

Aan de Technische Universiteit te Delft is op instigatie van Rector Magnificus prof. dr. ir. J.T. Fokkema initiatief genomen om het College van Bestuur meer aansluiting te laten vinden met de hoogleraren. In samenwerking met organisatiedeskundige drs. Judith Kayser heeft de rector daartoe een interventie ingericht, waarbij het bestuur in gesprek is geraakt met de wetenschappers. De resultaten waren boven verwachting goed. 'We hebben een paar zeer verrassende, verfrissende confrontaties gehad.' De auteurs hebben dit artikel geschreven als reflectie op het werk dat zij de afgelopen twee jaar hebben verricht. In het artikel wordt achtereenvolgens ingegaan op een meer theoretische beschouwing van het probleem, een concrete beschrijving van de interventie, de resultaten en de conclusie die zij aan de ervaring hebben verbonden.

# Onder professoren

*Judith Kayser*

Pyros Organisatieontwikkeling

*J.T. Fokkema*

TU Delft

**D**e vraagstelling van de rector ging in feite over de bestuurbaarheid van de universiteit als organisatie, het mede-eigenaarschap van het intellectuele gedachtegoed van de universiteit.

De bestuurbaarheid van de universiteit is een probleemstelling, die als zij formeel wordt uitgeschreven, luidt:

- ▶ de leiding van de universiteit heeft in het algemeen weinig aansluiting bij de wetenschappers die binnen de organisatie werkzaam zijn. Dit uit zich er onder andere in dat de leiding de wetenschappers nauwelijks kent, er een tekort aan binding is en weinig gezamenlijkheid bestaat tussen leiding en wetenschappers;
- ▶ een van de terreinen waarop dit expliciet zichtbaar wordt is de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Op een aantal plaatsen is deze niet voldoende en ontbreekt binnen de organisatie het gesprek over kwaliteit. Wetenschappers hechten echter weinig aan het belang van de organisatie en de leiding kan dat vaak niet compenseren met een persoonlijke relatie.

Op grond van deze probleemstelling is ervoor gekozen de relatie van de wetenschappers met het College van Bestuur als aanhakingspunt te nemen, waarbij de focus op de hoogleraren als gesprekspartners kwam te liggen. De hoogleraren vormen immers de belangrijkste representant van de

wetenschappelijke staf binnen een universiteit. Aan hen worden vele en hoge eisen gesteld als het gaat om vormgeven van het primaire proces en de bijbehorende kwaliteitsontwikkeling. Het College van Bestuur, en dan met name de rector, is verantwoordelijk voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Hij is daarvoor, zowel intern voor de universiteit als extern voor de buitenwereld, het boegbeeld voor de wetenschap.

Ter verduidelijking van de probleemstelling wordt hierna ingegaan op de context van de universiteit: de invloed van de maatschappelijke positie van universiteiten en de wetenschappelijke wereld (de peers) op de zichtbaarheid van kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Daarnaast wordt ingegaan op de interne sturing op kwaliteit en de invloed van cijfers, hiërarchie en organisatiebinding van de wetenschappers.

## ▶ Return on investment

De geschiedenis van het wetenschappelijk onderwijs in Nederland begon in de tweede helft van de zestiende eeuw. In Leiden werd een universiteit gesticht, een geschenk van Prins Willem I van Oranje-Nassau aan de stad Leiden. Het werd hoog tijd om het Spaanse juk van ons af te werpen en de bestuursverantwoordelijkheid zelf te nemen. Het onderwijs was schools, gericht op professionals waaraan de

