

Verbinding. *Over het besturen van de universiteit*

*Rede uitgesproken door Edith Hooge, voorzitter
College van Bestuur, tijdens de Opening
Academisch Jaar 2024-2025 op maandag
2 september 2024.*

Geachte aanwezigen, beste studenten en collega's,

'The aim is not the economic value of the products,
but the development of social power and insight.'¹

In 1899 hield de Amerikaanse filosoof John Dewey zijn inmiddels beroemde lezing over de school als gemeenschap. Het eerste principe van onderwijs, aldus Dewey, is niet economische waarde, maar de ontwikkeling van sociale kracht en inzicht. Daarmee benadrukte hij het sterk sociale karakter van onderwijs² en de verwevenheid met de samenleving.

Dit leerde ik tijdens mijn studie Onderwijskunde in de jaren tachtig aan deze universiteit. Alhoewel Dewey sprak over een elementary school in de negentiende eeuw, geeft zijn werk ook een helder perspectief op de principes van de universiteit. De universiteit als gemeenschap. Wetenschappelijk onderwijs en onderzoek als een door en door sociale aangelegenheid. De universiteit ten dienste van en in het midden van de samenleving.

Want wetenschap dient de samenleving, welzijn en brede welvaart. Dat is de kracht van de universiteit. In dit licht is het onbegrijpelijk dat we aan de vooravond staan van de grootste en meest roekeloze bezuinigingen op het hoger onderwijs sinds decennia, te midden van een guur anti-intellectueel klimaat in Nederland én daarbuiten.

Ik geef toe, dit is geen optimistische constatering bij een opening van het academisch jaar. Maar laten we er geen doekjes om winden: de aangekondigde bezuinigingen tasten de fundamenten van kennis en

de betekenis van wetenschap aan en ondergraven de stabiliteit van juist die instellingen die ons nieuwe kennis en innovatie brengen.

Meerdere universiteiten hebben al aangegeven dat, als dit werkelijk doorgaat, zij soms meer dan tien procent moeten bezuinigen. Het spreekt voor zich dat wij ons daartegen zullen verzetten, politiek, juridisch en maatschappelijk. Door de publiciteit te zoeken, door in Den Haag te pleiten, door mee te gaan naar demonstraties of deze te ondersteunen, en door – als het nodig is – naar de rechter te stappen.

Het huidige politieke klimaat vereist samen optrekken en verbinding tussen én binnen universiteiten. En daar ligt een opdracht bij onszelf – daar wil ik het vandaag uitgebreider over hebben.

Het afgelopen jaar was niet gemakkelijk. De woede, frustratie, onmacht, angst en het verdriet over het verschrikkelijke geweld in Israël en Gaza waren groot. Er was roep om actie en er waren demonstraties op en rond onze campussen. Maar de demonstraties liepen vaak uit op intimidatie, geweld en vernielingen. Hierover leeft veel afschuw en boosheid bij onze studenten en medewerkers, over de sociale en fysieke onveiligheid, de schade, de inzet van de politie. Hoe groot en terecht de woede en frustratie over de situatie in het Midden-Oosten ook is, we hebben de opdracht om onze universitaire gemeenschap te beschermen en rekening te houden met ieders' gevoelens, situatie en perspectief. Intimidatie, vernielingen en geweld kennen daarin geen plek.

Het gesproken woord geldt.

De gebeurtenissen, ervaringen en emoties trekken hun sporen in onze gemeenschap. Het is vreselijk dat er studenten en medewerkers zijn die zich bedreigd of niet welkom voelen op de UvA. Zij moeten op onze bescherming kunnen rekenen.

Het is zorgwekkend dat bijeenkomsten voor open academisch debat moeten worden afgelast vanwege veiligheidsrisico's. Dit terwijl vrije uitwisseling van ideeën en open debat in het hart van de universiteit zitten.

En het is onrustbarend dat er zorgen leven over het recht om te demonstreren. Kritisch zijn, je punt maken en demonstreren staan iedereen vrij, ook op de UvA.

