

## Bij nader inzien ...

**I**k verwees er in het hoofdredactioneel van TH&MA 2019-4 al eens naar, maar in de context van het thema van dit nummer grijp ik ook nu graag even terug naar een column. Het gaat om de column in het allereerste TH&MA-nummer van Jankarel Gevers, destijds collegevoorzitter van de Universiteit van Amsterdam. Ik citeer: *'Ik ken de universiteit te goed om niet te weten dat er weinig mis gaat zonder management en veel met. Ik weet natuurlijk donders goed dat, hoe meer je verzint, hoe meer er mislukt.'* Niet te verwonderen dus dat zeker niet alle nieuwe initiatieven en ontwikkelingen die in de voorbije drie decennia vol trots zijn aangekondigd in TH&MA, effectief tot een goed einde zijn gebracht.

Trouwens, niet alleen in de hogeronderwijswereld lopen niet alle plannen steeds naar wens. Om het bij de politieke actualiteit te houden: ook de onlangs opgestapte Britse premier bijvoorbeeld zal het geweten hebben.

Met TH&MA maken we in elk nummer ruimte voor bijdragen over nieuwe ontwikkelingen in het beleid en beheer van onze universiteiten en hogescholen, en daar leren we met zijn allen best wel wat van. Edoch, zoals gezegd lukt niet alles, en daarover horen we dan meestal minder of niets meer. Nochtans, bijdragen over waarom een en ander is misgelopen, en hoe daar verder is mee omgegaan, kunnen ook best wel inspirerend zijn. Een redactielid suggereerde dan ook om er een nummer aan te wijden, aan 'epic fails'. We zouden stukken solliciteren over doodlopende straatjes,

**Niet zozeer de mislukking  
zelf interesseert ons, maar  
wel wat daar vervolgens mee  
is gedaan**

**Ons doel is om uit die fout**

**uitgepakte beslissingen en  
slechte ervaringen lering te  
trekken**

harde crashes onderweg of dorre woestijnen op de plek van bestemming. Stukken die verhalen over wat drie, vijf, zeven, tien, ... jaar geleden vol goede moed in het beleid en beheer van hogeschool X of universiteit Y is ingevoerd – en op dat ogenblik misschien zelfs met groot enthousiasme in TH&MA aangekondigd – en daarna toch anders is gelopen dan de bedoeling was.

Niet zozeer de mislukking zelf of de gêne daarover interesseert ons, maar wel wat daar vervolgens mee is gedaan. Welke kennis heeft die crash opgeleverd, welke bijsturing is er gegeven nadat die veelbelovende route een *cul-de-sac* bleek? Is er teruggegrepen op klassieke recepten (want nieuw is niet altijd beter), of integendeel, is de innovatie nog verscherpt doorgezet (want zachte heelmeeesters maken stinkende wonden)? Is het project in alle stilte afgevoerd of is bewust voor een publieke catharsis gekozen? Zijn de intenties met de beleidslijn mee begraven, of is net voor een alternatieve of radicaal andere aanpak gekozen om het oorspronkelijke doel alsnog te bereiken?

*Epic fails*: niet om achteraf gelijk te krijgen en nog minder uit leedvermaak of om onze auteurs de kans te bieden alsnog een paar zondebokken aan de schandpaal te nagen. Ons doel is om uit die fout uitgepakte beslissingen en slechte ervaringen lering te trekken en ons met zijn allen beter op weg te helpen naar veranderingen die wél (kunnen) werken. Niet iedere interventie brengt de beoogde verbetering en niet zelden heeft ze onvermoede (neven)werkingen,

nu eens positief, dan weer negatief. Voor lerende organisaties zoals universiteiten en hogescholen is het passend te reflecteren op eerdere plannen en hun implementatie.

We rekenden op een flinke collectie voorbeelden uit de bestuurs- en beleidspraktijk in het Vlaamse en Nederlandse hoger onderwijs. Op bijdragen van ervaren bestuurders en beleidsmakers die terugkijken op interventies waarbij ze zelf betrokken waren, zij het als initiatiefnemers, zij het als waarnemers van nabij. Helaas, de oogst bleef eerder beperkt. Diegenen die wel positief op onze vraag reageerden, zijn we heel dankbaar en we hebben uiteraard begrip voor zij die de vraag liever aan zich lieten voorbijgaan.

Een gesolliciteerde potentiële auteur reageerde met een knipoog: *‘Dank om meteen aan mij te denken bij een vraag over doodlopende straatjes, harde crashes onderweg of dorre woestijnen op de plek van bestemming’* en concludeerde dat de tijd ontbrak om op de uitnodiging in te gaan. Het was zeker niet de enige die worstelde met de vraag. Misschien had ik als gewezen beheerder van de Universiteit Gent en algemeen directeur van de Hogeschool Gent zelf ook een bijdrage kunnen/moeten schrijven. Excuus evenwel: een lang geleden bijdrage in TH&MA (Hoogewijs et al., 1997) ging al die richting uit. We hadden het toen over de wijze waarop een geplande herschikking van het bureau van de universiteit maar moeilijk of niet op gang kwam, zelfs na inschakeling – of misschien juist daarom – van externe consultants. Het duurde nog een achttal jaar alvorens finaal een grondige herschikking tot stand kwam, die dan gelukkig wel succesvol bleek.

Het is dus geen lijvig nummer, maar moge het toch best inspirerend zijn. En wie weet, misschien zet het wel aan om in de toekomst meer van dit soort bijdragen te schrijven.

---

**Bert Hoogewijs,**  
hoofdedacteur TH&MA

### Noten

1. Hoogewijs, R., Buelens, M. & Willems, J. (1997). Decentralisatie van de beslissingsmacht. *TH&MA* (3), 38-42.
2. Met dank aan Tom Dekeyzer en Sibolt Noorda.