maatschappij behoefte had, zoals artsen en ambtenaren. Het wetenschappelijk onderzoek werd vaak elders uitgevoerd in de academie van wetenschappen waar geen onderwijs werd gegeven. Wilhelm von Humboldt, met zijn klassieke *Bildungsideal*, staat in het begin van de negentiende eeuw aan de basis van de moderne universiteit, waar onderwijs en onderzoek juist met elkaar verbonden zijn. Von Humboldt pleitte voor een universiteit die volledig onafhankelijk zou zijn van de maatschappij en waarin academische vrijheid en institutionele autonomie gegarandeerd zouden zijn. De universiteit stond in hoog aanzien, waren vestingen van fundamentele wetenschap en beschermde vrijplaatsen voor wetenschappers. Het zelfreinigend vermogen was evenwel klein, de wetenschappers hadden moeite om hun wetenschappelijke positie los te laten en de consequenties van de toepassing van de theorie op de praktijk onder ogen te zien. Daaruit kunnen we een spanning constateren tussen het

## De ambitie van de organisatie loopt niet altijd parallel aan die van de professional

ideaal van de academische vrijheid enerzijds en anderzijds de veranderende omgeving van de universiteit (sociaal-maatschappelijk en technologisch). Dit leidt tot de discussie over de universiteit en het oordeel over haar kwaliteit. Het maatschappelijk engagement is te groot of te klein; de onderzoeksresultaten sluiten niet aan bij de maatschappij; of zijn juist te veel in opdracht van derden waardoor de onafhankelijkheid ter discussie staat.

De universiteit was voorheen een vrijplaats, men verdeelde het geld onderling en de vraag naar zichtbaarheid ten aanzien van kwaliteit en output was niet zo nadrukkelijk aanwezig. Echter in de huidige, maatschappelijke constellatie is de invloed van de maatschappij en het sturen op kwaliteit veel meer dan vroeger een punt van aandacht. Zowel sociale, economische als technologische veranderingen vragen een andere invulling van de opdracht van de universiteit. Gevraagd wordt om meer toepassingsmogelijkheden van kennis en om vergroting van de economische impact. Het economisch nut verlangt op korte termijn toepasbare resultaten. De *return on investment* moet kort zijn. Het gaat daarbij niet om cultuuroverdracht, het vormen van onafhankelijke, vrije denkers of fundamenteel onderzoek, maar om de markt. De vraag komt dan aan de orde of de band met de maatschappij niet té groot is. Deze maatschappelijke stu-

ringenswens eist van de universiteiten een grotere transparantie dan vroeger en roept om verantwoording over de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. We zijn weer bij de centrale vraagstelling.

### ► Ambitie<sup>1</sup>

Bij de vertaling van transparantie naar sturing op kwaliteit wordt van de bestuurder verwacht dat deze in de lijn van boven naar beneden acteert, met name door output te tellen. Want het adagium geldt: meten is weten. Dit geeft echter een te eenvoudig beeld van de werkelijkheid: de universiteit is geen fabriek met routinematig werk. Het gesprek moet verder dan het kwantitatieve meten gaan en zich ook richten op de kwalitatieve aspecten van de output.

Bij het sturen op prestaties van de wetenschappelijke staf binnen de universiteit komen verschillende belangen aan het licht. De ambitie van de organisatie loopt niet altijd parallel met de individuele waarden van de professional. Bij de gewone bestuurscontext horen cijfers en reputaties, maar de boodschap wordt altijd via meetbare afspraken overgebracht. Die hebben niets te maken met waardering voor elkaar. De professional zegt: de bestuurder moet zorgen voor de optimale condities zodat ik mijn werk kan doen en de bestuurder zegt tegen de professional: jij moet optimaal presteren voor mijn organisatie wat zichtbaar moet worden, onder andere middels cijfers. Dit levert een ‘wij-zijgevoel’ op, geen gemeenschappelijkheid.

