

## Hoofdredectioneel

# Bij het 25-jarig bestaan

‘D

e hervormingen werden aanvankelijk met tandengeknars aanvaard, maar stilaan beginnen de meeste faculteiten te ervaren dat ze de universiteit goed hebben gedaan.’

Dixit Leon De Meyer, gekend assyrioloog, terugziende op organisatorische veranderingen die hij als rector van de Gentse universiteit begin jaren negentig had geïnitieerd. Het ging, kort gezegd, om de ombouw van een traditionele, gefragmenteerde professorenuniversiteit tot een universiteit met meer verantwoordelijkheden voor het faculteitsniveau en vooral met een sterkere samenhang in de onderwijsorganisatie. In plaats van meer dan vierhonderd diensten had voortaan een 150-tal vakgroepen de verantwoordelijkheid voor de inrichting en uitvoering van het universitaire onderwijs. Dankzij die relatieve concentratie namen de coherentie en de kwaliteit van de studieprogramma's danig toe.

Ik las de uitspraak van oud-rector De Meyer (1928-2006) in een interview in een van de allereerste nummers van *Th@ma*. De zinsnede over het tandengeknars is een kenmerkende observatie. Universitaire bevolkingen houden niet van organisatorische veranderingen, niet als ze van buitenaf worden opgelegd en al helemaal niet als ze onverplicht in eigen huis worden ontwikkeld en doorgevoerd. Er sneuvelen immers onvermijdelijk bestaande machtsposities en privileges, terwijl nieuwe verplichtingen en machtsverhoudingen worden geschapen. Dat kost alles veel energie, leidt af van het academische werk en levert dikwijls bitter weinig op.

Goede bestuurders weten dit en bedenken zich wel driemaal voor ze aan een herinrichting van de organisatie beginnen. In het Gentse geval was de universiteitsleiding ervan overtuigd dat het moest, in het belang van onderwijs en onderzoek. Ze had het goed gezien: na verloop van tijd werd haar overtuiging breed gedeeld en plukte men de zotte vruchten van de hervormingen.

‘Na verloop van tijd’ is in de vorige zin een cruciale bepaling. Ze impliceert een belofte maar ook een moeilijkheid. Bestuurlijke interventies worden als het goed is onderno-

## Goede bestuurders

### bedenken zich driemaal

### voor ze aan een herinrichting

### van de organisatie beginnen

men met het oog op een toekomstige verbetering – dat wil zeggen, een beloning na verloop van tijd – terwijl de onzekerheid en ergernis die ze veroorzaken onmiddellijk worden ervaren. Je hoeft geen groot leerpsycholoog te zijn om te weten dat uitstel de waarde van een in het vooruitzicht gestelde beloning doet dalen. Verder op in dit nummer hebben we het interview uit 1994 herdrukt.<sup>1</sup> Wie het leest met de kennis van nu zal niet twifelen aan de heilzaamheid van de hervormingen waarvoor rector De Meyer destijds moest vechten. De pijn voelen we niet. De privileges van de professorenuniversiteit zijn immers allang verdampt. De positieve waarde van samenwerking en samenhang bij onderwijsprogramma's is nu gemeengoed. Achteraf gezien is er geen verlies, alleen beloning.

Waarom deze Gentse casus uit de jaren negentig opgehaald? In de eerste plaats vanwege de verjaardag van *Th@ma*. In deze 25<sup>ste</sup> jaargang zullen we in elk nummer een artikel of interview uit de beginjaren herplaatsen. Om te laten zien hoe hardnekkig sommige onderwerpen zijn of hoe wankel de idee is van vooruitgang metertijd. Om achtergronden van hedendaagse toestanden te tekenen of om een glimlach te ontlokken nopens wat *much ado about nothing* lijkt te zijn geweest. En niet het minst om onze schatplichtigheid te betuigen aan de generatie hogeronderwijsbestuurders van destijds.

Neem Jankarel Gevers (1944-1998), een van de gangmakers van deugdelijk bestuurlijk denken en handelen in de Nederlandse hogeronderwijswereld.<sup>2</sup> Hij was dat dankzij een gelukkige combinatie van bij de tijd zijn en niet modieus doen, scherp waarnemen wat er gebeurde en nog scherper analyseren wat erachter schuilging. *Thēma* is mede door zijn toedoen tot stand gekomen. Vanaf de aanvang tot aan zijn plotse dood schreef hij erin, meestal met een dwarse pen, gedoopt in geamuseerde dialectiek. Zoals in de hiervoor herdrukte column uit het eerste nummer. Elders in deze editie brengen enkele collega's van destijds – Roel in 't Veld, Loek Vredevoogd en Liesbeth van Welie – hem in herinnering.

De tweede reden waarom ik de Gentse casus ophaal, hangt samen met het thema van deze *Thēma*: de lange termijn. Het belang van de factor tijd in het hogeronderwijsbestuur wordt doorgaans in de praktijk danig onderschat. Effect op termijn, een langzame kwaliteitserosie, *quick wins*, conflicterende tijdschema's, werkdruk, *projectification*, het terugverlangen naar *slow university*, kortebaanebeleid, sluipende omgevingsveranderingen, de vooruitziende blik of het ontbreken ervan – er zijn talloze gedaanten waarin het belang van tijd zich manifesteert. Wetenschapsonderzoekers hebben zich de afgelopen jaren moeite gegeven een en ander in kaart te brengen.<sup>3</sup> Maar de bestuurspraktijk mist tijdbesef,

althans de gewenste gevoeligheid voor verschillende tijdregimes. We klagen volop over de politiek die de waan van de dag volgt en kortebaanebeleid voert, maar als er stelselwijzigingen worden ingevoerd met langetermijneffect betreuren we de negatieve bijwerkingen op de korte termijn. Denk aan de invoering van het zogeheten leenstelsel in Nederland. We weten dat de al decennia gestaag groeiende toestroom van (potentiële) studenten een steeds grotere vraagdiversiteit met zich brengt, maar hoe traag en zelden responderen we daarop met passende verscheidenheid van aanbod. Wie alle tijdschema's waarnaar een onderzoeker of docent zich dagelijks, wekelijks, jaarlijks moet richten in één schema zou weergeven, zou schrikken van het verwarde beeld. Werkdruk is als *jetlag* het gevolg van aanpassing aan steeds andere tijdregimes. Tijd, kortom, is cruciaal.

Vandaar de uitnodiging van dit eerste nummer van jaargang 25 om nu eens langs de lijn van de tijdfactor de verleden en toekomstige uitdagingen van het hoger onderwijs te bezien.

---

**Sijbolt Noorda,**  
hoofdredacteur Th&ma

## Noten

- 1 Zie p. 42vv.
- 2 Gevers was onder meer bestuurder van de Leidse Universiteit, voorzitter van de HBO-raad en voorzitter van de Universiteit van Amsterdam.
- 3 Zie daarvoor bijvoorbeeld het hoofdstuk van Ulrike Felt in het boek dat Bruno Broucker in dit nummer bespreekt, p. 87vv.

**Tot aan zijn plotse dood  
schreef Jankarel Gevers in  
dit blad, meestal met dwarse pen,  
gedoopt in geamuseerde dialectiek**