

Vier Europese universiteiten voelden de behoefte aan nieuwe leertrajecten voor leidinggevenden. Ze verenigden zich in een netwerk en verzorgen nu zelf programma's op maat. Han Rakels verklaart de meerwaarde van het 'U4 Academic Leadership Programme'.

# Hoe Europese samenwerking succesvol kan zijn

## Een leiderschapsprogramma voor en door universiteiten

**Han Rakels**

Perspectivity, Den Haag

**U**niversitaire leidinggevenden zijn bepalend voor het reilen en zeilen van hun instelling. Het zijn leiders met een ruime werkervaring in of rondom de academische wereld. Op hun eigen wijze hebben zij behoefte aan inspiratie, het reflecteren op hedendaagse uitdagingen en het onderzoeken hoe ze het best kunnen inspelen op actuele vraagstukken.

Wat is een zinvolle tijdsbesteding voor leidinggevenden aan universiteiten (decaan of directeur) als het gaat om het verdiepen en verbreden van hun leiderschap? Leiderschapsprogramma's zijn er volop, en ze zijn populair als altijd. Ook aan theorieën en meningen is geen gebrek. Even googelen op 'leiderschapsprogramma' geeft meer dan 35.000 hits. Maar als je wat specifiek zoekt op 'universitair' of 'academisch leiderschapsprogramma', blijft daar nog maar 10 procent van over, waarvan een groot deel bovendien advertenties of opiniestukken betreft. Wat resteert, is een handvol leiderschapsprogramma's, die je grofweg in twee categorieën kunt verdelen:

- programma's door (semi)commerciële aanbieders, met een vooraf bepaald aanbod met veel hooggekwalificeerde sprekers en vaak een pittig prijskaartje, variërend van € 900-1200 per deelnemer per trainingsdag (exclusief reis- en verblijfskosten);
- het interne aanbod van universiteiten, waarbij de doelgroep tussen het niveau van promovendus en hoogleeraar ligt (veelal universitair docent en universitair hoofd-

docent). Het (veelal aparte) aanbod voor niet-academisch personeel is geringer.

Voor de hogere functies is de keuze dus buitengewoon beperkt. Vier Europese universiteiten die vonden dat het aanbod onvoldoende in hun behoeften voorzag, verenigden zich in het U4Society Network en begonnen een nieuw initiatief, het U4 Academic Leadership Programme. Sinds 2013 heeft dit leiderschapsprogramma driemaal gelopen; de eerstvolgende editie staat gepland voor 2020.

### Ambitieuw netwerk

Het U4Society Network werd in 2008 opgericht door de universiteiten van Groningen, Gent, Uppsala en Göttingen. In 2019 kwam Tartu (Estland) erbij. Dit zijn alle sterk onderzoeksgerichte universiteiten, met een verwant profiel, van vergelijkbare omvang (met dertig- tot veertigduizend studenten en vier- tot achtduizend werknemers) en met een goede reputatie. Het is de ambitie van het U4Society Network om zijn impact op het wereldtoneel te verhogen. Als platform voor langdurige samenwerking heeft het netwerk de volgende doelen:

- het onderwijsaanbod verbreden en studenten meer internationale ervaring bieden;
- onderzoeksoutput versterken door intensieve samenwerking en gezamenlijke projecten;

- kennis delen en middelen voor universitair management en bestuur verenigen.

Het U4Society Network onderscheidt zich van de grote ‘university associations’ als een actief opererend netwerk voor studenten, docenten en management, met de onderlinge verplichting om de schaal van innovatie en specialisatie te verhogen.

Het netwerk is een broedplaats voor nieuwe samenwerkingsinitiatieven waarvoor externe financiering meestal niet mogelijk is. Een van die initiatieven is het U4 Academic Leadership Programme.

### De academische realiteit

Onze sociale, financiële, politieke en technologische wereld verandert voortdurend. De samenhang tussen vele grote vraagstukken maakt deze wereld complex. Dit vraagt om integraal denken en handelen. Klassieke besluitvormingsprocessen, gestoeld op oorzaak en gevolg, zijn minder bruikbaar. De voorspelbaarheid neemt af en daarmee neemt de onzekerheid toe, evenals de noodzaak van diepgaander begrip van complexe vraagstukken en de betekenis ervan voor leidinggevend (Snowden & Boone, 2007). Deze ontwikkelingen hebben hun weerslag op universiteiten. Of het nu binnen een onderzoekgroep of onderwijssectie is, op de financiële of de humanresourcesafdeling, op een faculteit of een campus: er ligt een breed spectrum aan uitdagingen en universiteiten voelen de druk om ‘het juiste’ te doen als het gaat om maatschappelijke verantwoording, efficiëntie van middelen, kwaliteit van diensten en transparantie (Engwall, 2012). Dit is de realiteit waarin universitair leiders opereren.