Professionals – wetenschappers – worden vooral geïnspireerd door de uitdaging die zij zichzelf hebben gesteld. Een universitair professional is een hoogwaardig specialist met een grote autonomie in zijn vakuitoefening. Hij is gericht op het eigen vakinhoudelijke onderzoek en wordt gestuurd door academische vrijheid, individuele drijfveren (zelfontplooiing) en inhoudelijke contacten met collega’s. De oorspronkelijkheid en creativiteit zijn van belang bij de uitoefening van dit vak en weinigen kijken verder. De wetenschapper wil excelleren in zijn vak en toont dit met name richting peers die zijn reputatie bevestigen. Zichtbaarheid en respect van peers zijn voor hem de persoonlijke drijfveer. Zij zijn de enigen die kunnen inschatten wat de werkelijke kwaliteit van het werk is. Dit levert een grote binding met de beroepsgroep en vakgenoten op, maar weinig organisatiebinding. Toch is deze drijfveer congruent met de ambitie van de universiteit als organisatie. De universiteit vraagt echter niet alleen om erkenning van peers, maar ook om waardering door bijvoorbeeld spreker te zijn bij congressen, opiniërende stukken te schrijven en studenten te begeleiden. Het zal een combinatie van onderwijs, onderzoek en maatschappelijke impact zijn.

In een professionele organisatie waar mensen individualistisch werken en weinig inhoudelijk met elkaar delen zijn samenwerking en competitie krachten die elkaar in de meeste gevallen tegenwerken: te veel gezamenlijkheid is niet gewenst, maar de behoefte aan deling van kennis en ervaring blijft toch ergens aanwezig. Een gezamenlijk

ambitieniveau van organisatie en individu kan de energie van de wetenschappers bundelen en richting geven. Daartoe kan overlapping van de individuele waarden en normen en de organisatiewaarden en -ambities leiden tot een gedeelde verantwoordelijkheid voor kwaliteit en een gedeelde verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van deze kwaliteit.

#### ► Afstand<sup>2</sup>

Terugkomend op de centrale vraagstelling hoe de rector als leider van een universitaire instelling met zijn hoogleraren en wetenschappers in gesprek kan raken, dient zich de vraag aan wat de afstand tussen het College van Bestuur en de wetenschappers heeft veroorzaakt. Door de groei van de universiteiten zijn de organisaties complexer geworden met verschillende hiërarchische lagen. Elke laag heeft een exclusieve deskundigheid ontwikkeld. De hogere niveaus moeten vóórrekkende beslissingen nemen die invloed hebben op de andere niveaus in de organisatie. De kwaliteit en inhoud van de wetenschap op het uitvoerende niveau (de wetenschappers) zijn moeilijk te beoordelen. Door het bestuursniveau worden administratieve maatstaven ontwikkeld middels een planning and controlcyclus om de werkzaamheden op het basisniveau te controleren. Dit leidt tot een communicatie die beide niveaus frustreert. Het inhoudelijke gesprek tussen de leiding en de professionals komt vervolgens niet tot stand, het leeft niet.

Tussen de verschillende niveaus manoeuvrerend ervaren men ook hoe op elk niveau een eigen beeld op het resultaat is ontstaan en hoe de specifieke vormen van sociale omgang, de taal, gemeenschappelijkheid en het rolgedrag zich tussen de niveaus wijzigen. Daardoor hebben de professionals moeizaam contact met de leiding van de universiteit, ze voelen zich niet gehoord, niet betrokken en vaak niet serieus genomen. De participatie van de professionals bij de vorming van het beleid is mede daardoor minimaal.

Administratie is een andere oorzaak van de afstand. Door de complexere organisatie van de universiteiten zijn niet alleen meer hiërarchische lagen ontstaan, maar ook meer administratieve taken. Vanwege de groei van de administratie en de bureaucratie zijn managers belangrijker geworden. De professionals, die verantwoordelijk zijn voor het primaire proces onderwijs en onderzoek, zijn gescheiden van de ondersteuning, die de randvoorwaarden voor het primaire proces scheppen. De focus op autonomie door de wetenschappers en de afkeer van de administratieve managementtaken leiden tot een haat-liefdeverhouding van professionals met de ondersteuning. Zij voelen zich belemmerd door de in hun ogen bureaucratische controle en gaan de administratieve taken zoveel mogelijk uit de weg. En hoe meer druk van de administratie uitgaat om bijvoorbeeld gegevens te leveren, hoe groter de kloof.