De gebeurtenissen, ervaringen en emoties zetten ons als UvA-gemeenschap onder druk. We begrijpen elkaar minder goed, kunnen elkaar minder makkelijk vinden en we herkennen niet altijd meer wat ons bindt: onze gedeelde waarden, de doelen en de bedoeling van deze prachtige universiteit.

Wat kenmerkt een sterke universitaire gemeenschap? Vanuit een sociale-netwerkblik³ luidt het antwoord: talrijke stevige verbindingen tussen al die mensen die de UvA-gemeenschap vormen.

Ik herhaal het maar, verbinding is hard nodig.

Verbinding is in ons soort organisaties niet zo eenvoudig te bereiken, want we zijn er niet bij uitstek op ingericht. De universiteit kent nou eenmaal veel academische, organisatorische en sociale lagen, die dwars door elkaar lopen, verschillende waarden en doeleinden hebben en 'losjes aan elkaar verbonden zijn'⁴.

Daarom zijn universiteiten beperkt bestuurbaar⁵. Het zijn geen simpele top-downsystemen, waar je bovenin een besluit neemt en er onderin hetzelfde uitrolt.

Bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn juist zo laag mogelijk belegd, omdat professionele autonomie het beste wetenschappelijk onderzoek, onderwijs en valorisatie realiseert.

Daarnaast is de UvA ook een organisatie van, zeg maar, bureaucratie⁶ en bedrijfsmatigheid. Dat eerste zijn we vanwege de verantwoording over de besteding van publieke middelen; het tweede omdat universiteiten ook arbeidsorganisaties zijn, kostbare gebouwen beheren, en innovaties en start-ups lanceren.

En, tot slot, zoals ik al aangaf, is de UvA ook een sociale gemeenschap, een mini-samenleving⁷, met daarin diverse netwerken⁸ van haar leden, actie- en belangengroepen, vertegenwoordigingen en raadgevers. Met gedeelde, maar ook uiteenlopende waarden en uitgangspunten.

Betrokkenen in al die delen en lagen strijden om invloed en inspraak, en oefenen macht en tegenmacht uit. Het besturen van een universiteit is dus polycentrisch en komt neer op evenwichtskunst: voortdurend wegen, overwegen en afwegen in een ingewikkeld krachtenspel. Niet voor niets worden al vanaf de jaren zestig vanuit de bestuurskunde en organisatie- en beleidswetenschap rake typeringen gegeven van de beperkte bestuurbaarheid van universiteiten, zoals het 'Garbage Can'-model (vuilnisbakmodel)⁹, 'Organized Anarchy' (georganiseerde anarchie)¹⁰ en 'Herding Cats' (katten hoeden)¹¹.

Dat is allemaal niet erg en misschien maar goed ook, omdat die beperkte bestuurbaarheid de autonomie waarborgt die de gevarieerde praktijk van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek nodig heeft. Maar het maakt het besturen van de universiteit wel onduidelijk, en besluiten en beleid worden niet altijd breed gedragen. Bovendien zorgt die beperkte bestuurbaarheid niet per se voor verbinding binnen de universiteit. En dat hebben we nu wel hard nodig, zoals ik aangaf.

Het gesproken woord geldt.

3. Cross & Parker (2004) 4. Weick (1976) 5. Hooge (2013) 6. Du Gay (2000) 7. Dewey, (1944) [1916], p. 360 8. Cross & Parker (2004) 9. Cohen, March & Olsen (1972)

10. Cohen and March (1986) 11. Hammond (2004)

Hoe komen we tot duidelijker bestuur, breder draagvlak en meer verbinding binnen de UvA? Wat doen we centraal, wat decentraal, wanneer is er inspraak mogelijk, wanneer kun je meedenken? Daar kunnen we als College van Bestuur en decanen helderder over zijn. Niemand zal bezwaar hebben dat de implementatie van nieuwe privacyregels centraal wordt besloten en aangestuurd. En hetzelfde zal gelden voor HR-beleid of gebouwbeheer.

