

# | Academisch leiderschap |

*Een eer of een opgave?*

Freerk Wortelboer

Januari 2008

# Academisch leiderschap

*Een eer of een opgave?*

## Inhoudsopgave

Voorwoord	3
0 Inleiding	5
1 De universiteit als veelkleurige organisatie	8
1.1 Waarom willen wetenschappers besturen?	8
1.2 Wat zijn cultuurbeelden van de universiteit?	9
1.3 Wat kenmerkt professionals op universiteiten?	11
1.4 Wat betekent wetgeving voor de professionalisering van het universitaire bestuur?	11
2 Leidinggeven aan wetenschappers	13
2.1 Leiderschapsstijlen	13
2.2 Invloed uitoefenen	16
3 Bestuurlijk richting geven	20
3.1 Een visie die aanzet tot actie	20
3.2 Veranderingen doorvoeren	22
4 Persoonlijke effectiviteit	26
4.1 De balans tussen afstand en betrokkenheid	26
4.2 Woekeren met tijd	29
5 Tot besluit	33
Bijlage: Modellen van visieontwikkeling en verandermanagement	35
Literatuur	37

## Voorwoord

De vraag 'Wat maakt een universitaire bestuurder effectief?' is niet zo eenvoudig te beantwoorden. De universiteit is veelvormig en veelkleurig, de professionals zijn hoogopgeleid, vaak eigenwijs en doorgaans erg autonoom. De verantwoordelijkheden van de bestuurders zijn de laatste jaren alleen maar toegenomen met de invoering van integraal management.

Deze ervaring heb ik als begeleider van professionaliseringsprogramma's voor universitaire bestuurders. Een dergelijk programma waarin we in een aantal seminars met deelnemers praten over leiderschap, visieontwikkeling, invoering van veranderingen etc. ervaren deelnemers als bijzonder waardevol. Met name het werken met eigen casuïstiek, uitwisseling van persoonlijke ervaringen en verkenning van handelingsalternatieven in consultatie en oefeningen met acteurs scoren goed. Minder goed wordt gescoord als we bestuurskundige modellen aanreiken, theorieën aanbieden over 'de effectieve leiderschapstijl' etc. Keer op keer leidt dat tot nuancerende discussies waarbij de praktijk te complex blijkt om die te vangen in één model, in adviezen die passen op elke faculteit, op iedere medewerker.

Ondanks al deze verzwarende omstandigheden worden faculteiten, departementen, opleidingen sinds jaar en dag bestuurd en is mijn indruk dat dat steeds professioneler gebeurt. Het cynisch klassieke beeld van de wetenschapper die bestuurstaken slechts ziet als corvee en de bestuurder als iemand die wetenschappelijk over zijn top heen is, past niet meer in deze tijd. Daarvoor zijn de opgaven trouwens ook te complex en de professionals te kritisch en veeleisend als het gaat om hun organisatie en hun management.

Mijn fascinatie voor het academische leiderschap en de vraag wat bestuurders nu effectief maakt, is gevoed door bovenstaande overwegingen: een schijnbaar onmogelijke opgave (het besturen) in een veelkleurige en inspirerende omgeving (de academie) met hoogopgeleide eigenwijze professionals. Persoonlijke ontmoetingen met de bestuurders stimuleerden die fascinatie. Zou het niet mogelijk zijn om toch enige uitspraken te doen over wat werkt in de rol als academische leider? Zijn er ondanks die complexe context en bijzondere medewerkers geen kwaliteiten en vaardigheden te benoemen die een meer algemeen inzicht bieden en toepasbaar zijn op de bestuurders?

Om zicht te krijgen op bestuurlijke kennis en kunde en persoonlijke leiderschapskwaliteiten ben ik, net als in mijn adviesopdrachten, gestart bij de praktijkvraagstukken van academische leiders. Van mijn deelnemers aan leergangen, opdrachtgevers van projecten die ik heb begeleid, coachees, collega's waarmee ik programma's heb geleid, heb ik zeer veel over die praktijk geleerd.

Met een aantal van hen heb ik in persoonlijke gesprekken deze vraagstukken verder uitgediept. Deze ervaringen heb ik gekoppeld aan mijn eigen ervaringen als consultant, trainer en leider van een professionele organisatie (een adviesbureau). U komt in de tekst beschrijvingen en verwijzingen tegen naar inzichten uit de vakliteratuur. Zij helpen om de ervaringen te systematiseren en in perspectief te plaatsen.

Het is niet de ambitie van dit paper om een theoretisch overzicht te bieden van managementliteratuur op het gebied van besturen, leiderschap en veranderkunde. Daarvoor kunt u terecht bij veel andere auteurs. In onze leergangen voor bestuurders gebruiken we bijvoorbeeld het werk van Birnbaum (1988), Quinn (2003), Gratton (2000) en De Caluwé en Vermaak (2006).

De kern van dit paper vormen de ervaringen en verhalen uit de praktijk. Wat hebben wij met vallen en opstaan geleerd over academisch leiderschap?

Dit paper was nooit tot stand gekomen zonder de hulp en inspirerende dialogen met wetenschappers en collega's. Veel dank gaat uit naar mijn opdrachtgevers en deelnemers aan de leergang Bestuurlijke Ontwikkeling van de Universiteit Leiden. Zeven wetenschappers heb ik in de voorbereiding van dit paper uitgebreid mogen interviewen: prof.dr. Peter van Beukelen (Universiteit Utrecht), prof.mr. Theo de Roos (Universiteit van Tilburg), prof.dr. Carel ten Cate, prof.mr. Tineke Cleiren, dr. Nadia Garnefski, prof.dr. Wilfred van Soldt, en prof.dr. Thony Visser (allen Universiteit Leiden). Uit hun ervaringen heb ik dankbaar geput bij het schrijven van dit paper. Op verschillende momenten in het schrijfproces hebben Ed Grubben en Dick van Ginkel feedback gegeven op de tekst. Tot slot nog een speciaal woord van dank aan mijn dierbare collega's Liesbeth van Welie, Huub Beckers en Marie-Claire Dassen. Samen met hen programma's begeleiden was spannend en inspirerend tegelijk. We legden elkaar regelmatig het vuur na aan de schenen en dat ging altijd gepaard met enorm veel plezier.

## 0 Inleiding

Onlangs verscheen 'Leidinggeven aan professionals? Niet Doen!' van Mathieu Weggeman (2007). Professionals zijn volgens hem in principe intrinsiek gemotiveerd. Je moet ze zo min mogelijk lastig vallen met planning en control en pogingen van managers om vakinhoudelijk te sturen zijn doorgaans vergeefs. Managers worden doorgaans niet erkend als deskundige gesprekspartner. Waar je als organisatie en leidinggevende wel op in moet zetten zijn zaken als het realiseren van een collectieve ambitie, het creëren van een stimulerende werkomgeving en het faciliteren van de persoonlijke ontwikkeling van de professional.

Deze opmerkingen gelden misschien nog wel extra sterk voor de universitaire omgeving. Academische vrijheid, vergaande specialisatie en oorspronkelijke, doorgaans erg onafhankelijke medewerkers maken sturing en control heel lastig. En voor de ontwikkeling van collectieve ambities en gedeelde waarden zijn ze vaak lastig bereikbaar in de eilandencultuur waarbij men vaak meer contact heeft met vakgenoten aan andere universiteiten dan met de collega's op de gang.

Deze constatering is niet voor elke leidinggevende gemakkelijk te verteren. Het geeft je namelijk erg weinig sturingsmogelijkheden en is dat niet juist waarvoor je bent aangesteld? Richting geven, motiveren en vervolgens controleren of het werk goed gedaan wordt? Helaas, het is inmiddels wel duidelijk dat deze topdown benadering niet werkt. Maar wat kun je dan wel doen in je rol als academische leider? Hiermee kom ik op de centrale vraag van dit paper: Wat kenmerkt nou de effectieve bestuurder op een universiteit?

### *Drie opgaven van de academische leider*

De opgaven van een academische leider cluster ik in drie groepen: leidinggeven, besturen en wetenschappelijk actief zijn.

Bij de eerste opgave 'leidinggeven' gaat het om de werving, aansturing, coaching en beoordeling van personeel, het draaiend houden van de eigen unit (departement, vakgroep etc.) door goede inzet van mensen en middelen. Enthousiast spreekt de academische leider over de inhoudelijke begeleiding: aio's, postdocs en u(h)d's stimuleren in hun onderzoek en persoonlijke ontwikkeling. Het valt echter niet mee om hiervoor tijd te vinden. Op de korte termijn wringt dit niet echt, want de wetenschappelijk medewerkers zijn erg zelfstandig. Op de lange termijn loopt de leider het risico contact en daarmee invloed op zijn<sup>1</sup> groep te verliezen. Meer hoofdbrekens kosten de beheertaken (organisatie, financiën, personeelskwesties). Hierin wordt hij doorgaans ondersteund door een bedrijfsvoerder, een secretariaat en diverse stafdiensten.

---

<sup>1</sup> Voor de leesbaarheid spreek ik van 'zijn' en 'hij'. Gelieve daar uiteraard ook 'haar' en 'zij' te lezen.

Desondanks kosten de beheertaken in de praktijk veel tijd, niet in de laatste plaats doordat hij toch integraal manager is en daarmee eindverantwoordelijke voor de bedrijfsvoering.

Onder de tweede opgave 'besturen' versta ik de activiteiten die gericht zijn op het richting geven aan en inrichten van de organisatie binnen de context van de hele universiteit. Deze activiteiten kunnen geïnitieerd worden vanuit de eigen unit, maar veel vaker gaat het om opdrachten die van de faculteit, het college van bestuur en dikwijls het ministerie komen. Hoe zorgen we voor een goed masterprogramma en waar moeten we dit ophangen in de organisatie? Het gaat financieel niet goed. Moeten we bezuinigen of zijn er andere wegen? Volgend jaar is er een onderzoeksvisitatie. Hoe zullen we dat organiseren en hoe zorgen we ervoor dat we goed scoren? Als bestuurder heb je veel contacten over de grenzen van de eigenlijke unit heen, met het college, met andere departementen etc. Vaak zijn bestuurders actief in (internationale) beroepsverenigingen en bovenuniversitaire instanties als NWO, de VSNU etc. Alhoewel dergelijke werkzaamheden iets verder van de dagelijkse werkpraktijk van wetenschappers en ondersteunend personeel afstaan, is de impact op de organisatie vaak groot. Het gaat hier doorgaans om ingrijpende veranderingsprocessen met alle organisatorische en persoonlijke consequenties van dien.

De derde opgave van de academische leider is zijn wetenschappelijke werk: onderzoek doen, publiceren, onderwijs geven, lezingen houden en niet in de laatste plaats het verwerven van fondsen voor nieuwe projecten en onderzoeksprogramma's. Hier ligt vaak zijn hart, de reden waarom hij bij de universiteit werkt, en hier wringt tegelijkertijd de schoen. Het leiderschap en bestuurswerk kosten doorgaans dermate veel tijd dat wetenschap bedrijven ernstig onder druk staat. Menigmaal hoorde ik de verzuchting: 'mijn onderzoek doe ik 's nachts'. Zeker als de bestuursopdracht op het niveau van een departement of faculteit besturen is, blijkt in de praktijk nog nauwelijks ruimte voor het eigen vak.