Ook de noodzakelijke financiële of organisatorische randvoorwaarden, waarbinnen het onderzoek gebeurt, zijn voor deze professionals een noodzakelijk kwaad. Ze mogen

geen invloed hebben op de daadwerkelijke vakuitoefening. Wetenschappers daarentegen worden door de ondersteuning gezien als egocentrisch, zonder gevoel voor kosten en voor het afleggen van verantwoordelijkheden. Het resultaat van dit onbegrip is dat de groepen alleen met mensen in hun eigen groep spreken.

Sturing vanuit de organisatie wordt dan ook niet zonder slag of stoot geaccepteerd. De universiteit zal daardoor anders bestuurd moeten worden dan een onderneming. Het traditionele, hiërarchische gezag met rechtstreeks toezicht is niet geschikt voor een professionele, wetenschappelijke organisatie.

#### De interventie

Rector en organisatiedeskundige hebben de interventie voor de TU Delft ontwikkeld om de leiding van de universiteit en professionals meer met elkaar in gesprek te brengen. Het programma richtte zich op groepen van maximaal vijftien hoogleraren, een heterogene groep uit verschillende faculteiten die elkaar niet goed kenden of zelfs voor het eerst kennis met elkaar maakten. Op persoonlijke invitatie van de rector hielden zij tijdens twintig besloten bijeenkomsten gesprekken waarbij een huiskamergevoel gecreëerd werd zonder last van ruggespraak. In een rondetafelgesprek debatteerden de hoogleraren en de rector over verschillende onderwerpen. Om de hiërarchie uit te sluiten waren de leidinggevenden van de hoogleraren, de decanen, niet aanwezig. De bijeenkomsten vonden plaats op een locatie binnen de universiteit en eindigden met een hapje en een drankje waar de hoogleraren verder spraken en visitekaartjes uitgewisseld werden.

Op deze wijze werd een jaarcyclus ontwikkeld die werd afgesloten met een conferentie die qua opzet, gesprekken in kleine groepen, vergelijkbaar was met de bijeenkomsten, doch veel grootschaliger. De besproken onderwerpen hadden betrekking op vraagstukken uit de dagelijkse praktijk die van invloed zijn op het persoonlijk functioneren. De opkomst was groot: circa negentig hoogleraren hebben deelgenomen. Door de groep op te splitsen in kleinere gespreksgroepen kwamen de verschillende inhoudelijke onderwerpen aan bod en werd de intimiteit bewaard. Door een uitwisseling van de groepen te laten plaatsvinden middels presentaties tijdens een borrel, werd het treffen van andere collega's mogelijk.

Fokkema en Kayser keken naar factoren die van invloed zijn op het slagen van deze interventie en kwamen op de bestaande structuur en cultuur van de organisatie en individuele factoren als drijfveren en faalangst. Deze factoren mondden uit in randvoorwaarden, variërend van een veilige omgeving en diversiteit van de deelnemers tot het ontbreken van hiërarchische lagen en de inhoudelijke aantrekkelijkheid van het gesprek. Als laatste komt de rol van de organisatiedeskundige aan bod.

### ► Heilig vuur<sup>3</sup>

De reden om veiligheid als essentiële randvoorwaarde bij deze interventie mee te nemen, ligt besloten in de intrinsieke motivatie van de professional.