Maar voor sommige onderwerpen vormt *samenbestuur*, zoals ik het hier zal noemen, een beter en vruchtbaarder model dan het te zoeken in 'centraal of decentraal'. Dat zijn de onderwerpen waar het wenselijk is om veel verantwoordelijkheid en invloed te leggen bij diegenen die het onderwijs en onderzoek dagelijks samen 'maken': studenten, docenten, onderzoekers, staf en hun direct-leidinggevenden. Door aan te sluiten bij hun kennis, kunde, ervaring en motivatie kunnen besluiten en beleid breed gedragen worden en dat kan de UvA-gemeenschap verder verbinden.

Samenbestuur vereist verantwoordelijk gedrag en betrokkenheid van de hele universitaire gemeenschap. Het vereist dat de universiteit een plek is voor meerstemmigheid, een plek waar alle stemmen gelden. In dat verband verdient het draagvlak en de inclusiviteit van de medezeggenschap aandacht.

Naast medezeggenschap is er binnen de UvA volop mogelijkheid voor betrokkenheid en invloed, bijvoorbeeld via deliberatieve¹² fora zoals het UniversiteitsForum en de Senaat, of in georganiseerd studentenverband zoals studentenvakbond en studie- en studentenverenigingen. Er zijn opleidingscommissies, het studentassessor-schap, de Centrale Promovendiraad, diverse UvA-brede commissies en er zijn tal van informele wegen voor gesprek, discussie, invloed en leiderschap.

Al deze mogelijkheden voor samenbestuur hebben we goed te onderhouden en, waar nodig, nieuw leven in te blazen, aan te scherpen of te vernieuwen.

Samenbestuur draagt bij aan verbinding bij complexe onderwerpen; denk aan studeren met een functiebeperking, het opstellen van gedragsregels, het instellen van ethische commissies.

En het helpt om onderlinge verbinding en vertrouwen te herstellen. Na de (aanloop naar de) demonstraties en wat daarmee gepaard ging, zijn de afgelopen maanden talrijke initiatieven genomen voor luisteren, dialoog en consultatie. Met deze vormen van *samenbestuur* gericht op herstel van verbinding en vertrouwen gaan we komend academisch jaar door.

Tot slot kom ik op nog iets waarvoor ook verbinding binnen en tussen universiteiten – ook internationaal – vereist is, iets dat we ook het hoofd moeten bieden. In het rapport *Krachtig en kwetsbaar*¹³ constateert de Commissie Stolker dat de academische vrijheid bepaald geen gegeven is, of voor lief kan worden genomen.

Om de academische vrijheid op de UvA te borgen, moeten we op drie punten stevig verbinden. Ten eerste door met elkaar actief beelden en opvattingen te delen over academische vrijheid. Over wat het wél is, bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid om nuance te schetsen en verschillende perspectieven te hanteren. En over wat het niet is, bijvoorbeeld fanatisme of het innemen van onwrikbare posities¹⁴. Op die manier zorgen we ervoor dat academische vrijheid als gedeelde waarde wordt herkend binnen de UvA-gemeenschap en duidelijk is wat ons bindt bij het in de praktijk brengen.

Ten tweede kunnen we onze studenten verbinden aan academische vrijheid door hen hierin te vormen en uit te dagen. Zij zijn er immers uitdrukkelijk ook de dragers van¹⁵. Hen bijvoorbeeld leren dat op de universiteit systematische twijfel en academische zorgvuldigheid gaan boven stelligheid¹⁶. Of laten ervaren dat je én positie kunt kiezen én nieuwsgierig

Het gesproken woord geldt.

kunt blijven naar tegenargumenten en andere standpunten. Dit kan door hier voor elke student expliciet aandacht aan te schenken, bijvoorbeeld geïntegreerd in opleidingscurricula, als apart vak, bij introductiedagen, bij afstuderen.