De drie opdrachten, leidinggeven, besturen en wetenschap bedrijven, doen op heel verschillende manieren een beroep op de academische leider. In dit paper geef ik handvatten voor de vervulling van de opgaven 1 en 2. Hoewel deze opdrachten complex zijn, blijken er wel degelijk beproefde werkwijzen, vaardigheden en methodieken om succesvol een universitaire organisatie te leiden. Daarnaast ga ik in op persoonlijke effectiviteit met als doel handvatten aan te reiken om op een ontspannen en bevredigende manier te werken aan alle drie de opgaven.

### ***Leeswijzer***

In hoofdstuk 1 vindt u een beschrijving van de universitaire wereld. Vanuit de perspectieven van motieven van bestuurders, cultuurverschillen, kenmerken van professionals en de opgaven van bestuurders krijgt u een impressie van de veelvormigheid van de universiteit.

In hoofdstuk 2 sta ik stil bij de manier van leidinggeven aan wetenschappers. Onder leidinggeven versta ik in dit verband de persoonlijke stijl van coachen, motiveren en sturen van zowel individuele medewerkers als van groepen (teams, commissies etc.).

Ik zoom in op twee vragen die in veel gesprekken een rode draad bleken:

- > Welke stijl van leidinggeven past bij hen?
- > Hoe oefen je effectief invloed uit?

In hoofdstuk 3 staat het besturen centraal. Onder besturen versta ik de activiteiten die gericht zijn op het richting geven aan en ontwikkelen van de organisatie. De focus is hier meer methodisch. Ik ga daarbij in op twee thema's:

- > Hoe kom je tot een gedragen visie die houvast biedt en aanzet tot actie?
- > Hoe kun je veranderingen initiëren en implementeren?

In hoofdstuk 4 staat de persoonlijke effectiviteit centraal. Besturen en leidinggeven aan professionals trekt vaak een zware wissel op de energie en de arbeidssatisfactie. Men krijgt zeer veel op het bord en dat zijn lang niet altijd interessante en uitdagende nieuwe kansen. Tijdrovende procedures en gedoe zijn aan de orde van de dag. Is het mogelijk om dat werk met plezier en in balans te doen? Daarom zijn in dit hoofdstuk de volgende vragen aan de orde:

- > Hoe bewaar ik een goede balans tussen afstand en betrokkenheid?
- > Hoe ga ik om met het constante gebrek aan tijd?

Per vraagstuk introduceer ik de vraagstelling. Vervolgens leest u een aantal ervaringen van bestuurders. De derde stap is dan een beschrijving van handelingsstrategieën die hun waarde hebben bewezen in de bestuurspraktijk.

## 1 De universiteit als veelkleurige organisatie

Dé universiteit bestaat niet. Zoveel is me ondertussen wel duidelijk als ik rondloop op verschillende universiteiten en onderzoeksinstellingen in Nederland. Als je over de grenzen kijkt lijken de verschillen nog groter, zowel in aard en omvang van de instellingen, als in reputatie, rijkdom en wetenschappelijke status. Die status verschilt overigens weer enorm per vakgebied. Een universiteit kan groot zijn op het gebied van Life Sciences, maar tegelijkertijd een bescheiden speler op het gebied van Rechten en afwezig op het gebied van Humaniora. Elders ligt dat weer helemaal anders. Zelfs binnen één universiteit zijn grote verschillen in wijze van werken en samenwerken.

In dit hoofdstuk belicht ik de universiteit vanuit vier invalshoeken. In paragraaf 1.1 sta ik stil bij de motieven van academische leiders: waarom laten wetenschappers zich verleiden tot bestuursrollen, terwijl ze zich als docent en onderzoeker juist als een vis in het water voelen? In paragraaf 1.2 treft u een schets van de universitaire cultuur uitgedrukt in vier heel verschillende beelden. In 1.3 ga ik nader in op de bewoners: professionals en hun eigenaardigheden. In 1.4 sta ik stil bij de bestuurders en de wijze waarop zij zich professionaliseren om de steeds complexere bestuurlijke vraagstukken te hanteren.

### 1.1 **Waarom willen wetenschappers besturen?**

Zoals al eerder gesteld, is de bestuursrol nooit de primaire motivatie van de wetenschappers voor hun werk aan de universiteit. Als startende wetenschapper ben je slechts bezig met je onderzoek en enkele onderwijstaken. Na verloop van tijd word je gevraagd om deel te nemen aan examencommissies, werkgroepen die een nieuw programma opzetten, vakgroepbestuur etc. Geleidelijk neemt het aantal bestuurstaken toe en tegen de tijd dat je met een vaste aanstelling als ud of uhd je werk doet, blijkt je een flink pakket aan bestuurlijke taken te hebben dat zeeën van tijd kost. Aangezien de onderwijstaken gewoon ingepland staan, gaat dit doorgaans ten koste van de onderzoekstijd. Al met al een situatie waar je doorgaans niet op zit te wachten en die bij een aantal wetenschappers leidt tot duikgedrag: hoe kan ik mijn bestuurswerk zoveel mogelijk beperken? Een ernstigere variant hierop schetste een van de geïnterviewden: "Mensen die altijd de borden laten vallen, hoeven nooit meer af te drogen!"

Toch zien we op de meeste plaatsen in de universiteit wetenschappers op een serieuze en betrokken wijze de bestuursrollen vervullen die nodig zijn. Welke zijn hun drijfveren en wat levert het hun op?

Het meest gehoorde motief is het verantwoordelijkheidsgevoel. Het hoort bij je taak als hoogleraar om richting te geven en mensen daarin te begeleiden. Dat gevoel sluit nauw aan bij de leiderschap-*drive* die velen hebben: de behoefte om een voortrekkersrol te vervullen, initiatieven te nemen en anderen daarin mee te voeren.



Daar komt bij dat je in de bestuursrol natuurlijk invloed kunt uitoefenen op voor jou relevante zaken als de richting van onderwijs en onderzoek, aanstellingen, verdeling van middelen etc. Veel genoemd worden ook het plezier in met mensen werken, een goede sfeer neerzetten en medewerkers laten groeien.

De opbrengsten zijn veelzijdig. Bestuurstaken leveren een groot netwerk op plus een gevoel van actieve betrokkenheid bij de academische gemeenschap van de eigen universiteit. Mensen voelen zich er thuis. Bestuurswerk levert je veel kennis op over de processen op de universiteit. Met die kennis en je bestuurlijke tact bereik je resultaten: vernieuwende programma's, een financieel gezonde faculteit, een nieuw gebouw etc. Als je merkt dat je departement groeit en steeds meer externe gelden verwerft na jaren van stagnatie, dan is dat een succes om trots op te zijn.

Het zijn doorgaans geen kortetermijneffecten. Een van de bestuurders vergeleek het met de springprocessie van Echternach: twee stappen vooruit en één achteruit. Resultaten zie je pas als je na vijf of zelfs tien jaar terugblijkt. Hij betoogt dan ook dat het beter is om bestuursrollen niet te snel te rouleren: ervaring opbouwen kost tijd. Je moet groeien in je leiderschapsrol en met je team. Het wordt veel leuker als je een goede tandem vormt met je bedrijfsvoerder.

Hoewel je niet dagelijks applaus oogst, levert bestuurswerk toch ook waardering van de collega's en het gevoel een bijdrage te hebben geleverd aan de organisatie en alle mensen die er werken. En dat is toch een wezenlijke bijdrage aan een van de meest fundamentele behoeftes die we als mens hebben, de behoefte aan waardering en erkenning.

## **1.2 Wat zijn cultuurbeelden van de universiteit?**

Robert Birnbaum (1988) heeft een buitengewoon boeiende schets gemaakt van de culturen binnen een universiteit. Hij komt tot vier perspectieven op de universiteit als organisatorische en culturele eenheid. Het bijzondere is dat elk perspectief zijn eigen verklarende waarde heeft en je helpt om de universiteit beter te begrijpen. De perspectieven verschillen onderling sterk en in hun samenhang geven ze een goed beeld van de pluriformiteit van universiteiten.

Je kunt volgens hem de universiteiten schetsen als:

1. collegiaal verband;
2. bureaucratie;
3. politieke constellatie;
4. anarchie.

Ik licht elk van de perspectieven nader toe.

### *Collegiaal verband*

Vanuit dit perspectief bezien is de universiteit een verzameling van collega's met een grote persoonlijke onderlinge betrokkenheid, een gedeelde traditie en waarden, directe communicatie en weinig statusverschillen. Men neemt tijd voor elkaar en besluiten volgen pas na uitgebreide consultatie van de collega's. Invloed verwerf je op basis van persoonlijke verdienste en niet vanwege je positie.

### *Bureaucratie*

In dit perspectief staan de structuur, rollen, hiërarchie en procedures boven de persoon. De bedrijfsvoering domineert met aandacht voor 'control' en rapportages. De structuur bepaalt 'nabijheid' en maakt bepaalde relaties gemakkelijker. Beleid (hoog in de hark) en uitvoering (laag in de hark) zijn doorgaans gescheiden. Besluitvorming heeft vooral een rationeel objectiverend karakter (meten is weten) gekoppeld aan formele overlegprocedures. Je invloed wordt voornamelijk bepaald door je formele positie.

### *Politieke constellatie*

In de politieke constellatie zien we een verzameling van 'partijen' met verschillende belangen en voorkeuren die zich graag onafhankelijk opstellen maar ook van elkaar afhankelijk zijn. Er is sprake van onzekerheid, conflicten en wij-zij denken. In de cultuur van ieder voor zich, ontmoeten ze elkaar rondom issues als budgetonderhandelingen waarbij de onderlinge betrokkenheid vooral afhangt van het issue dat op tafel ligt (met wie kan ik nu een coalitie aangaan?). Besluiten komen tot stand door onderhandeling waarbij wederzijdse acceptatie belangrijker lijkt dan de objectief beste oplossing. Invloed creëer je door machtsbronnen te ontwikkelen, coalities te sluiten, een juiste timing en overreding door diplomatie.

### *Anarchie*

De anarchie kenmerkt zich door een chaotische verzameling van doelen, ideeën en activiteiten. Mensen lijken te doen wat ze zelf willen, vliegen in en uit en tonen weinig onderlinge betrokkenheid. Toch lijkt men te snappen 'hoe het werkt', komen er nieuwe dingen tot stand en weten mensen elkaar te vinden rondom problemen en oplossingen. Invloed verkrijgt je door het geven van tijd en aandacht, volhouden, de juiste mensen betrekken dan wel te omzeilen en dingen stap voor stap op te zetten zodat niemand er bezwaar tegen kan hebben.

Het boeiende aan deze opsomming is dat elk van de perspectieven herkenbaar is. Ze lijken allemaal 'waar' terwijl ze elkaar ogenschijnlijk ook uitsluiten. Blijkbaar is de universiteit een veelkoppig wezen waarbij er niet één wijze van organiseren, samenwerken, communiceren en besturen past.