De professional is intrinsiek gemotiveerd, er bestaat een grote identificatie met het werk, de professional is zijn werk. Als je iets over het werk zegt, dan zeg je iets over de persoon en trekken ze zich dat ook persoonlijk aan. De kwaliteit van het geleverde werk is onlosmakelijk verbonden met degene die daarvoor het benodigde werk heeft verricht. Feedback ervaren zij als kritiek. Mede vanwege deze intensieve binding tussen individu en beroepsuitoefening zijn faalangst en onzekerheid binnen de universitaire wereld een wijdverbreid verschijnsel. Een hoogleraar was vaak het beste

## De rector is tussen de hoogleraren gaan staan

jongetje of meisje van de klas en dat behoort zo te blijven. Deze angst kan zich vertalen in superioriteitsgevoelens en perfectionisme. Het verstoort de contacten tussen de professionals en de mogelijkheid een open gesprek te voeren. Een gesprek over kwaliteit en gemeenschappelijk normgevoel vereist echter openheid, enige kwetsbaarheid en feedback kunnen incasseren. Jonge professionals moeten de ruimte krijgen om ambitieus, gericht op zichzelf, te kunnen excelleren op zoek naar erkenning. Naarmate de medewerker meer ervaring heeft zal het accent (moeten) verschuiven van eigen ontwikkeling naar strategie en visie met samenhang en overzicht, waarbij het collectief een grotere rol gaat spelen.

Bij de TU Delft werd de veiligheid tijdens deze interventie gecreëerd door onzekerheid weg te nemen en angst te reduceren. Dit werd bewerkstelligd middels heterogeniteit van de gespreksdeelnemers: iedereen sprak op eigen titel, los van werkverband. Niet de organisatie als abstractie was het uitgangspunt, maar een verzameling mensen die bezig is met zelfontplooiing en realisatie van hun doelen binnen de context van de TU Delft. Ook door kwetsbaarheid te belonen en voorbeeldgedrag te stimuleren werd de vrijheid van spreken groter. Een andere manier om veiligheid in te brengen was de beslotenheid van de bijeenkomsten: er zijn geen verslagen gemaakt en alleen puur praktische punten zijn naar buiten gebracht.

Om de genoemde afstand tussen College van Bestuur en de wetenschappers (in elk geval tijdelijk) op te heffen hebben we de hiërarchie genegeerd en lieten we de bestuurder uit de bestaande structuren stappen. De rector communiceerde in het programma niet via de hiërarchische lijn met de wetenschappers, maar rechtstreeks als hoogleraar tussen de hoogleraren. De rector is tussen hen gaan opereren (participerend leiderschap) door op een horizontale wijze de interactie tot stand te brengen. Om de interactie interessant voor de deelnemers te maken vond deze plaats via de inhoud.

De rector, voortgekomen uit de 'basis', beweegt zich op twee niveaus. Zowel de bestuurdersrol (CvB) als de rol van de professional in de organisatie wordt twee niveaus lager in de hiërarchie vervuld (decanen ertussen).

De rector is in feite ook een vertegenwoordiger van de professionals in het bestuur. Dit is ingewikkeld, maar heeft als groot voordeel dat hij in staat is beide talen te spreken en biedt de kans op deze wijze een brug te zijn.

### ► Inhoud

Naast de persoonlijke vrijheid om te spreken was het ook belangrijk het gesprek inhoudelijk niet vast te pinnen middels een gedetailleerde agenda. Er bestond tijdens de gesprekken geen agenda in strikte vorm. De heterogeniteit van de deelnemers zorgde er ook voor dat de aandacht niet inhoudelijk gefocust werd op een specifiek vakgebied, maar dat de onderwerpen altijd breder waren dan één vakgebied. Niet wetenschappelijk inhoudelijk, maar meer op indirecte wijze stond het primaire proces op de agenda. Dit betekende dat we extra aandacht aan de betrokkenheid van de hoogleraren moesten besteden. De bestuurder en de wetenschappers moesten geboeid kunnen worden door de onderwerpen, die samen met een aantal hoogleraren vooraf zijn besproken. Het abstractieniveau van de besproken onderwerpen mocht ook niet te hoog zijn, de wetenschappers moeten er mee geconfronteerd worden tijdens hun dagelijks werk en het onderwerp belangrijk vinden. Besproken onderwerpen waren: het begeleiden van jonge wetenschappers, promovendi, het onderwerp waar maatschappelijke en wetenschappelijke drijfveren samen komen; de kwaliteit van hoogleraren (beoordeling) en maatschappelijk invloeden op de universiteit.