Tot slot is academisch leiderschap een stevig bindmiddel. Leiderschap dat stimuleert om elkaar uitleg en verantwoording te vragen over de invulling van academische vrijheid en professionele en morele verantwoordelijkheid¹⁷. En leiderschap met de moed om te adresseren en te normeren, bijvoorbeeld als het open academische debat wordt verstoord of standpunten eenzijdig worden opgedrongen.

De vrijheid van academici staat onder druk in een toenemend aantal landen, ook in Europa, ook in Nederland. Er is sprake van toenemende polarisatie en we zijn getuige van 'het verdwijnen of althans stiller worden van het politieke midden, en een verharding van debatstijlen'¹⁸. Dat kan werken als een splijtzwam, ook binnen de UvA-gemeenschap. En dan komt onze academische vrijheid en kracht onder druk.

We mogen ons niet uit elkaar laten drijven. We moeten pal staan voor de academische vrijheid. Daarvoor hebben we stevige verbindingen binnen onze gemeenschap nodig. We moeten het wantrouwen in de wetenschap actief bestrijden, niet alleen met betrouwbare onderzoeksresultaten, maar ook door verbinding en goed bestuur. Terugkomend bij het werk van Dewey¹⁹: op zoek gaan naar verbinding is ook samen leren. De kracht van leren is geen zoektocht naar zekerheid, maar het omarmen van onderzoek en twijfel.

En terugkomend op de bezuinigingen op het hoger onderwijs: die mogen we niet laten gebeuren. Als universiteit moeten we goed aangesloten blijven op de samenleving en deze blijven dienen – door jonge mensen op te leiden en te vormen voor een verantwoordelijke rol in de samenleving, door het

beoefenen van onafhankelijke wetenschap en door het actief blijven delen van onze kennis en inzichten.

Het is alle hens aan dek.

Dank voor uw aandacht.

Referenties

Cohen D.K. (2011). *Teaching and its predicaments*. Cambridge MA/London UK: Harvard University Press.

Cohen, M.D., March, J.G., Olsen, J.P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.

Cohen, M.D., & March, J.G. (1986). Leadership in an organized anarchy. *Organization and governance in higher education*, 5, 16-35.

Commissie Stolker (2023). *Krachtig en kwetsbaar. Academische vrijheid in de praktijk*. Onderzoeksrapport, aanbevelingen en beschouwing naar aanleiding van een klokkenluidersmelding aan de Universiteit van Amsterdam. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Cross, R. & Parker, A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks*. Boston (MA): Harvard Business School Publishing.

Dewey, J. (1915) [1899]. *The School and Society*. Chicago: The University of Chicago Press.

Dewey, J. (1944) [1916]. *Democracy and Education. An introduction to the Philosophy of Education*. New York, London: The Free Press.

Dewey, J. (1929). *The quest for certainty. Gifford Lectures*. New York: Milton, Balch & Co.

Du Gay, P. (2000). *In praise of bureaucracy*. London: Sage Publications Ltd.

Hammond, T.H. (2004). Herding cats in university hierarchies: Formal structure and policy choice in American research universities. *Governing academia: Who is in charge at the Modern University*, 91-138.

Hooge, E.H. (2013). *Besturing van autonomie. Over de mythe van bestuurbare onderwijsorganisaties*. Oratie. Tilburg: Tilburg University.

Van Reybrouck, D. (2022). *Tegen verkiezingen*. Amsterdam: De Bezige Bij.

Schuyt, K. (2023). *Begrensd tolerantie. Over verdraagzaamheid,*

onverdraagzaamheid en het ondraaglijke. Leeuwarden / Amsterdam: Kees Schuyt / Boom.

Weick, K.E. (1976). Educational Organizations as loosely coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21: 1-19.

Zoontjens, P.J.J. (2024). *De academische vrijheid van studenten*. NTOR: Nederlands tijdschrift voor Onderwijsrecht en onderwijsbeleid, 36(1): 24 - 37.