### 1.3

#### ***Wat kenmerkt professionals op universiteiten?***

Een groot deel van de medewerkers op een universiteit noemen we tegenwoordig 'professionals'. De Caluwé en Vermaak (2006) beschrijven de professional als volgt:

- > is zeer geleerd/heeft veel geleerd;
- > weet zelf hoe hij het best zijn vak moet uitoefenen;
- > bepaalt zelf hoe hij met zijn 'klanten' omgaat;
- > identificeert zich meer met zijn beroep en vakbroeders dan met de organisatie waarvan hij deel uitmaakt;
- > leert zelf door te doen en geeft daar zelf richting aan.

Het is niet moeilijk om in deze omschrijving het gros van de wetenschappelijke staf van de universiteit te herkennen. Mensen met een grote mate van autonomie, zowel wat betreft hun vak als hun eigen ontwikkeling en de omgang met hun omgeving. Geen wonder dat in publicaties over het managen van professionals (zie o.m. Wanrooy (2001) en Weggeman (2007)) de auteurs doorgaans vrij sceptisch staan ten opzichte van de aanstuurbaarheid en veranderbereidheid van die professional. Dat is natuurlijk niet zo'n probleem als je werkt met succesvolle toppers die zelf hun werk genereren, subsidies binnenhalen, junioren coachen en prettig samenwerken. Iedereen weet echter ook dat menig medewerker (van aio tot hoogleraar) minder ideaal in elkaar steekt. Herkent u de beelden van de *Einzelgänger*, de wat schuwe solist, de eigenwijze door-drammer? De briljante hoogleraar die een klein drama is in de samenwerking? Of die aio die vastloopt in zijn onderzoek, de uitstekende docent die na vijfentwintig jaar nog steeds zijn proefschrift niet af heeft?

Laat ik niet te negatief zijn over de kwaliteiten van deze professionals. Het gaat hier doorgaans wel om buitengewoon begaafde vakmensen, met een schat aan kennis, die uitblinken op hun vakgebied, baanbrekend onderzoek doen en honderden studenten inspireren in hun colleges en projecten. Sterker nog, in feite zijn zij dikwijls geselecteerd op hun eigenwijsheid, aangesteld vanwege hun unieke bijdrage aan het vak. En is het niet zo dat je eigenlijk wel een beetje monomaan móet zijn om uit te blinken in een specialisme? Kortom, als je raspaarden binnenhaalt, vraagt dat om een bijzondere wijze van leiderschap en aansturing van die professionals.

### 1.4

#### ***Wat betekent wetgeving voor de professionalisering van het universitaire bestuur?***

De vierde invalshoek om naar het universitaire leiderschap te kijken, ligt in de aanpassing van de Nederlandse wetgeving op het universitaire bestuur. De invoering van de MUB in 1997 bood de Nederlandse universiteiten veel nieuwe mogelijkheden ter verdere versterking van een strategisch universitair bestuur. De wet biedt een veel duidelijker kader voor effectieve bestuurlijke verhoudingen, medezeggenschap en advisering.

De grotere autonomie van universiteiten was een gewenste ontwikkeling en gaf meer ruimte aan diversiteit tussen universiteiten. Vooral echter beoogde de wet erin te voorzien de ver doorgevoerde tweedeling tussen bedrijfsvoering en inhoudelijk leiderschap van onderwijs en onderzoek, waar nodig, op te heffen. Duidelijker dan in het verleden staat nu de wetenschapper, -de inhoudelijk leider-, aan het hoofd van een instituut, departement, faculteit. Hij heeft de integrale managementverantwoordelijkheid voor onderwijs en onderzoek binnen zijn eenheid en wordt daarin ondersteund door bedrijfsvoerders. Dat betekent dat deze 'academische leider' zich niet meer kan beperken tot zijn vak en de inhoudelijke coaching, maar dat hij ook de verantwoordelijkheid draagt voor organisatie, personeel en financiën.

Al ten tijde van de invoering van de wet realiseerden de universiteiten zich dat daarmee aan bestuurders – centraal en decentraal – nieuwe en hoge eisen gesteld werden wat betreft kennis en kunde, stijl van besturen en persoonlijk leiderschap. Op vele universiteiten heeft dit geleid tot het opzetten van opleidingsprogramma's om de bestuurders hiervoor toe te rusten.

In de volgende hoofdstukken werp ik licht op de vraag wat nu veel voorkomende knelpunten zijn die universitaire bestuurders tegenkomen in hun praktijk en hoe je daarmee om kunt gaan. Wat maakt een academische leider effectief?

## 2 Leidinggeven aan wetenschappers

Alhoewel veel wetenschappers uitstekend hun eigen onderzoek kunnen doen en zelfstandig hun onderwijstaken verrichten, kun je als academische leider toch verrassend veel betekenen voor je mensen en wel degelijk invloed uitoefenen op de samenwerking, professionele uitwisseling en zelfs de output. In dit hoofdstuk richt ik me op de persoonlijke stijl van de leider in de aansturing en ondersteuning. In paragraaf 2.1 treft u manieren aan om als leidinggevende een vruchtbare en ondersteunende werkomgeving te realiseren en individuele collega's te coachen en waar nodig aan te spreken. In paragraaf 2.2 zoom ik in op een specifiek aspect van leidinggeven, invloed uitoefenen. Inmiddels zal duidelijk zijn dat afdwingen zelden werkt. Met welke invloedstijl kunt u medewerkers en teams, commissies etc. bereiken en zaken voor elkaar krijgen?

### 2.1 *Leiderschapsstijlen*

*"Leiderschap is gericht op de ander, niet op jezelf"*  
Liesbeth van Welie

Uit de vele managementliteratuur en mijn eigen ervaring, weten we inmiddels dat er niet één beste leiderschapsstijl is. Hersey en Blanchard (1977) leren ons met hun model van Situationeel Leiderschap dat je je leiderschapsstijl af moet stemmen op het ontwikkelingsniveau van je medewerker en diverse situatiemerkers. Quinn (2003) betoogt in zijn model van Concurrerende Waarden dat een leider vele rollen moet vervullen die elk om specifieke competenties vragen. Wat zijn nu de belangrijkste aandachtspunten voor academische leiders in hun specifieke context?

#### *Enige ervaringen*

Een breed gevoeld besef is dat professionals maar moeilijk aangestuurd kunnen worden. *Managing professionals is like herding cats* is dan de verzuchting. Dat geldt extra sterk voor wetenschappers, de specialisten bij uitstek op hun eigen vakgebied, die vaak hun academische vrijheid koesteren en van mening zijn dat bemoeienis van hogerhand alleen maar negatief uitpakt op hun output. Begrijpelijk als je je realiseert dat deze mensen indertijd juist geselecteerd zijn vanwege hun eigenwijsheid en originele ideeën. Menig bestuurder brandt dan ook liever niet de vingers aan het vruchteloos bijsturen van hun medewerkers.

Er is ook een andere kant. Het komt regelmatig voor dat medewerkers, inclusief promovendi en postdocs, niet tot bloei komen of zelfs verpieteren. De afstand tot hun leidinggevende is te groot, er is geen tijd voor begeleiding, ze werken vaak alleen en als er problemen zijn, komen die pas ter sprake als het te laat is.

Het bijzondere is dat de leidinggevenden er enerzijds sterk op gericht zijn om jonge mensen te laten bloeien in hun vakgebied en te stimuleren tot grootse prestaties. Anderzijds lukt het vaak maar moeizaam om adequaat te handelen als het niet goed gaat. Coaching, samenwerking bevorderen, op tijd mensen aanspreken en waar nodig ingrijpen, zijn competenties die lang niet iedere leidinggevende beheerst.

Een interessante groep medewerkers vormt de secretariële ondersteuning van de wetenschappers. Deze groep medewerkers wordt vaak genoemd als bron van zorg. Het lijkt erop dat menig ondersteuner dezelfde professionele attitude met bijpassende autonomie ('dan werk ik vanmiddag thuis', 'daar ben ik niet voor') heeft aangenomen als de wetenschappers, die echter niet past bij het werkproces van het secretariaat. Dat vraagt dus blijkbaar een andere stijl van leidinggeven.

### ***Welke stijl van leidinggeven past bij wetenschappers?***

Vier aspecten van leidinggeven zijn bepalend voor succesvol leiden van wetenschappers, zo bleek uit vele gesprekken: persoonlijke aandacht, investeren in samenwerking en sfeer, duidelijkheid en focus op medewerkers in plaats van op eigen glorie.

#### *Persoonlijke aandacht*

Juist zelfstandig werkende eigenwijze professionals verdienen extra persoonlijke aandacht. De professionals werken doorgaans op zichzelf, met eigen onderzoek en cursussen. Hun contacten zijn vaak met collega's buiten het instituut en de kans bestaat dat je als leidinggevende het zicht verliest op hun professionele en persoonlijke welbevinden. Door hun zelfstandigheid ben je geneigd te vergeten dat het bieden van een luisterend oor, motiverende gesprekken, begrip voor problemen en uitspreken van waardering ook voor hen essentieel is.

Menig academisch leider moet hier ook buiten zijn eigen *comfort zone* treden. Die *comfort zone* betreft het inhoudelijke vakgebied en het lukt vaak goed om daarin de enthousiaste begeleider te zijn. Veel lastiger blijkt het om professionals te begeleiden op momenten dat het hen minder voor de wind gaat: persoonlijke problemen, professionele blokkades, problemen met onderwijs geven, onderlinge conflicten. Deze situaties vragen een heel andere meer luisterende en coachende stijl waarin aandacht voor de 'persoon achter de onderzoeker/docent' cruciaal is. Het kost inderdaad tijd om met mensen te werken maar "de investering loont" zoals een van de bestuurders aangaf: enthousiaste professionals die zich graag voor langere tijd verbinden aan je instituut, professionals die over inzinkingen heenkomen en er gesterkt uit te voorschijn komen, bereidheid om voor elkaar in te springen als er bijvoorbeeld knelpunten zijn in de planning van onderwijs etc.

### *Investeren in samenwerking en sfeer*

Samenwerking valt vaak niet mee. Door de sterke focus op ieders eigen onderwerp lukt het vaak maar moeizaam om over persoonlijke belangen heen te stappen en samen tot resultaten te komen. Een onderzoeker moet weliswaar zijn eigen onderwerp uitwerken, maar dat wil niet zeggen dat dat alleen op de eigen jongens- of meisjeskamer het beste lukt. Taakgerichte ontmoetingen in projectteams, seminars e.d. bevorderen natuurlijk samenwerking. Daarnaast past meer aandacht voor het bij elkaar brengen op informele momenten, in een uitnodigende fysieke omgeving met kansen op onverwachte ontmoetingen. Juist een dergelijke ontspannen atmosfeer draagt bij aan het sociaal welbevinden van medewerkers, ruimte voor kruisbestuiving en inhoudelijk scherpe debatten.

### *Duidelijkheid*

Zo helder en scherp als de kritiek is in het wetenschappelijke debat, zo sussend en toedekkend is vaak het gesprek als het gaat om persoonlijk functioneren, samenwerken en strategische keuzes maken. Voeg daar de vaak politieke, behoedzame wijze van handelen in de diverse overleggremia aan toe en we zien een beeld van mist, onuitgesproken gedachten en verborgen agenda's.