De inhoudelijke kapstok voor de conferentie werd door hoogleraren geleverd. Onderwerpen over management werden gemeden en onderwerpen als 'de kwaliteitsmeting van hoogleraar' stonden wel op de agenda.

### ► Vervolg bijeenkomsten

Na de twee rondes van bijeenkomsten heeft onlangs ook een tweede conferentie plaatsgevonden. Het concept was identiek – van, door en voor hoogleraren – maar er was die keer een actueel, specifiek inhoudelijk, onderwerp gekozen: '3 TU en het intellectuele debat'. Deze conferentie wordt

gebruikt bij de voorbereiding en ondersteuning van een samenwerking tussen de drie technische universiteiten Delft, Eindhoven en Twente die de komende jaren vorm gaat krijgen.

De inhoud van de tweede conferentie was dus minder vrijblijvend dan de eerste. Gastheren waren in dit geval niet alleen de rector van de TU Delft, maar ook de rectoren van de Universiteit Twente en de Technische Universiteit Eindhoven. De samenwerking tussen deze universiteiten is een kwetsbaar proces waar, door de conferentie, ook de hoogleraren vanaf de werkvloer een essentiële bijdrage aan konden leveren. De opkomst was wederom groot. In de kleinere gespreksgroepen werd op een open manier stevig en kritisch gedebatteerd over verschillende facetten van de samenwerking (inhoudelijk, organisatorisch, financieel et cetera). In deze setting, zonder angst voor represailles kon op vrij fundamenteel niveau het gesprek worden gevoerd. De basis voor de daadwerkelijke samenwerking van onderop werd daar gelegd. Het ontwikkelen van nieuwe, gezamenlijke onderzoekscentra is een evolutionair proces waarbij vanuit de individuele deskundigheid bijdragen geleverd zullen worden en het respect vanaf de werkvloer opgebouwd zal moeten worden.

Aan het einde van de conferentie vond een plenaire bijeenkomst plaats waar de drie rectoren in een forum zaten. Zij kregen daar ook duidelijk te horen wat er leeft bij de hoogleraren die uiteindelijk de samenwerking zullen moeten vormgeven. ‘Rector, heb jij weleens nagedacht over wat de samenwerking voor ons hoogleraren in de praktijk betekent?’ Er werden suggesties gedaan om het proces te verbeteren, wetenschappelijk inhoudelijk en *relationeel*.

Komend jaar zullen de gesprekken worden voortgezet waarbij de rector steeds meer urgente vragen zal stellen die van invloed zijn op het leiden van het wetenschappelijk proces, zowel op TU Delft-, als op drie-TU-niveau. De gespreksvoering zal dieper gaan: het gesprek wordt directer en de terugkoppeling op individueel niveau concreter. De deelnemers zullen zich nog kwetsbaarder moeten durven opstellen.

*Proof of the pudding* zal zijn of de hoogleraren daadwerkelijk in staat zijn om over hun vakgebied/faculteit en soms over de universiteit heen richting kunnen geven aan de strategische ontwikkelingen en rol die zij als hoogleraar kunnen spelen.

De organisatiedeskundige vervult twee rollen. Het daadwerkelijk inrichten van de interventie samen met de betrokken bestuurder en het begeleiden van de gesprekken tussen rector en hoogleraren. De begeleider was geen onderdeel van het gesprek, maar creëerde en bewaakte de randvoorwaarden waarbinnen de gesprekken plaatsvonden. Hierdoor kon zowel de rector als de hoogleraar als professioneel zelfstandige, niet in functie, opereren. De gelijkwaardigheid maakt het mogelijk een gesprek goed te voeren, de deelnemers hoeven niet de leiding over het gesprek te hebben.

