

De hoogleraar als bestuurder: spagaat of succesformule?

Sander Bais

(Voordracht gehouden bij de rectoraatsoverdracht van de UvA, 1 oktober 2007)

Voorwaar, de universiteit is geen augurken fabriek. Ook geen onderwijsfabriek, waar het nieuwste model Science Master als een gelikt vormgegeven iPod van de band rolt. Ook al hebben we te maken met een onhygiënische vorm van output financiering, daarmee is kennis nog niet gedegradeerd tot een zure bom. Ook studenten zijn geen product. Het is nu in de mode om ze als veeleisende klant af te schilderen. Met *studymiles* en een bindend koopadvies, dat wel. Ik vind dat onzin: kinderen zijn toch ook niet de klant van hun ouders? Een universiteit is geen augurkenfabriek, en dient daarom ook niet als zodanig bestuurd te worden. Wat maakt een universiteit als instelling dan zo bijzonder?

Laten we beginnen met een karikatuur van de tegenstelling tussen de hoogleraar en de manager/bestuurder. Bij de hoogleraar/uitvinder denkt menigeeen aan Willie Wortel, Guust Flater, Professor Zonnebloem,...Zoekers naar waarheid. Inhoud gaat boven alles. Details zijn cruciaal. Die waarheid ligt zelden in het midden. Schuwt het compromis want een foute theorie is beter dan vage. Eerder trouw aan de discipline dan aan de instelling. Excellentie een voorwaarde voor succes. Ontiegelijk eigenwijs: *the smartest kids are the hardest to teach*. Op de schouders van reuzen staan, en dat verklaard het vreemde mengsel van nederigheid en arrogantie dat tekenend is voor de hooggeleerde. Van achter zijn volgestouwde bureau kijkt hij kritisch en wantrouwend naar elke vorm van bestuurlijke inmenging. Het gaat om het spel: knikkers, wat zijn dat?

Daar tegenover staat de karikatuur van de bestuurder/manager. Een leeg bureau. Geobsedeerd door controle en de daarvoor benodigde organisatiestructuren. Verantwoordelijkheden onmiddellijk vertalen in bevoegdheden. De waarheid ligt in het midden. Werken aan consensus. Top—down denken. Geen details. Korte termijn domineert, de lange termijn is voor mijn opvolgers. Pragmatisch denken, principes bewaren voor de borreltafel. De bewegingsruimte niet nodeloos laten beperken. Veel aandacht voor presentatie, performance en timing. Het gaat om de knikkers. Arrogantie van de macht.

Deze waaier van vooroordelen laat de nodige ruimte voor interpretatie en nuance. Blijft, dat de hoogleraar als bestuurder, tevoorschijn komt als een nogal tegenstrijdig concept, een gespleten persoonlijkheid, een vleesgeworden dilemma.

Alvorens een frisse duik te nemen in deze mentale kloof is het nuttig het uitzonderlijke landschap schetsen waarin we ons bevinden.

Universiteiten zijn de kraamkamers van de toekomst. Hier wordt toekomst geboren. Op het snijvlak van verschillende generaties wordt in de meest letterlijke zin een voorschot op de toekomst genomen. Veel zaken die het aangezicht van de moderne samenleving bepalen, zoals *Genetic Engineering* of het *Wereldwijde Web*, zijn nooit als zodanig door wie dan ook “besteld”. Ze overkomen de nietsvermoedende burger, de naïeve politicus, en de opgewekte ondernemer. Zulke omwentelingen – het gevolg van een wetenschappelijk onderzoek en verbeelding – zijn de drijvende kracht achter sociale evolutie en emancipatie, meer dan politieke of economische doctrines, of die nu socialisme, kapitalisme of marktwerking heten.

Het zijn de universiteiten die het voortouw kunnen en moeten nemen, niet alleen bij het verkennen van volstrekt onbekende territoria, maar ook bij het zeker stellen dat deze vernieuwingen op een menswaardige manier landen in onze samenleving. Kennisinstellingen als de onze moeten een rationeel baken zijn in de oriëntatie van de samenleving op de toekomst. Het universitaire collectief fungeert in die zin als nationaal geweten.

Universiteiten, zijn ook de hoeders van het intellectuele talent van de natie. Door mensen op te leiden die verwachtingen en mogelijkheden in een passend perspectief weten te plaatsen, een perspectief waar de angst heeft plaatsgemaakt voor nuchtere afwegingen, wordt op zeer concrete wijze de toekomst in de steigers gezet. Tenslotte zijn we ook de hoeders van onopgeloste problemen, waarmee wij het talent naar ons toe moeten halen, of het nu gaat over de aard van donkere materie, de werking van het brein, het bouwen van een quantumcomputer of het doorgronden van een complex systeem als het globale klimaat. Dat heeft hopelijk een aantrekkingskracht die een leasebak te boven gaat. Tot zover het landschap.