Een leerpunt voor elke academische leider is het creëren van duidelijkheid. In het bestuur gaat het dan om zaken als een open gesprek over de doelstellingen, transparante onderhandelingen, geen verborgen agenda's en openlijke verantwoording van besluiten. De leider dient duidelijk te zijn over zijn verwachtingen ten aanzien van de bijdrage aan onderwijs, onderzoek en aan de eigen organisatie. De Resultaat- en Ontwikkelingsgesprekken zijn hierin natuurlijk een belangrijk instrument. De openheid geldt in voor- en tegenspoed. Medewerkers verdienen complimenten en een passende beloning bij succes. Medewerkers hebben recht op kritiek, coaching en tijdig ingrijpen, of zelfs ontslag als het niet goed gaat. Dat betekent ook dat je duidelijk bent voor je ondersteuners. In de eerste plaats door hen helder te maken waarin je ondersteund wil worden. Geef opdrachten maar sta tegelijkertijd ook open voor hun suggesties. Zij hebben andere taken dan wetenschappers en bij dit andere werkproces passen andere regels met betrekking tot werktijden, aanwezigheid en keuzevrijheid van werkzaamheden. Op deze terreinen moet wellicht directiever opgetreden worden dan bij wetenschappers die je op heel andere criteria als onderzoeksoutput en onderwijsbeoordelingen beoordeelt en aanspreekt.

### *Leiderschap is gericht op de ander, niet op jezelf*

Veel literatuur over leiderschap gaat over de visie van de leider, zijn unieke kwaliteiten en competenties en de resultaten die hij behaalt. Dit staat in schril contrast met de feitelijke uitdaging van diezelfde leider: anderen in staat stellen te werken, zich te ontwikkelen en succes te hebben. Dat is voor de academische leider niet anders. Als je echt wilt dat je onderzoeksgroep floreert, dat je medewerkers tot bloei komen en het collectief tot grote hoogte stijgt, dan past een inspirerende en ondersteunende stijl.

Inspirerend als het gaat om inhoud: de kritische debater, de scherpzinnige analist, de bevlogen ideeëngenerator. Ondersteunend als het gaat om de persoon van de onderzoeker en docent waarin de hiervoor al genoemde coachende stijl van groot belang is. Grote ego's die hameren op eigen succes oogsten wellicht bewondering in wijde kring, maar weten daarmee zelden hun medewerkers tot topprestaties te stimuleren. In mijn ervaring zijn leiders met een wat bescheidener ego doorgaans beter in staat deze rol van inspirator en coach te vervullen. In de moderne literatuur spreken we in navolging van Jim Collins (2001) dan van *Level 5 leadership*. In zijn terminologie verwijzen *Level 1* en *Level 2 leadership* naar goed functioneren als medewerker en teamlid. De *Level 3*-leider is in staat een onderzoek of afdeling goed te managen. De *Level 4*-leider boekt als doelgerichte leider forse verbeteringen in werkprocessen en output van zijn instituut. De *Level 5 executive* gaat nog een stap verder. Hij bouwt een toporganisatie door een paradoxale mix van persoonlijke bescheidenheid en een grote professionele ambitie die gericht is op zijn hele organisatie en niet op zichzelf. Zijn inspiratie en visie zijn geadopteerd door vele betrokkenen die met dezelfde energie en toewijding werken aan de goede zaak. Of in de woorden van Lao Tse: 'Over de echt grote leiders zeggen de medewerkers later: we hebben het zelf gedaan'.

## 2.2 *Invloed uitoefenen*

*"Een persoonlijke insteek werkt beter dan machtsgebruik"*

Tineke Cleiren

Bestuurders hanteren verschillende stijlen om zaken voor elkaar te krijgen. Dat heeft te maken met enerzijds persoonlijke voorkeurstijlen en anderzijds met contextvariabelen. Laat ik met de persoonlijke voorkeurstijl beginnen. Uit onderzoek naar groepsdynamica en besluitvorming komt naar voren dat groepsleden verschillende basisoriëntaties hebben waar het gaat om hun rol en invloedstijl in groepen (Schein, 2004).

We onderscheiden er drie:

- > de doeloriëntatie: gericht op resultaat door heldere doelen, taken en verwachtingen;
- > de machtsoriëntatie: gericht op resultaat door heldere rollen, machts- en invloedsverhoudingen;
- > de persoonsoriëntatie: gericht op resultaat door onderlinge acceptatie en goede verhoudingen.

Deze drie basisoriëntaties uiteten zich als goed te onderscheiden invloedstijlen en zullen heel verschillende reacties van collega-bestuurders en medewerkers oproepen.

Contextvariabelen hebben te maken met zaken als organisatiecultuur en aard van de verandervraag. Het bedrijfsleven wordt vaak meer geassocieerd met een resultaatgerichte topdowncultuur dan een universiteit, maar ook tussen universiteiten en/of faculteiten onderling zijn flinke cultuurverschillen zichtbaar.



Is in de ene universiteit participatie in besluitvorming alom aanwezig, in de andere universiteit neemt het bestuur veel directiever het voortouw.

Verschillende verandervraagstukken vragen om variatie in aanpak. Koersvraagstukken kun je nauwelijks zonder participatie van de bepalende wetenschappers hanteren. Immers, zij zijn voor een groot deel verantwoordelijk voor de inhoud en de realisatie in de praktijk. Een reorganisatie met kostenbesparing vraagt doorgaans om wel-overwogen topdown ingrijpen, waarbij je niet iedereen inspraak kunt geven. In metafoor: je praat ook niet met de kalkoen over het kerstdiner.

De vraag wat de beste invloedstijl van een leidinggevende binnen de instelling is, is dus niet eenduidig te beantwoorden. Het verschilt van persoon tot persoon en hangt af van de situatie. Zo gesteld een onbevredigend antwoord. Uit de gesprekken met de wetenschappers komen toch wel ervaringen naar voren die inzichten geeft in meer effectieve invloedstijlen binnen de universiteit.

### ***Ervaringen***

Binnen universiteiten spelen op allerlei niveaus tegenstrijdige doelen en belangen, om geld, om aanstellingen, om positionering etc. In menig opzicht is het een politieke organisatie waar besluiten worden genomen op basis van machtsverhoudingen, wisselende coalities etc. De bestuurder die vanuit een doeloriëntatie probeert om problemen aan te pakken, loopt daarop stuk. Focus op het doel met een wat onbuigzame vasthoudendheid en weinig oog voor de onderlinge relaties is erg lastig in een omgeving met tegengestelde belangen. Terwijl die stijl binnen het eigen onderzoek juist zo goed leek te werken! "Ik heb moeite om me te voegen in doelen die te ver van mij afliggen" is een begrijpelijke hartenkreet die het je moeilijk maakt in een omgeving die regelmatig vraagt om compromissen.

Zoals in elke organisatie vinden binnen afdelingen, departementen en faculteiten machtsspelletjes plaats. Verborgene agenda's, gekonkel buiten de vergadering om, coalitievorming op basis van emotionele overwegingen en strijd voor het persoonlijke in plaats van het gemeenschappelijke belang. Verschillende stijlen blijken goed te werken: "Ik gooi het op tafel tijdens de vergadering. Ik zoek dus de confrontatie en maak het bespreekbaar". "Ik investeer in de relaties, ga voor het gemeenschappelijk belang en blijf altijd vriendelijk. Men heeft zo geen wapen om mij te slaan. Mijn wapens zijn mijn argumenten en mijn openheid."

Hierna heb ik de effectieve stijlen samengebracht onder vier noemers.

### *Wat zijn effectieve invloedstijlen?*

Vier manieren van effectief beïnvloeden zijn het variëren in communicatiestijl, persoonlijke relaties ontwikkelen, een open onderhandelingsstijl en boven de partijen staan.

#### *Variëren in communicatiestijl*

In onze leiderschapsprogramma's spreken we over invloedstijlen in termen van communicatietechnieken. Op welke wijze kun je doelen realiseren met mensen zonder gebruik te maken van een formele machtspositie. Naast het gebruikelijke argumenteren gaat het dan om stijlen als aansluiten (belangstelling tonen voor de ander), 'confronteren' (jezelf positioneren) en motiveren (samen energie ontwikkelen). Juist door te variëren in je stijl krijg je doorgaans meer voor elkaar dan je te beperken tot een intellectueel debat waarbij beide partijen elkaar bestoken met argumenten. Deze stijl leidt doorgaans eerder tot ingraven in posities dan tot verbinding en gezamenlijke probleemoplossing.

#### *Persoonlijke relaties als basis*

De rode draad in gesprekken met bestuurders is dat investeren in goede onderlinge verhoudingen, respect voor individuele kwaliteiten en begrip voor elkaars posities, enorm helpen om zaken voor elkaar te krijgen. In die zin helpt een persoonsgerichte basisoriëntatie. Mensen die zich gezien en gehoord voelen, zijn eerder bereid mee te denken en concessies te doen. Door het creëren van een vriendelijke en persoonlijke sfeer, blijkt het mogelijk om uit de sfeer van stellingenoorlog en het positiegevecht te blijven. "Je kunt mensen beter doodknuffelen dan zaken afdwingen. Dat laatste werkt hier niet."

#### *Open onderhandelingsstijl*

Conflicten moet je niet ontkennen onder het mom van 'de sfeer goed houden'. Het alternatief van 'de strijd aangaan' is echter evenmin zelden effectief. Mensen zijn geneigd hun eigen positie te verdedigen en te zwaar te verdedigen, zonder oog voor de belangen van de ander. Dit leidt vaak tot ingraven in loopgraven.

De open onderhandelingsstijl (Fisher, Ury & Patton, 1983) richt zich op het onderzoeken van de achterliggende belangen. Wat is voor mij essentieel en waarom? Wat is voor de ander essentieel en waarom? Waar liggen de gemeenschappelijke belangen? Hoe kunnen we tot een wederzijds acceptabele oplossing komen die recht doet aan ieders behoeftes? En in het verlengde van de opmerkingen over persoonlijke relaties scheiden effectieve onderhandelaars persoon en zaak. We noemen dat wel 'hard voor de zaak en zacht voor de persoon!'

Overigens zal de effectieve onderhandelaar, als hij voelt dat hij gemanipuleerd wordt met oneigenlijke argumenten, of een emotioneel appèl (zoals Calimero-achtig slachtoffergedrag), zich krachtig verweren en inhoudelijk voet bij stuk houden. Een open onderhandelingsstijl betekent niet toegeven aan opponenten die de strijd met valse wapens voeren.