## Resultaten

Na de interventie van de bijeenkomsten en de twee conferenties bij TU Delft kijken alle partijen positief terug en zijn er resultaten en veranderingen op diverse fronten zichtbaar.

### ► Horen en gehoord worden

Hoogleraren zijn over het algemeen moeilijk bereid om deel te nemen aan activiteiten buiten hun eigen vakgebied. De animo om deel te nemen aan deze gesprekken was groot: meer dan tachtig procent van alle hoogleraren heeft de afgelopen periode een of meerdere malen deelgenomen aan de gesprekken. Het feit dat de rector gastheer was en daaruit echt aandacht vanuit het College van Bestuur voor de hoogleraren sprak, heeft veel deelnemers doen besluiten te komen.

Vrijwel zonder uitzondering waren de deelnemers positief over de gesprekken. Ze voelden zich gehoord, hoorden hun collega's en kregen nieuwe inzichten. Er was sprake van kennisdeling tussen de verschillende hoogleraren waarbij het niet ging om wie het beste doet, maar op welke manieren we een onderwerp kunnen benaderen. ‘Ik had moeite met de begeleiding van een niet-Europese promovendus, hoe deed jij dat?’

### ► Betrokkenheid

Een duidelijke opbrengst van de bijeenkomsten is dat de betrokkenheid van hoogleraren bij en het meepraten over de koers van universiteit versterkt zijn. Er is energie losgekomen om een bijdrage te leveren. Een groepje wetenschappers werd tijdens een bijeenkomst zo enthousiast over de invloed van mondialisering op de toekomst van de TU, dat ze bij elkaar zijn gaan zitten om hierover verder te denken en de rector in hun bevindingen te laten delen.

Voor de rector was elk gesprek spannend en iets om naar uit te kijken. De wisselende samenstelling van de groep maakte de chemie in de groep elk gesprek weer anders. Hij heeft de mogelijkheid gegeven tot follow-up door vervolgspraken met hoogleraren te maken, waarin specifieke individuele vraagstukken verder besproken kunnen worden. De urgentie van het vraagstuk over de betrokkenheid van hoogleraren wordt steeds groter. De universiteit realiseert zich dat ze er zonder probleemeigenaarschap van de wetenschappers niet meer uitkomt en de bijeenkomsten dragen duidelijk bij aan het kunnen neerzetten van opvattingen en normen over academisch leiderschap.

Soms ging zelfs, met behulp van de groep, een corrigerende werking uit naar bijzondere opvattingen van een enkele hoogleraar. Bij een gesprek over de beoordeling van hoogleraren werd duidelijk dat hoogleraren niet boven de wet staan. Beoordelen is een goede manier van meten van wetenschappelijke inbreng, ook voor de deelnemer die vond dat hoogleraren niet gecorrigeerd dienen te worden.

Daarnaast gebeurde het ook dat uit deze bijeenkomsten signalen kwamen over ongewenste situaties. Voorbeeld hiervan was de wijze van begeleiden van promovendi en de administratieve beperking bij het plannen van promotie-zittingen. De rector heeft hier zowel in praktische zin als beleidsmatig actie op ondernomen waardoor een aanzienlijke verbetering is bereikt: minder klachten over begeleiding en vaker mogelijkheden tot promoveren.

### Conclusie

Ten slotte, gezien de oorspronkelijke probleemstelling van de rector en de gekozen interventie kunnen we een aantal zaken concluderen.

De keuze om buiten de gebaande paden te treden levert mogelijkheden en verrassende situaties op. De rector kan optreden als primus inter paris en neemt een risico, hij is ontvankelijk voor kritiek en gaat het gesprek aan. De mengmoes van collega-hoogleraren die met elkaar in gesprek gaan, levert een vrijheid van spreken op en houdt gedetailleerde wetenschappelijke verhandelingen op afstand. De universiteit als gemeenschap van verschillende wetenschappers wordt zichtbaar.

