

# Verwaarlozing van bestuur

door roel in 't veld

Universiteiten zouden de leukste organisaties ter wereld kunnen zijn. Ze zijn bevolkt met jonge mensen. Iedereen leert en onderzoekt er. Ze gaan over de economie van morgen. Wat is leuker dan dat? Inspiratie en creativiteit moeten er toch kunnen bloeien als nergens anders! Het bestuur van universiteiten zou vooral in dienst moeten staan van de werkvloer, en stimuleren tot grootse prestaties. Waar overheden miljarden guldens besteden aan de vorming van de jeugdige bloem der natie, die later hoge inkomens zal verdienen, zal dat universiteitsbestuur ook opdrachten van de zijde van wetgever of kabinet tot een goed einde brengen. Hoe komt het dan toch, dat allerlei ach-en-wee-verhalen over diezelfde universiteiten een bijna continue stroom vormen, dat die instellingen meer gelijkenis vertonen met verdriet-fabrieken- in de terminologie van tineke bahlmann- dan met het zojuist aangeduide paradijsje?

Er zijn heel wat oorzaken aan te dragen, zoals:

- het conservatisme van het academische volkje zelf dat zich met hand en tand verzet tegen iedere aanslag op verworven rechten, en vaak vlucht in geklaag en angelsaksische romantiek, met als kampioen arjo klamer;
- de behoudzucht van de politiek, die bijvoorbeeld tot elke prijs de nivellerende werking van lage en ongedifferentieerde collegegelden in stand wil houden. Officieel is de verklaring daarvoor, dat de eis van optimale toegankelijkheid hiertoe noopt. Maar het merkwaardige feit doet zich voor, dat het parlement ook differentiatie van collegegeld tegenhoudt als het kabinet maximale waarborgen toezegt voor compensatie van minder draagkrachtigen. Mijn verklaring luidt dan ook dat het parlement zijn greep op het hoger onderwijs niet wil verliezen, en daartoe elk middel aangrijpt. Onder het mom van de verdelende rechtvaardigheid gaat naakte bemoeizucht schuil;
- de klunzigheid van wetenschappers wie is gevraagd zich zelf een beetje te besturen op werkvloerniveau, die niet de moeite nemen zichzelf voor die taak behoorlijk te scholen.

Maar verreweg de voornaamste oorzaak zie ik toch in de manier waarop het bestuur van de universiteit zelf functioneert. In vroeger tijden, voor 1970, bestond dit bestuur uit een college van curatoren, dat zorgde voor wat nu heet resource management. Dat bestuur had geen bevoegdheden op het gebied van onderwijs en onderzoek. Broederschappen der hoogleraren regeerden zichzelf op faculteitsniveau. Dit leidde tot veel individualisme en non-interventie. De quasi-revolutie aan het eind van de jaren 60 bracht een regime van gekozen raden die aanvankelijk zeer ideologisch en introvert functioneerden. In de jaren '90 was het stelsel juist redelijk in evenwicht, toen de wetgever besloot om meer persoonlijk leiderschap te introduceren en meer macht te geven aan het college van bestuur. Op faculteitsniveau kwam die macht toe aan decanen. Tijdens het debat over die wetswijziging speelde de vraag of er wel voldoende bekwame functionarissen te vinden zouden zijn geen rol. Na een paar jaar is het mogelijk de balans op te maken. Pogingen om dat op een integere wijze te doen zijn door de universiteitsbesturen zelf flink tegengewerkt. Het zou veel te vroeg zijn enzovoorts enzovoorts. Daarom hier maar een poging tot onbevangen evaluatie:

Er zitten heel wat decanen alleen in hun kamer plannen te bedenken of anderszins te tobben. Velen hebben het contact met de werkvloer definitief verloren. Er zijn er ook al veel afgezet of anderszins tussentijds verdwenen. Komt het aan op uitvoering van die plannen, dan volgen

vaak bittere conflicten of massale sabotage; waar raden toch een behoorlijk draagvlak opleverden, is dat nu vaak ver te zoeken.

Bij de- meestal driehoofdige- colleges van bestuur is veelal contact met de werkvloer een verschijnsel dat dient te worden vermeden. De agenda van menige voorzitter is bovenmatig gevuld met het voorbereiden van het eerstvolgende buitenlandse bezoek, het afwerken van het laatste buitenlands bezoek, dan wel het bijwonen van het actuele buitenlands bezoek. In Nederland zijn veelvuldige contacten met andere voorzitters aan de orde alsmede tal van inspanningen om het 'netwerk' te onderhouden, dat meestal aangename contacten met regionale bobo's oplevert. Ook nationale organisaties zoals NWO, KNAW, departementen en ambassades alsmede tal van recepties vergen grote inspanningen. En elke dag komen er organisaties bij. Aan het bestuur van de eigen instelling komt de voorzitter dus maar ternauwernood toe. Resteren daarnaast de rector magnificus en "het derde lid". Nieuwe rectoren treden met grote regelmaat aan vanuit de rijen der wetenschappers, en vinden het slechts hoogst zelden gewenst zich systematisch op die functie voor te bereiden. Ze aanvaarden zonder schroom de centrale portefeuille "onderwijs en onderzoek" om vervolgens in eindeloze disputen over bachelor-master-structuren en onderzoekscholen terecht te komen. Ze vinden troost bij andere rectoren in binnen- en buitenland. Het derde lid is niet zelden een beklagenswaardige figuur die de middelenportefeuilles beheert, en regelmatig dient als kop van jut. Veel colleges regeren via door stafmedewerkers ontworpen reglementen en regels, die de ruimte die ontstond door Haagse autonomie-toekenning meer dan volledig opvullen. Binnen de instelling beschikbare expertise wordt daarbij niet benut.

De werkvloer raakt verstopt met regels en problemen waarvoor die werkvloer niet was bedoeld.

In verstandige professionele organisaties weet het wijze bestuur dat verstandig faciliteren en inspireren het hoogst bereikbare is. Dat vergt wijsheid. Maar de universiteitsbesturen – met een enkele gunstige uitzondering- hebben hun heil gezocht in ambitieuze regelzucht en onvoldoende professionaliteit. De Raden van Toezicht werpen een marginale blik op dit al, en –wederom met een enkele uitzondering- laten het erbij. Universiteiten missen daardoor zeer veel kansen om een creatieve rol te spelen in de maatschappelijke transformaties, die aan de gang zijn. Daarom zijn universiteiten niet leuk genoeg.