#### *Boven de partijen*

"Ik voel me niet in een machtspositie, wel in een gezagspositie". "Vermijd dat je in de positie komt waarin je eigen belang prevaleert". In elk gesprek over effectief besturen komt naar voren dat je over je eigen belang heen moet kijken. Je bent in de positie als 'primus interparis' met de verantwoordelijkheid van bestuur voor de hele groep, departement, faculteit. Je hebt in die rol de bevoegdheid tot besluiten gekregen, maar die besluiten moeten uiteindelijk wel voor een brede groep acceptabel zijn, zelfs als men het er niet (volledig) mee eens is. Ook hier is het gemakkelijker gezegd dan gedaan, want de verleiding is groot bij de 'verliezers' in het debat om jou te verwijten dat je gaat voor je eigen belang of het belang van jouw onderzoeksgroep/opleiding. Hoe voorkom je dat? Drie suggesties:

1. Wend je invloed aan op inhoudelijke thema's en niet op persoonlijke posities en belangen.
2. Zorg voor transparantie van doelstellingen, de belangen en de stappen in het veranderproces voor alle betrokkenen van belang.
3. Creëer veranderbereidheid en de acceptatie van de besluiten zoals je die als bestuur genomen hebt door uitgebreide en regelmatige communicatie.

Deze suggesties zijn tevens de opmaat naar het volgende hoofdstuk waarin bestuurlijk richting geven, visieontwikkeling en verandermanagement centraal staan.

### 3 Bestuurlijk richting geven

In dit hoofdstuk werk ik het proces van bestuurlijk richting geven uit. Hieronder versta ik de activiteiten en methodieken die de bestuurder inzet en de besluiten die hij neemt om zijn organisatie te sturen en te ontwikkelen naar een gewenste toekomst. Daarbij zoom ik in op twee vragen die in de vele gesprekken een rode draad bleken:

- > Hoe kom je tot een gedragen visie die houvast biedt en aanzet tot actie?
- > Hoe kun je veranderingen initiëren en implementeren?

Deze twee vragen staan centraal in de volgende paragrafen.

#### 3.1 *Een visie die aanzet tot actie*

*"Grote visies dienen vaak een sektarisch belang"*

Wilfred van Soldt

Visieontwikkeling voor de koers van (een deel van) de universiteit roept bij veel wetenschappers gemengde gevoelens op. Immers, waarom zouden we gaan voor één koers gezien de grote verschillen tussen faculteiten, departementen en zelfs individuen binnen één groep. Als je je meer verbonden voelt met een vakgenoot in Chicago dan met de collega twee deuren verderop in de gang, is het begrijpelijk dat je niet warm loopt voor een visie op de organisatie. Aan de andere kant realiseren bestuurders zich dat kwaliteitsverbetering van onderwijs en onderzoek niet lukt door de medewerkers individueel hun gang te laten gaan. Samenwerking binnen onderzoeksspeerpunten, programmatisch werken, een samenhangend opleidingsaanbod etc., zijn voorwaarden voor succesvolle visitaties, fondsenwerving en baanbrekend onderzoek. Om dit te realiseren dien je als eenheid een visie te ontwikkelen op de toekomst en je organisatie daarin.

Wat is dan een goede manier van visieontwikkeling binnen een universiteit?

#### *Enige sceptische ervaringen*

Er is flinke scepsis rondom algemene slogans en grote visies: "Die zijn gevaarlijk". Ze zijn doorgaans te vaag, te abstract en bieden geen houvast bij de invulling van beleid op uitvoerend niveau. Bovendien gebeurt het nogal eens dat men dit soort visies uitdraagt om vooral het eigen sektarische belang te onderstrepen. Denk bijvoorbeeld aan de hoogleraar die inhoudelijk zwaar inzet op de onverenigbaarheid van verschillende visies op het vakgebied terwijl je als bestuurder het sterke gevoel krijgt dat hij vooral een muur om zijn eigen groep optrekt om zijn eigen gang te kunnen gaan en niet mee te hoeven denken over nieuwe vormen van samenwerking.

De tweede zorg betreft de opgelegde visie. Een kleine groep (bestuur) bedenkt een strategische visie en legt die (vaak samen met de nieuwe bijpassende organisatiestructuur) op aan de eenheid. Grote commotie is dan vaak het gevolg, niet zelden resulterend in een vastlopend proces omdat het bestuur niet bij machte is de visie af te dwingen.

"Opleggen werkt niet. Een visie komt in overleg tot stand." Op zich niet onverstandig maar menig bestuurder verzucht dat dit strategische overleg vaak zo oeverloos lang duurt, geen besluiten oplevert en meer lijkt op een rituele dans rondom de beleids-cyclus dan op een inspirerende dialoog over de toekomst.

#### ***Hoe kom je tot een gedragen visie die houvast biedt en aanzet tot actie?***

In de gesprekken met bestuurders komen een viertal aandachtspunten naar voren die helpen bij het vaststellen van een visie die daadwerkelijk aanzet tot actie: goed luisteren en dan durven besluiten, concrete doelen, goede timing en proactief personeelsbeleid.

#### *Luisteren, kijken, luisteren en dan besluiten*

De wetenschappers van een eenheid zijn bepalend voor zowel de input op de visie (waar staan we voor?) als voor de implementatie (gaan we ervoor?). De basisvaardigheid voor de bestuurder is dan ook *Luisteren*. In bilaterale gesprekken, werkoverleg en conferenties verzamelt de bestuurder zijn informatie en ontwikkelt hij samen ideeën. Hij is oprecht geïnteresseerd en respecteert de individuele ideeën en belangen. Uiteraard past hier ook de blik naar buiten: wat komt er op ons af; wat zijn de omgevingsontwikkelingen? Juist een bestuurder heeft meer toegang tot deze informatie en kan anticiperen op die ontwikkelingen.

Vervolgens durft de bestuurder een standpunt in te nemen en een besluit te nemen. Hij is daarin transparant in zijn argumentatie en bewijst dat hij het gemeenschappelijke belang laat prevaleren boven individuele deelbelangen. Ten slotte realiseert de bestuurder zich dat hiermee pas de eerste stap is gezet. Immers, er is nog niks veranderd als er slechts een besluitvormingsdocument is. Daarover meer in de volgende paragraaf.

#### *Concrete doelen*

In plaats van weidse vergezichten werkt de bestuurder met concrete doelstellingen zoals de inrichting van een nieuw onderwijsprogramma, een verbeterde visitatie, opzet van een nieuwe onderzoekslijn etc. Hieraan besteedt de bestuurder veel tijd, samen met de betrokken wetenschappers. Op dit concrete niveau is dat inspirerend en absoluut niet vrijblijvend. Door deze betrokkenheid bevordert hij de succeskans bij de realisatie van de afspraken.

### *Er op tijd bij zijn*

Veel besluiten die als opgelegd worden beleefd, hebben in een eerdere fase wel degelijk in open overleg op de agenda gestaan. Op dat moment realiseert menigeen zich echter niet het belang van de discussie. Onervaren bestuurders zien door de dikke pakken papier de hoofdlijnen niet. Medewerkers gaan pas opletten als hun eigen positie direct geraakt wordt. En als er dan geprotesteerd wordt tegen een besluit, blijkt het feitelijk te laat te zijn: in een veel eerder stadium zijn niet-omkeerbare stappen gezet.

Een breed gedragen besef bij bestuurders is: je moet er vroeg bij zijn. Zorg dat je meedenkt bij de eerste ideeënvorming, kijk zelf actief naar omgevingsontwikkelingen en zorg als bestuurder dat je gevoelens binnen je eenheid tijdig peilt. Dat vraagt dus van medewerkers een alerte opstelling in een vroeg stadium. Want, zoals een van de bestuurders stelde: "Je moet niet zeuren als je gewoon te laat bent."

### *Proactief personeelsbeleid*

In veel gevallen zul je als bestuurder reageren op de verzoeken van het college van bestuur, reageren op ministeriële richtlijnen e.d. Dat zijn belangrijke opgaven die goed moeten worden opgepakt. Het is echter lang niet altijd het leukste werk.

Veel inspirerender is het om zelf het initiatief te nemen, zelf proactief te zijn. Dat lukt vaak al binnen het eigen onderzoeksdomein. Niet voor niets zijn de wetenschappers daarover erg enthousiast. Bestuurlijk kan dat ook. De momenten waarop je echt fundamentele invloed kunt hebben, hebben vaak te maken met: wie haal je in huis, wie worden je nieuwe collega's? Dat bepaalt je werkomgeving voor vele jaren. Wees er vroeg bij in discussies over opvolging en vervulling van nieuwe leerstoelen. Kijk waar je zelf actief ud-ers/uhd-ers kunt werven die passen in de uitgezette koers. Investeer tijd en middelen in veelbelovende jongeren. Een actief en goed personeelsbeleid is een essentiële peiler onder wetenschappelijk succes.

Deze aandachtspunten bieden houvast bij de visieontwikkeling. Zoals gezegd is dat pas de eerste stap in een proces dat leidt tot veranderingen in de organisatie. Een goed georganiseerd proces met een scherp oog voor de betrokkenen is daarvoor cruciaal. Daarover gaat het in de volgende paragraaf.

## **3.2 Veranderingen doorvoeren**

*"Goed luisteren, dan besluiten en vasthoudend doorvoeren"*

Theo de Roos

Zoals al duidelijk werd in de vorige paragraaf, gaat veranderen niet vanzelf. Als bestuurders wat bedenken en dat vervolgens communiceren, de topdownbenadering, leidt dat maar zelden tot succes. Wetenschappers verwachten invloed op de koers, voelen zich eigenaar van 'hun' domein en zijn er niet van overtuigd dat elke verandering een verbetering is.

Sterker nog, we horen regelmatig de verzuchting: "Kunnen we eens een tijdje ophouden met veranderen en gewoon aan het werk gaan?!" Te gemakkelijk wordt vervolgens door bestuurders geroepen: "Typisch weerstand tegen verandering" met de connotatie van star en behoudend.

In de vorige paragraaf geformuleerde uitgangspunten als gemeenschappelijke visieontwikkeling, concrete doelstellingen en 'er vroeg bij zijn', vormen de basis van effectief verandermanagement. Maar zoals gesteld, is dat doorgaans pas de eerste stap. Hoe krijg je het dan werkelijk op gang?

### ***Ervaringen***

"Als onervaren bestuurder werd ik voor de leeuwen gegooid. Er moest bezuinigd worden en als wij niks deden zou het nog veel erger worden." Een duidelijke hartenkreet van een bestuurder die niet gehinderd door enige kennis en ervaring een zware veranderopgave voor de kiezen kreeg. Geen wonder dat het proces vervolgens turbulent en chaotisch verloopt.

"Ik kan niet tegen gesjoemel en geritsel." Te vaak worden veranderingen in bestuursachterkamertjes geregeld, zo lijkt het. De rest van de faculteit voelt zich niet serieus genomen. Hoogleraren verenigen zich, gooien de kont tegen de krib en kunnen zo het proces tot een halt brengen. Een andere beproefde tactiek is de schouders ophalen, even bukken en vervolgens doorgaan met wat we al deden.

Vaak lijkt tijdsdruk de boventoon te voeren. In te weinig tijd moet veel gebeuren, wat dan ten koste gaat van de zorgvuldigheid en met name ook de communicatie met de organisatie. Niet zelden leidt dat er weer toe dat verderop in de tijd het hele proces piepend en krakend tot stilstand komt.

### ***Hoe kun je veranderingen initiëren en implementeren?***

In de fase van participatieve visieontwikkeling is een goede basis gelegd voor de implementatie. Als het goed is, is de verandernoodzaak helder en gedeeld en heeft een groot deel van de betrokkenen een goed beeld van het perspectief, de doelen. Een aantal principes helpt om het proces tot een goed einde te brengen.

