreept mede Apollo 13 astronaut Fred Haise dit opnieuw in de titel: '*Never panic early*' (2022).

PROF.DR. MARK R. RUTGERS



Prof. Dr. Mark R. Rutgers is hoogleraar *Sociale Filosofie* aan de Universiteit Leiden. Van maart 2017 tot maart 2025 was hij decaan van de Faculteit Geesteswetenschappen en voorzitter van het Leiden University African Study Centre. Daarvoor was hij van april 2010 tot maart 2017 hoogleraar *Filosofie van het Openbaar Bestuur* aan de Universiteit van Amsterdam en directeur van de Graduate School of Social Sciences en van december 2002 tot april 2010 Hoogleraar *Bestuurskunde, in het bijzonder in de filosofie en ethiek van het openbaar bestuur* aan de Universiteit Leiden. Van juli 1986 tot april 2010 was hij werkzaam bij de vakgroep Bestuurskunde, onder andere als wetenschappelijk directeur (2003-2005) en van 1993-1995 als Bestuurslid van de Faculteit der Sociale Wetenschappen met de portefeuille Onderwijs.

Mark studeerde Wijsbegeerte aan de Universiteit Leiden en studeerde in 1987 af (cum laude) met als bijvak bestuurskunde. In 1993 promoveerde hij op het proefschrift *Tussen Fragmentatie en integratie. Over de bestuurskunde als kennisintegrerende wetenschap* (cum laude). Van 1998 tot 2003 leidde hij het Pionier Project *The Renaissance of Public Administration*. Hij publiceert onder andere over de betekenis van publieke waarden, de ambtseed, de geschiedenis van het bestuurlijk denken en de grondslagen van de bestuurskunde.