Het besturen van zo'n grillige omgeving, waar creativiteit en briljantie om de eer strijden, en waar per definitie de neuzen juist niet één kant opstaan, vereist een wonderlijke combinatie van talenten. Een combinatie die niet alle professoren gegeven is. Gelukkig maar zou ik zeggen. Hoe kun je een zo veelkoppig monster in bedwang houden en aansturen? Veel koppen zien immers veel bedreigingen, uitdagingen, en prooien. Het gaat erom grote prestaties van individuen en kleine teams in deze jungle mogelijk te maken. Daar past geen totalitair regime maar een dienend leiderschap.

Wat mij opvalt als ik op andere hoger geclassificeerde universiteiten elders in de wereld kom, is dat onze universiteiten veel bestuurslagen hebben, ondanks beweringen van het tegendeel zijn ze in hoge mate bureaucratisch. Krachtig bestuur is prachtig, maar teveel controle wordt vaak terecht beschouwd als een geïnstitutionaliseerde vorm van wantrouwen, ook al wordt die gelegitimeerd door de publieke opinie of een politieke mode... Het optuigen van bestuurlijke tussenlagen kost handen vol geld en zuigt veel talent en energie weg uit de primaire processen. Om zeker te zijn dat we geen belastingeuro verkeerd spenderen geven we er duizenden uit.

Het wekt geen verbazing dat hoogleraren er doorgaans ingewikkelde haat/liefde verhoudingen op na houden met hun bestuurders, waarin overspel geen uitzondering is. Bestuurders staan qualitate qua boven de partijen op basis van afspraken die niet automatisch een natuurlijke gezagsverhouding lijken te weerspiegelen. Het is vaak moeilijk om bestuurders van voldoende academisch gewicht te vinden voor alle belangrijke posten binnen de universitaire organisaties. Hoogleraren staan niet te trappelen om directeur of politicus te worden. Je moet ze aan hun hersenen de trap opslepen. Andersom lijkt dat trouwens een minder groot probleem. De bestuurder als hoogleraar: we kennen allen de Ex-ministers die het maar al te aardig vinden om ergens een professoraatje op te pikken na bewezen publieke diensten. Mooier nog dan een lintje is een bijzonder hoogleraarschap.

Ik ben van mening dat hoogleraren MOETEN besturen, om te zorgen dat de specifieke aspecten van de in hoge mate verstrengelde onderzoeks- en onderwijs- en outreachpraktijk tot in de hoogste regionen van de organisatie hoorbaar en zichtbaar, en voelbaar blijven. Er staat te veel op het spel om dat aan welwillende, of

overambitieuze managers over te laten. De zeer specifieke werkomstandigheden waardoor een universiteit kan excelleren vormen een delicaat samenspel van factoren, waarin een rigide bestuursmatrix geen meerwaarde heeft, maar eerder demotiverend en averechts zal werken. Daarom moeten hoogleraren zelf besturen, het heft in eigen hand nemen maar ook de hand in eigen boezem durven steken. Als hoeders van dit uitzonderlijk landschap zijn ze dat aan zich zelf en anderen verplicht.

Het goede nieuws is natuurlijk dat zeer succesvolle hoogleraren-bestuurders geen uitzondering zijn. Godzijdank zijn er vele wegen naar de bestuurlijke top, dat kan ook wetenschappelijk verleden in de theologie dan wel wiskunde zijn. Bij de UvA heeft bijvoorbeeld de experimentele hoge-energiefysica via het NIKHEF en CERN heel wat kundige bestuurders opgeleverd.

Een schaduwkant aan de besturende hoogleraar die minder onschuldig is dan het lijkt, is dat de terugkeer in de gelederen van de wetenschap na het volbrengen van een bestuurlijke klus geen sinecure is. Je positie in het wetenschapsveld behouden terwijl je bestuurder bent is bij een serieuze bestuurlijke uitdaging zeer moeilijk, dat kan tot buitengewoon stressvolle situaties leiden. Waar bij de vrouwen emancipatie de spanning tussen de combinatie gezin en zware baan een belangrijk obstakel heeft gevormd, of nog vormt, geldt zoets ook voor de combinatie onderzoek en besturen. Twee tegengestelde “ways of life” tegelijkertijd leven, levert een pijnlijke spagaat op. We moeten hoogleraren vooral niet in een te vroeg stadium van hun carrière aan de primaire processen onttrekken om zware bestuurlijke klussen op te knappen. In dat geval kan de onomkeerbaarheid van het carrièrepad slechte gevolgen hebben voor de hoogleraar in kwestie maar ook voor de universiteit als geheel.

We moeten ervoor zorgen dat de universiteit geen augurkenfabriek wordt, hoewel de publieke opinie daar misschien om vraagt. Bestuurlijke verantwoordelijkheid nemen, impliceert tot op zekere hoogte een overgave aan de instelling waarvoor men werkt. En hier kunnen we met gepaste trots naar onze eigen instelling kijken, met een hoogleraar als voorzitter van de Raad van Toezicht, van het CvB en een (gelukkig ook) een hoogleraar als Rector Magnificus.

Een redelijke fractie van de hoogleraren blijkt over uitstekende managementgaven te beschikken, mits een passend ontwikkelingstraject wordt doorlopen. Het zijn er gelukkig ook weer niet teveel. Maar van hen die het in zich hebben, hangt in dit tijdsgewricht veel af: bijvoorbeeld of de universiteit een augurken fabriek wordt of niet.