### ***Een goed georganiseerd proces***

Veranderprocessen creëren vaak veel onzekerheid en onduidelijkheid. Niet in de laatste plaats omdat de te lopen route en zelfs de eindbestemming niet altijd zo helder zijn. Ga maar na: een nieuwe semesterindeling met bijpassende roosters lijkt een helder doel met een goed uit te stippelen implementatiepad. De ervaring leert hoeveel hobbels we hier al op de weg tegenkomen. Voor veranderingen met een meer open einde geldt dat in nog sterkere mate. Een zoekproces naar een nieuwe koers en de juiste onderzoeksdomeinen, discussies over de nieuwe organisatiestructuur etc., creëren nog meer onhelderheid en mogelijk gedoe.

Een van de belangrijkste bijdragen die je als bestuur kunt leveren, is een duidelijke en transparante organisatie en aansturing van dit proces. Duidelijkheid over de stappen die gezet gaan worden, helderheid over de beslispunten en beslismomenten, uitgebreide communicatie over de stand van zaken en intensieve gesprekken met betrokkenen zijn wezenlijk bij het realiseren van het proces. Door zichtbaar te maken dat je het proces stuurt, door de aandacht en middelen te geven die daarvoor nodig zijn en de mensen serieus te nemen, creëer je houvast en veiligheid in toch vaak moeilijke tijden.

Het is overigens niet zo dat het hierbij gaat om processen die altijd lineair en volledig planbaar zijn. Vaak verloopt dit soort processen grilliger (twee stappen vooruit, één achteruit, hollen en stilstaan). Juist daarom zijn die aansturing en communicatie nog meer van belang. Er zijn tal van modellen en methodieken beschikbaar die hierin kunnen ondersteunen. Gratton (2000) beschrijft in haar methodiek *Living strategy* hoe je in zes stappen tot een levende strategie komt met breed draagvlak en concrete actiestappen. Kotter (1996) geeft een achtstappenmodel van veranderingmanagement met een grote nadruk op communicatie met de organisatie op diverse momenten in het proces. In bijlage 1 staan beide modellen kort beschreven.

#### *Een sterk team*

Met wie gaan we de kar trekken? Zijn dat mensen die met elkaar die weg op willen gaan? In de gesprekken werd keer op keer helder dat een goed op elkaar ingespeeld team (bestuur, projectteam) cruciaal is voor succesvol veranderen. Een zorgvuldige selectie is nodig waarbij evenredige representatie minder belangrijk is dan aanvullende competenties en persoonlijkheden die elkaar zien zitten.

Een klein en krachtig bestuursteam dus dat vervolgens werkt met een leidende coalitie uit de verschillende onderdelen van de organisatie. Bepalende spelers (leidinggevend, opinieleiders maar ook jonge veelbelovende medewerkers) die actief bijdragen aan de vormgeving en realisatie van het proces.

#### *Een snel succes helpt*

Succesvol veranderen is erg afhankelijk van de persoonlijke kwaliteiten van de verantwoordelijke bestuurder en het draagvlak dat hij heeft onder de collega-hoogleraren en

-medewerkers. Deze collega's lopen bij een nieuwe bestuurder rond met vragen als: Wat kan hij voor me betekenen? Kan ik met mijn verhaal bij hem terecht? Waar wil hij heen en kan ik me daarin vinden?

Het is zaak hieraan als bestuurder in het begin van je bestuursperiode aandacht te besteden. Een pragmatische benadering blijkt veel vruchten af te werpen.



Elke nieuwe bestuurder wordt bij aantreden geconfronteerd met een aantal lang-slepende en weerbarstige dossiers.

Energie steken in het snel oplossen van een aantal van die zeurende kwesties waarvan collega's al lang last hebben, levert veel goodwill op. Een volgende goede stap is een ronde maken langs diverse belangrijke spelers en gremia en je oor daar goed te luister leggen. Weten wat er speelt, is een belangrijke basis voor je eigen visie en goede beslissingen. Je toont je belangstelling en beperkt de afstand tussen werkvloer en bestuur.

#### *Weerstand is oké!*

Mensen die protesteren, zijn betrokken. De initiatieven raken hen en ze nemen de moeite om dat te ventileren. In die zin moet je je als bestuurder in de handen wrijven als er dergelijke reacties komen. Het is veel erger als het stil blijft. Je weet dan niet wat er leeft en de kans is groot dat er niks zal veranderen. Het initiatief wordt genegeerd en sterft een zachte dood.

Veranderen is ook helemaal niet leuk. "The only person who likes change is a wet baby" schrijft Roy Blitzer (1994) schertsend. Het betekent doorgaans een verlies van het bekende, het vertrouwde en een onveilige sprong in het diepe. In die zin is de parallel met een rouwproces treffend met fasen als afscheid nemen van het verleden, je boosheid en verdriet doorleven en pas daarna open kunnen staan voor nieuwe mogelijkheden.

Een taak van de verandermanager is dan ook mensen hiervoor de tijd te geven en ze te begeleiden, te coachen op weg naar de nieuwe situatie. Dat is niet alleen 'even stoom af laten blazen' maar ook goed luisteren en serieus nemen van de knelpunten. Collega's hebben namelijk vaak zeer valide bezwaren en argumenten. Daarmee op een respectvolle en oplossingsgerichte wijze omgaan is een voorwaarde voor succes waarmee je het grootste deel van je organisatie meekrijgt. Uiteindelijk zullen er vast wel enkelen blijven mopperen, maar die kun je dan de keus van 'kiezen of delen' voorleggen. In een eerdere publicatie, 'Werken aan veranderingsbereidheid' (Metselaar, Van der Kolk en Wortelboer, 1996) ga ik uitgebreid in op de wijze waarop u weerstand tegen organisatieverandering in kaart kan brengen en hanteerbaar kan maken.

## 4 Persoonlijke effectiviteit

In dit hoofdstuk staat de persoonlijke effectiviteit centraal. Hierbij gaat het om de manier waarop de bestuurder persoonlijk omgaat met bestuurlijke dilemma's, belangenconflicten, werkdruk etc. Hoe beïnvloedt dit je persoonlijke welbevinden en plezier in je werk? Wat zijn dan handelingsstrategieën om met energie en enthousiasme te blijven werken, ook in balans met je privésituatie?

De volgende vragen bleken in de interviews een rode draad:

- > Hoe bewaar ik een goede balans tussen afstand en betrokkenheid?
- > Hoe hanteer ik het constante gebrek aan tijd?

Deze werk ik in de volgende twee paragrafen uit.

### 4.1 *De balans tussen afstand en betrokkenheid*

*"Daar hebben we het Kremlin!"*

Peter van Beukelen

Weinig wetenschappers ervaren een rol als bestuurder als een welkome onderbreking van hun activiteiten in onderwijs en onderzoek. Integendeel, hun grote passie ligt doorgaans bij hun onderzoek en hun studenten. Met groot enthousiasme en persoonlijke betrokkenheid maken ze vaak lange dagen om alleen en in hun team het vak verder te brengen, studenten en aio's op te leiden en hun eigen nieuwsgierigheid te bevredigen. De grens tussen werk en privé, tussen zakelijk en vriendschappelijk, tussen professioneel en persoonlijk is doorgaans moeilijk te trekken. Met heel hun ziel en zaligheid storten ze zich in die passie.

De bestuursrol neemt men op zich uit verantwoordelijkheidsgevoel voor het wel en wee van de groep, het departement, de faculteit. Een plichtsbesef dat goed bestuur bijdraagt aan bevordering van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek van die organisatie. Deze betrokkenheid is fundamenteel anders. Het gaat niet meer zozeer om persoonlijke passie en relaties. De focus is meer op de organisatie, zakelijke afspraken, hanteren van belangentegenstellingen tussen groepen. Waar onderwijs en onderzoek nog wel eens betiteld worden als 'mijn grootste hobby' is besturen echt 'werk'. Het is dan ook niet verwonderlijk dat wetenschappers dikwijls moeite hebben met de rolomslag van persoonlijke inspirator, coach en onderzoeksleider naar de meer afstandelijke, zakelijke rol van bestuurder.

### ***Ervaringen***

"Nazimethodes hanteren jullie." "Daar komt het Kremlin!" "Kortzichtig en manipulatief." Zo maar een greep uit de kwalificaties die de geïnterviewden naar hun hoofd kregen als ze bezig waren met de invoering van onderwijsvernieuingsplannen, doorvoering van een opgelegde bezuiniging, herstructurering etc.

Zonder te willen ontkennen dat dergelijke processen ingrijpend kunnen zijn voor een faculteit, is duidelijk dat dit soort kwalificaties bijzonder kwetsend en pijnlijk zijn voor de betrokken bestuurders.

"Ik heb zeven jaar met energie bestuurd. Nu ben ik moe en wil ik vooral nog dat zaken voor mij geregeld worden". "Ik kreeg signalen van thuis dat ik afwezig en somber was. Het risico van *burn-out* lag op de loer". "Mijn bestuursperiode was een slijtageslag. Het waren tropenjaren". De bestuursrol is zwaar, zeker in periodes van reorganisaties, bezuinigingen en conflicten. In vele gesprekken werd duidelijk dat de bestuursrol energie vreet. De opdrachten zijn complex en lang niet altijd 'goed nieuws'. De persoonlijke betrokkenheid en het verantwoordelijkheidsgevoel maken dat menig bestuurder het als een extra zware last mee torst.

Het is lastig om te stoppen met de bestuursrol. "Toen ik aangaf te willen stoppen, toonde men alle begrip, maar werd ik vervolgens sterk onder druk gezegd om toch aan te blijven. Ik kreeg geen hulp bij het zoeken van een opvolger." "Na mijn bestuursperiode wilde ik weer aan mijn wetenschappelijke werk. Het lukte echter niet om los te komen. Voortdurend werd ik ongewild betrokken bij bestuurlijke problemen, bijvoorbeeld door collega's die zich bij mij kwamen beklagen over het nieuwe bestuur." Ondanks alle kritiek zijn de collega's dankbaar dat jij de kar trekt zodat zij het niet hoeven te doen. Zelf de handschoen oppakken en een bestuursrol aanvaarden, is niet populair.

### ***Hoe bewaken bestuurders hun eigen grenzen?***

Om de bestuursrol goed te vervullen moet je als academische leider blijkbaar je grenzen bewaken. Grenzen ten aanzien van de opdrachten die je aanneemt en de duur van je bestuursperiode, maar ook persoonlijke grenzen zodat je niet onderuit gaat in het geweld van de confrontaties die onvermijdelijk plaats vinden in moeilijke tijden. Ik schets drie manieren die hierbij helpen: balans bewaken, steun zoeken en op tijd stoppen.

### ***Balans tussen afstand en betrokkenheid***

Betrokkenheid bij de organisatie en de mensen is een voorwaarde voor goed besturen. Maar het is ook de kunst om een zekere afstand te bewaren.

