

Lokale universiteiten

Laatst mocht ik mij, naar aanleiding van een lustrum-symposium van de Maastrichtse universiteit, bezinnen op het organisatie-model van onze universiteiten en faculteiten¹. Mij was gevraagd om dat vanuit het perspectief van de organisatiekunde te doen. Andere sprekers hadden al de historische evolutie van de universiteit geschilderd alsmede de onheilzame werking van de toenemend Haagse oriëntatie van de Nederlandse universiteiten sinds de jaren zestig. Ik kon mij dus geheel concentreren op twee merkwaardige karakteristieken van de universiteit als organisatie: het ideaal van de meritocratie en het feit van de differentiatie.

Er zijn weinig organisaties te bedenken die zo gedifferentieerd zijn als universiteiten. Fundamenteel onderzoek, grootschalig onderwijs, patiëntenzorg, reflectie, beroepsopleiding, maatschappijkritiek, elitevorming, dit alles bevindt zich bij de grotere universiteiten onder één dak. Theologie, kernfysica, hartchirurgie en ontwikkelings-economie ook.

Vanuit de organisatie-theorie is bekend dat differentiatie op zichzelf de effectiviteit van organisaties niet behoeft te schaden. Maar daarbij geldt een cruciale voorwaarde. Die voorwaarde is dat er integratiemechanismen voorhanden zijn om de heterogene organisatiedelen te binden. Hoe gedifferentieerder een organisatie is, des te meer integratie nodig is om effectiviteit te bewaren. Hier wringt, wat de universiteiten betreft, de schoen. Integratiemechanismen zijn nagenoeg afwezig. Wat bindt het medisch onderzoek aan het economische onderwijs? Wat heeft een jurist met patiëntenzorg te maken? Op zichzelf niets natuurlijk, en er zijn ook weinig middelen om die binding te vergroten. Iedere universiteit is dus een toonbeeld van organisatorische differentiatie. Aan iedere universiteit ontbreken integratiemechanismen. Aan Nederlandse universiteiten wordt de effectiviteit echter bovendien belemmerd door de afgedwongen uniformiteit van het bestuursmodel, waarvoor nauwelijks argumenten van schaal, scope of synergie te vinden zijn.

Als alternatief zouden we kunnen denken aan een federatieve structuur van kleinere eenheden. Eenheden van een kleinere schaal dan de huidige faculteiten, hetgeen voordelen biedt van overzichtelijkheid, een homogene cultuur, en een grotere betrokkenheid van de medewerkers. Dit zou een evolutie impliceren van het huidige model naar, wat je zou kunnen noemen, een netwerkmodel:

- een model waarin de noodzakelijke bestuurlijke differentiatie tussen de diverse eenheden beter gestalte kan krijgen;
- een model, waarin veel meer op basis van wederzijdse afspraken dan op basis van uniforme regelingen wordt gecoördineerd;
- een model waarin meer risico wordt gelegd bij de kleine eenheden waarin het werk werkelijk gebeurt;
- een model waarin het rendement van goede prestaties ook veel meer ten goede komt aan degenen die die prestaties hebben geleverd;

- een model ten slotte, dat veel meer de organisatorische flexibiliteit geeft, die nu eenmaal noodzakelijk is in snel veranderende omgevingen.

Wat zou de ontwikkeling naar zo'n netwerkmodel in de weg kunnen staan? Haagse regelgeving, natuurlijk, maar laten we daar even van af zien. Nee, ik vrees dat een belangrijke bron van weerstand ook bij de universiteiten zelf overwonnen moet worden. Als we de klassieke analyse van Alvin Gouldner volgen², bestaan in de universitaire gemeenschap globaal twee typen wetenschappers en bestuurders. Het eerste type is de 'cosmopolitan'; het tweede type de 'local'. De 'cosmopolitans' identificeren zich primair als leden van een beroepsgroep, hebben een sterk naar buiten gerichte oriëntatie en hebben een relatief lage binding met de organisatie waarin zij werken. Voor de wetenschappelijke 'cosmopolitans' gelden vooral de normen die internationaal gelden voor hun beroepsgroep. 'Locals' daarentegen identificeren zich sterker met de specifieke organisatie waarin zij werken, zijn minder research-gericht, koesteren sterker het gelijkheidsideaal en minder het meritocratische ideaal, en zijn uit zichzelf bestuurlijk of politiek actiever. Beide groepen zijn nodig aan de universiteit. Tussen beide zal altijd spanning blijven bestaan. Die kan worden verminderd door meer verscheidenheid in bestuursvormen en arbeidsvoorwaarden toe te staan dan tot nu toe in Nederland gebruikelijk is. Ook daarvoor zou een netwerkmodel geschikt zijn. Welke groep zal van harte meewerken aan de evolutie naar zo'n netwerkmodel, denkt u? En welke groep zal blokkades daarvoor opwerpen, met name in het 'politieke circuit'? Als u die vragen vanuit een economische analyse wilt beantwoorden, kan dat. Daarvoor moet u zich realiseren dat het organisatiekundige onderscheid tussen 'locals' en 'cosmopolitans' een stevig economisch fundament heeft. 'Cosmopolitans' zijn immers degenen met een sterkere positie op de externe arbeidsmarkt. Zij zijn daarvoor eerder bereid risico's te lopen. 'Locals' zijn meer aangewezen op de interne arbeidsmarkt van de specifieke organisatie, waarvoor zij werken. Zij hechten sterker aan bestaande zekerheden. John Kenneth Galbraith was blijkbaar een 'cosmopolitan'. Van hem is immers de volgende uitspraak afkomstig: "The trouble with tenure is, that those who deserve it, don't need it and those who need it, don't deserve it."



H. Schreuder

1. De bijdragen aan dit symposium zullen verschijnen in *Universiteit en Hogeschool*.

2. A.W. Gouldner, Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles, *Administrative Science Quarterly*, 1957.