De vorm was niet te ingewikkeld of pretentius. Door bij elke stap die gemaakt werd aan te sluiten bij professionals, werden de bijeenkomsten heel natuurlijk en voor zowel de deelnemers als de rector geen belasting maar juist een oppepper. De cyclus vernieuwt zich steeds door de keuze van de onderwerpen en de gemêleerdheid van de groep levert elke keer een andere chemie op tijdens het gesprek. Daarnaast zien we in de loop van het proces nog steeds verschuivingen en nieuwe, betere resultaten. Dit betekent dat er een bereidheid zal zijn om bijeenkomsten lang vol te houden en er plezier in te houden.

Een andere reden waarom de bijeenkomsten tussen hoogleraren en de rector effectief zijn, is dat er geen lading van resultaatgerichtheid op ligt en de veiligheid gewaarborgd wordt. Dit pleit voor de gesloten, informele, met de benen op tafel-bijeenkomsten.

Aan de andere kant: als je wilt dat de animo voor de bijeenkomsten blijft bestaan, dan zal er meer expliciet met de resultaten van de gesprekken gedaan moeten worden, waardoor er niet een 'praatje voor de vaak' ontstaat. Als rector is het daarom van belang de mogelijkheden voor invloed en verbeteringen die de besloten bijeenkomsten bieden wel zichtbaar te maken en te gebruiken. Het proces zal niet geïnstitutionaliseerd moeten worden, maar de eigen verantwoordelijkheid van alle deelnemers moeten blijven.



### Judith Kayser

is zelfstandig gevestigd organisatieadviseur, pyros organisatieontwikkeling ([www.pyrosorganisatieontwikkeling.nl](http://www.pyrosorganisatieontwikkeling.nl)) Zij heeft ruim twaalf jaar als HR professional gewerkt binnen universiteiten in verschillende rollen: als projectleider, adviseur, coach en inhoudelijk professional op het gebied van Management Development. Haar expertise zit vooral in organisatie- en mensontwikkeling binnen professionele organisaties.

### J.T. Fokkema

is Rector Magnificus van de TU Delft.

## Literatuur

- Birnbaum R. 1988. *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Delden, P. van, 1992. *Professionals: kwaliteit van het beroep*. Amsterdam, Contact.
- Fruytier B. en Timmerhuis V., 1995. *Mensen in onderzoek: het mobiliseren van Human Resources in wetenschapsorganisaties*. Assen, Van Gorcum.
- Maister D.H., 1997. *Een echte professional*. Schoonhoven, Academic service.
- Procee, H., Meijer, H., Timmerman, P., en R. Tuinsma, 2004. *Bij die wereld wil ik horen!* Amsterdam, Boom.
- Scott-Morgan, P., 1993. *The unwritten Rules of the game*. Athur D. Little, US.
- Snellen, I., Breuklijnen in het Wetenschappelijk Onderwijs- en Onderzoeksbestel. In: W.C.M. van Lieshout, M. Bolle, A in't Groen, W. Kickert (eds.); *Bestuur en meesterschap. Opstellen over samenleving, staat en sturing*, p. 257-265. Staatsuitgeverij, Den Haag, 1988.
- Wanrooij M.J., 2001. *Leidinggeven tussen professionals*. Schiedam, Scriptum.
- Wanrooij M.J., in Tijdschrift voor Management Development. *Echte professionals kunnen niet managen: {vervolg tekst}*
- Weggeman, M. 1992. *Leidinggeven aan professionals: het verzilveren van creativiteit*. Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Willemsen, K (ED.), 1998. *Het heilig vuur: de kern van het universitaire bestaan*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

## Noten

- 1 Weggeman, M. 1992. *Leidinggeven aan professionals: het verzilveren van creativiteit*.
- 2 Snellen, I.; Breuklijnen in het Wetenschappelijk Onderwijs- en Onderzoeksbestel.
- 3 Naar 'Het heilig vuur: de kern van het universitaire bestaan', onder redactie van Willemsen, Heijnen, Termeer, 1998.