Kwesties zakelijk benaderen en je niet persoonlijk aangevallen voelen, enig eelt op je ziel laten groeien, leren relativeren en blijven lachen, zijn onmisbare kwaliteiten om

niet te veel persoonlijk meegesleurd te worden in de problemen waarmee je geconfronteerd wordt. Dat is overigens gemakkelijker gezegd dan gedaan. De een pakt dit op door veel te mediteren of te sporten, een ander zoekt het in persoonlijke contacten buiten het werk, een derde heeft het geluk te werken binnen een hecht bestuursteam en heeft zo een uitlaatklep: "We hebben erg veel gelachen in die moeilijke tijd". Duidelijk is dat afstand nemen niet vanzelf gaat en dat eenieder hiervoor manieren zoekt.

Afstand houden heeft ook te maken met het delen van verantwoordelijkheid en niet alles op je eigen schouders laden. "Collega's kwamen vaak bij me klagen over bepaalde ervaren misstanden en problemen. Mijn reactie was meestal: en wat ga je er zelf aan doen?". Hoe hoger je in het bestuur opklimt hoe belangrijker het is om taken en verantwoordelijkheden goed te beleggen, ze over te laten aan anderen. Dat valt niet mee omdat de bestuurder juist voor velen de aangewezen persoon is om problemen te dumpen. Hoe zorgzamer je bent hoe gemakkelijker de collega's je weten te vinden voor al hun zorgen en irritaties.

#### *Steun zoeken*

Besturen is vaak een eenzame taak. Je bent niet meer één van de collega's maar staat dikwijls tegenover de groep. Je vertegenwoordigt de organisatie en kunt het niet iedereen naar de zin maken. Niet zelden krijg je daarbij allerlei verwijten naar je hoofd geslingerd. Dikwijls vorm je het object van de projectie van angsten en zorgen van medewerkers die zich in het nauw gedreven voelen. Dat hoort bij je taak en is functioneel voor de organisatie. Mensen moeten ergens heen met hun frustraties en de baas is de voor de hand liggende kandidaat hiervoor. Het valt echter niet mee om deze druk alleen te dragen.

Steun van anderen, buiten de directe eigen werkomgeving, blijkt een belangrijke peiler te zijn waarop bestuurders steunen. Deelname aan een 'Leergang bestuurlijke ontwikkeling' met collega-bestuurders uit andere faculteiten werd ervaren als een troostrijk lotgenotencontact. Participatie in een intercollegiale consultatiegroep biedt vele ideeën en ondersteuning. Beroep doen op een coach wordt niet meer gezien als iets voor de zwakken en kan op zijn tijd zeer behulpzaam zijn in het hanteren van lastige dilemma's. Menigeen lukt het om thuis en met vrienden de support te vinden die helpt om de eenzaamheid te verdragen en daardoor juist de kracht te vinden om de bestuurlijke rol krachtig in te vullen.

#### *Op tijd van jezelf mogen stoppen*

Alhoewel het appèl van de omgeving groot is om toch weer een nieuwe bestuursperiode te aanvaarden, zie ik dat wetenschappers die uiteindelijk voor zichzelf durven kiezen en 'terug gaan naar hun vak' daarover positief berichten. Een verademing waarbij het gevoel van uitgeblust zijn na verloop van tijd weer plaats maakt voor de passie en energie die hoorde bij de prebestuursperiode.

Overigens zijn er natuurlijk ook bestuurders die de bestuursrol juist wel als inspirerend en vervullend beschouwen. Zij nemen met genoegen nieuwe en zwaardere functies aan. Waar het om gaat is dat je als persoon scherp luistert naar je eigen ambities en valkuilen en keuzes durft te maken die passen bij jou, wat je omgeving daarvan ook zegt.

#### 4.2 **Woekeren met tijd**

*"Tijd speelt een te grote rol"*

Thony Visser

Er zijn weinig mensen die niet klagen over werkdruk en tijdgebrek. Dat geldt niet alleen voor professionals, we zien dit breed terug in de maatschappij. Toch is mijn ervaring dat de werkdruk van bestuurders op een universiteit van een andere orde is dan van de meeste professionals binnen en buiten de universiteit. Dat heeft enerzijds te maken met de grote behoefte van de wetenschappers om naast hun vaak fulltime bestuurlijke takenpakket, met name hun onderzoekswerk vol te blijven houden. Dat gaat over passie voor het vak, maar ook over de overtuiging dat je als bestuurder binnen de academie uiteindelijk zult worden beoordeeld op je wetenschappelijke output en niet op je bestuurlijke inspanningen. Anderzijds worden bestuurders bij voortduring bestookt met visitaties, vernieuwingsinitiatieven, taakstellingen, nieuwe wetgeving die voor een groot deel worden opgelegd, veel tijd kosten en moeilijk te ontlopen zijn of te beïnvloeden. Hoe spreken de bestuurders hierover?

#### ***Ervaringen***

"Als het me te gek wordt, sta ik mezelf in het weekend één vrije dag toe". "Tachtig uur per week is eerder regel dan uitzondering". Het klinkt een beetje als machotaal van een stoere manager. De bestuurders spreken dit echter met weinig trots uit. Er is overigens wel wat bijzonders met de tijdsbesteding aan de hand. Het besturen, vergaderen, beïnvloeden gebeurt overdag en kost veel energie. 's Avonds, als de vergaderingen achter de rug zijn, de stukken gelezen en de kinderen naar bed, is er opeens tijd voor het eigen onderzoek. Dat blijkt doorgaans zo inspirerend dat men tot in de kleine uurtjes doorwerkt. Het energielek lijkt opeens verdwenen.

Het dagelijkse leven op de faculteit kenmerkt zich doorgaans door zeer veel kortstondige ad hoc klussen. Mensen komen binnenvallen, de controller komt langs met een zorgelijk bericht, er komt een dringende vraag van het faculteitsbestuur die morgen antwoord behoeft, binnen twee weken moet een onderzoeksaanvraag gereed zijn voor een belangrijke Europese subsidie etc. De gemiddelde manager schijnt, zo blijkt uit een klassiek onderzoek van Mintzberg (1973) slechts zo'n tien minuten met dezelfde taak bezig te zijn en op de universiteit lijkt dat weinig anders.

Kenmerkend voor het gros van deze activiteiten is het reactieve karakter: je reageert op de bestuurlijke agenda en het vergaderritme, om problemen op te lossen, mensen tevreden te stellen en komt nauwelijks toe aan langetermijninitiatieven. Naast het kortetermijnkarakter van het werk blijkt reactief handelen een stuk minder bevredigend dan proactief handelen waarbij je als bestuurder zelf aan het stuur zit.

Misschien nog wel het lastigst voor bestuurders is het voortdurende appèl dat medewerkers, vakgenoten, collega's overzee en externe instanties doen op je professionaliteit. Heb je tijd voor een *review*, kun je volgend jaar een lezing houden op ons congres, kun je opponeren bij de promotie van..., jij bent als toponderzoeker de autoriteit bij uitstek om onze visitatie voor te bereiden. Het lastige zit hem in het vaak strelende karakter van de uitnodiging, het gevoel dat het nou eenmaal hoort bij je rol, en men vraagt doorgaans naar jou persoonlijk. Zeg dan maar eens nee!

### ***Timemanagementlessen uit de praktijk***

Over persoonlijk timemanagement zijn vele lezenswaardige boeken verschenen. Stephen Covey (2004) bijvoorbeeld introduceerde het concept van reactief- en proactief handelen en stelt dat je alleen anderen kunt managen als je eerst jezelf goed managet. Anderen, zoals Ron Witjas (1998), benadrukken de rol van je energiecurve (op welk moment van de dag ben ik het fitst en wat moet ik dan juist doen). De volgende inzichten kwamen in de gesprekken naar voren als fundamenteel en behulpzaam.

#### *Eerst besef dan actie*

De meeste bestuurders hebben geen goed beeld van de enorme hoeveelheid klussen en taken die men op de schouders neemt. Een simpele opdracht om twee weken de eigen tijdsbesteding bij te houden levert reacties op als "ik ben alleen al twintig uur per week bezig met externe verplichtingen en activiteiten die niet eens bij mijn officiële taak horen", "als ik op kantoor ben, besteed ik 80% van mijn tijd aan vragen en interrupties van medewerkers", "ik wist niet dat er zoveel uur gaat zitten in allerlei vergaderingen". Een grondig besef van datgene waaraan men zijn tijd besteedt, waarin de tijd wegvloeit, is vaak de eerste stap tot bijsturing.

#### *Van einddoel naar dagtaak*

De natuurlijke neiging van mensen is vooruit te kijken en te plannen: wat moet er vandaag, deze week allemaal gebeuren? Zinvol om een actielijst te maken. Maar de ervaring is vaak dat de lijst aan het eind van de dag langer is dan 's ochtends en dat de echt belangrijke zaken erbij in zijn geschoten. "Als het druk is, schieten de zaken die voor mijzelf belangrijk zijn (lees: het eigen onderzoek) er altijd bij in". En aangezien het in feite altijd druk is, kom je niet toe aan datgene wat voor jou belangrijk is. Je wordt geleefd door de agenda van anderen.

De enige oplossing zit in prioriteitstelling. Het is zaak om goed op het netvlies te hebben wat je voor elkaar wilt krijgen het komende jaar. Daarin moeten ongetwijfeld pijnlijke keuzes gemaakt worden, om zo te komen tot twee of drie echte speerpunten die op je netvlies gebrand staan. Dat geeft houvast bij het maken van je dag-, week- en maandplanning. In combinatie met een reëel beeld van de huidige tijdsbesteding geeft dat tenminste iets meer grip op de eigen agenda en het gevoel dat, ondanks alle hectiek, er toch een aantal zaken die je zelf belangrijk vindt voor elkaar komt.

#### *Nee zeggen*

Het ligt voor de hand dat je vaker nee moet zeggen tegen de enorme hoeveelheid verzoeken die dagelijks tot je komt. Maar we zagen ook hoe verduveld lastig dat is als men je persoonlijk vraagt, als het appèl van boven komt etc. Pas als mensen zich echt realiseren dat hun eigen welzijn serieus onder druk staat, blijkt het mogelijk om weerstand te bieden aan alle verleidingen om op elk verzoek in te gaan. Een niet te onderschatten factor daarbij zijn de emoties die dit bij anderen en jezelf oproept. Mensen zullen teleurgesteld, boos of verontwaardigd kunnen reageren. Je ervaart zelf de angst voor dit soort reacties en het schuldgevoel dat je voor jezelf kiest en niet voor de ander of het algemene belang.

#### *De Eisenhower-matrix*

Op het conto van de oud-president Eisenhower wordt de volgende planningsmethode geschreven. Om te besluiten wat hij wel en niet moest doen, categoriseerde hij vraagstukken langs twee dimensies: urgent/niet urgent en belangrijk om zelf te doen/onbelangrijk, kan een ander ook. Dat leverde de volgende matrix met handelingsalternatieven.

	Urgent	Niet urgent
Belangrijk	Doen	Plannen
Niet belangrijk	Delegeren	Delle*

\*Durch einfaches Liegen Lassen erledigt

Het is wellicht een wat simplistische benadering van planningsvraagstukken, maar het is toch wel een aardige en zelfs wat rebelse aanvulling op methoden als doelen stellen, prioriteren en nee zeggen. Negeren van verzoeken en soms afpoeieren, kunnen ook helpen om zelf in goeden doen te blijven.

*Positieve energie is uiteindelijk wat telt*

Tot slot nog enkele relativerende opmerkingen over tijd en werkdruk. Het bijzondere van werkdruk is dat het maar een beperkte relatie lijkt te hebben met het feitelijke aantal gewerkte uren. Iemand met een 32-urige werkweek kan klagen over een zware werkbelasting en stress terwijl een ander fluitend 70 uur per week maakt. Laatst sprak ik een consultant die een *burn-out* had gekregen en een jaar thuis kwam te zitten. Die tijd heeft ze gebruikt om een proefschrift te schrijven, haar beste remedie om weer tot zichzelf te komen. En van de oud KLM-president Orlandini is de managementwijsheid "*If you want to have a job done, ask busy people*".

Voor mij is de belangrijkste graadmeter: welke activiteiten kosten me energie en welke leveren me energie op? De eerste soort probeer ik zoveel mogelijk te beperken tot wat echt moet gebeuren. De tweede soort kan me niet tijd genoeg kosten en in mijn planning doe ik mijn best om op deze doorgaans proactieve activiteiten te sturen.



De titel van dit paper luidt: Academisch leiderschap. Een eer of een opgave? Wat is nu het antwoord op deze vraag? Als ik terugblik op de vele ontmoetingen met academische leiders constateer ik dat het allebei waar is. Het is eervol om door je collega's voorgedragen te worden om gedurende een bepaalde periode de verantwoordelijkheid voor het bestuur te dragen met bijbehorende bevoegdheden. Blijkbaar heeft men vertrouwen in je kwaliteiten, overwogen oordelen en het vermogen om de bestuurlijke opgaven goed te volbrengen. Het is ook een hele opgave. In de eerste plaats omdat het doorgaans veel extra werk betekent, naast je onderwijs en onderzoek. Maar ook omdat het een beroep is op heel andere competenties, waarvoor de gemiddelde academicus oorspronkelijk niet is aangesteld of opgeleid. Zo'n rol vervullen betekent in feite er een nieuw vak bijleren, vaak met een zeer beperkte inwerkperiode en als het tegengit weinig hulp van collega's. Die zijn immers blij dat je de kar trekt zodat zij weer met hun onderzoek verder kunnen.

Ik geloof dat het goed is dat de universiteit bestuurd wordt door de wetenschappers zelf. Zij voelen aan wat werkelijk van belang is voor onderwijs, onderzoek en de mensen in de organisatie. Zij kunnen ook de inspirerende leider en voortrekker zijn. Maar ik gun elke bestuurder meer tijd, professionele ondersteuning en collegiale steun om die rol op een voor zichzelf en de universiteit bevredigende wijze te vervullen.

Tot slot laat ik u graag lezen hoe men in de middeleeuwen aankeek tegen besturen. Volgend raadsgezicht uit de 14<sup>e</sup> eeuw, vermoedelijk van de hand van Jan van Boendale, schepenklerk te Antwerpen, biedt heldere handvatten voor de bestuurders van die tijd maar ook voor de hedendaagse academische leiders<sup>2</sup>.

**Hoemen ene stat regeren sal**

Die ene stat willen regeren,  
Selen dese poente hateren:  
Eendrachtech sijn met trouwen,  
Ghemene orbore anscouwen,  
Hoer vriheit niet laten breken,  
Om ghemeen dic dicke spreken,  
Dstat bevelen den vroeden,  
Tghemeene ghelt nauwe hoeden  
Ende keren te meester baten  
Te vriende houden domstaten,

**Hoe men een stad moet besturen**

Wie een stad willen besturen  
Moeten daarbij de volgende uitgangspunten kiezen:  
Eendrachtig sijn  
Het Algemeen Belang in het oog houden  
De hun verleende vrijheden verdedigen  
Algemene kwesties ter sprake brengen  
Het bestuur van de stad aan de wijzen in handen geven  
Het gemeenschappelijk bezit (belastingopbrengst) goed beheren  
En met zo hoog mogelijk rendement inzetten

<sup>2</sup> Met dank aan Wim van Anrooij, hoogleraar Oudere Nederlandse letterkunde tot de Romantiek, Universiteit Leiden.

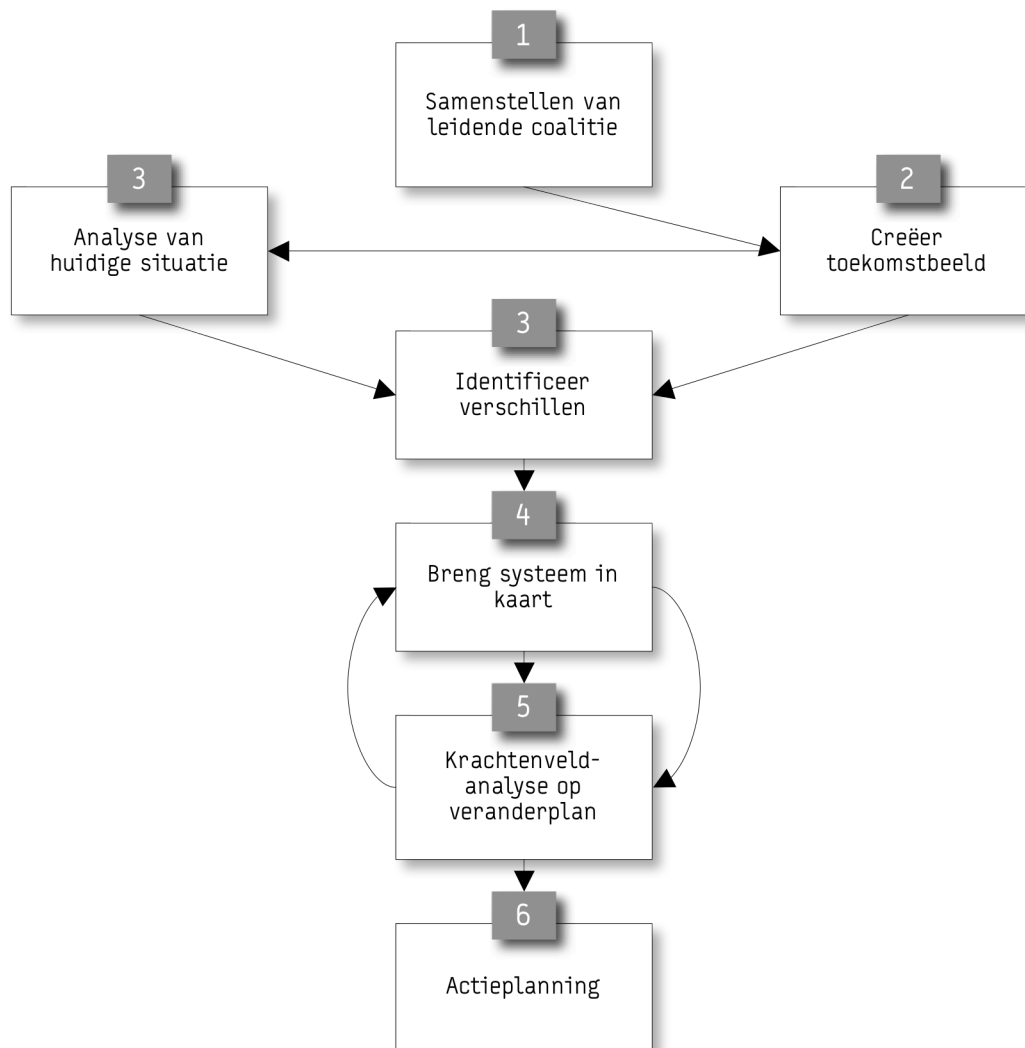
Te rechte houden ghelike  
Als darne als de rike,  
Vast houden hoer statute,  
Die quade altoes werpen ute,  
Ghetrouwe sijn den here.  
Dits der oudere wisere lere.  
Ende waer een ghebrecht van  
desen  
Daer staet die stat in vresen

De omwonenden te vriend houden  
Het recht gelijkelijk toepassen  
Op zowel arm als rijk  
De stadsrechten verdedigen  
Onruststokers de stad uitzetten  
De landsheer getrouw sijn  
Dit is de leer van de oude wijzen  
Waar een van deze punten ontbreekt  
Daar staat het er slecht voor met de stad

## Bijlage: Modellen van visieontwikkeling en verandermanagement

### *Lynda Gratton: creëren van een levende strategie*

Dit model is gericht op een participatieve en inspirerende visieontwikkeling



### **John P. Kotter: acht stappen in een veranderproces**

Onderstaand model maakt het proces van veranderen zichtbaar van visieontwikkeling tot en met implementatie.

#### Stap 1

- > Urgentie of noodzaak van verandering vaststellen

#### Stap 2

- > Leidende coalitie vormen van leidinggevendenden (sleutelfiguren) met grote mate van veranderingsbereidheid

#### Stap 3

- > Leidende coalitie gaat visie en strategie ontwikkelen

#### Stap 4

Veranderingsvisie op 'honderd manieren' communiceren met wie het maar horen wil

#### Stap 5

- > Breed draagvlak scheppen door bijvoorbeeld training en coaching

#### Stap 6

- > Binnen gehele instelling kortetermijnsuccessen behalen

#### Stap 7

- > Verbeteringen publiek maken, op elkaar afstemmen en zo mogelijk meer veranderingen realiseren

#### Stap 8

- > Nieuwe benaderingen in organisatiecultuur verankeren

## Literatuur

- Birnbaum, R. (1988). How colleges work. Jossey Bass.
- Blitzer, R. (1994). Office Smarts. Globe Pequot Press.
- Collins, J. (2001). Good to great. Harper Business.
- Covey, S. (2004). De zeven eigenschappen van een effectieve leider. Amstel Uitgevers.
- De Caluwé, L. en Vermaak, H. (2006). Leren veranderen. 2<sup>e</sup> herziene editie. Kluwer.
- Fisher, R., Ury, W. Patton, B. (1983, 2007) Excellent onderhandelen. Business Contact.
- Gratton, L. (2000). Living strategy. Putting people at the heart of corporate purpose. Financial Times/Prentice Hall.
- Hersey, P. en Blanchard, K. (1977). Management of organizational behaviour. Utilizing human resources. Prentice Hall
- Kotter, J.P. (1996). Leading Change. Harvard Business Press.
- Metselaar, E.E., Van der Kolk, J.M. en Wortelboer, F.Q.C. (1996). Werken aan veranderingsbereidheid. In: Handboek Effectief Opleiden. Delwel uitgeverij.
- Mintzberg, M. (1973). The nature of managerial work. Harper & Row.
- Quinn, R, Faerman, S. Thompson, M., McGrath, M. (2003): Handboek managementvaardigheden. 3<sup>e</sup> editie. Academic Service.
- Schein, E. (2004). Organizational culture and leiderschap, third edition. Wiley Publishers.
- Wanrooy, M. (2001). Leidinggeven tussen professionals. Scriptum
- Weggeman, M. (2007). Leidinggeven aan professionals? Niet Doen! Scriptum.
- Witjas, R. (1998). De tijd van uw leven. Thema.