Naast deze veranderende realiteit is er de interne dynamiek. Die wordt sterk bepaald door het principe van academisch vrijheid, zoals vastgelegd in het Internationaal Verdrag inzake economische, sociale en culturele rechten: ‘De staten die partij zijn bij dit verdrag verbinden zich de vrijheid te eerbiedigen die onontbeerlijk is voor het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en scheppend werk.’ Het vrijheidsideaal benadrukt waarden als kritische reflectie, autonomie en democratische participatie. Maar daarnaast hebben leidinggevend te maken met formele posities, middelen die ze moeten verdelen en regels die ze moeten volgen. De grote mate van onafhankelijkheid en van interafhankelijkheid zijn de twee polen waarmee

## Het ‘hoeden van een kudde katten’ is niet voor niets een gebruikte metafoor

leiders te maken hebben bij het leidinggeven aan instellingen, faculteiten, vakgroepen en individuen. Het ‘hoeden van een kudde katten’ is niet voor niets een gebruikte metafoor (Garret & Davies, 2011).

Voorafgaand aan de promotie naar een leidinggevende positie zijn de meeste academici specialist geworden op hun onderzoeksterrein. Ze bouwen voort op ervaringen uit het verleden. Ze trekken gepassioneerd lering uit wat op hun pad is gekomen. Maar de stap van expert naar leidinggevende, waarbij andere capaciteiten en een generalistischer manier van werken komen kijken, kan lastig zijn. Daar komt bij dat sommigen van hen leidinggeven beschouwen als ondergeschikt aan het bedrijven van wetenschap, of zelfs als een noodzakelijk kwaad. Deze perceptie is nog sterker bij instellingen die leidinggevende posities niet invullen door middel van werving-en-selectieprocedures. Bij de universiteiten van het U4Society Network zijn verschillende modellen in zwang. Zo organiseren Uppsala en Gent verkiezingen voor nieuwe decanen en rectoren, en hanteert Göttingen een roulatiesysteem onder vakgroepvoorzitters. Alleen in Groningen is er sprake van een benoeming na een open sollicitatieprocedure.

De vertaalslag vanuit de beschreven realiteit naar die van de weerbarstige problemen waaraan de hedendaagse universiteiten onderhevig zijn, kan een grote zijn! Het leren met gelijkgestemden die in hetzelfde schuitje zitten kan een grote impuls geven aan het maken van die vertaalslag. Het moge duidelijk zijn dat het leren voor leiders aan universiteiten zinvol en uitdagend is. Maar ook dat een standaardleiderschapstraining niet het maatwerk kan bieden dat nodig is, omdat die niet past bij de aard van uitdagingen en de aard van de leidinggevend.

2018	U4 mobilities	Erasmus-uitwisselingen	U4- activiteiten	PhD- projecten	Gezamenlijke programma's	U4- summer schools	EU- projecten
	549	101	60	>25	9	12	11

Tabel 1 Feiten en cijfers U4Society Network

## Een van de uitgangspunten is dat binnen de groep meer dan voldoende wijsheid en ervaring aanwezig zijn

### Adaptief leerproces

De deelnemende universiteiten binnen het U4Society Network hebben op een succesvolle manier vormgegeven aan de hierboven geschetste leeruitdagingen. Het U4 Academic Leadership Programme is een adaptief leerproces, waarin vrijheid van leren rondom verbindende thema's centraal staat – een programma dat diepgang niet stuurt maar faciliteert.

De volgende belangrijke ontwerpprincipes liggen ten grondslag aan het scheppen van openheid, inspiratie en vertrouwen voor leiders om ervaringen te delen, *good practices* uit te wisselen en peerreviews te verrichten:

- *Diversiteit in perspectieven*  
Een zorgvuldig gekozen reflectie van de geleerden. Op functieniveau werft het netwerk deelnemers uit zowel academische als administratieve eenheden, bijvoorbeeld een decaan economie uit Groningen, een humanresourcesdirecteur uit Gent, een decaan letteren uit Göttingen en een directeur communicatie uit Uppsala (tot een maximum van twintig deelnemers). Daarnaast kijkt het netwerk naar geslacht en leeftijd, zodat er een heterogene groep aan de start van het programma verschijnt. Zo komen vele verschillende perspectieven op uitdagingen tezamen, wat het leerpotentieel verhoogt.
- *Homogeniteit in leiderschapsniveau*  
Alle deelnemers oefenen een functie uit direct onder het college van bestuur, maar het niveau van vakgroep- of sectiehoofd overstijgend. Allen zijn (vice)decaan van academische faculteiten of (vice)directeur van administratieve afdelingen. Dit schept een veilige randvoorwaarde: deelnemers vinden elkaar in gedeelde en herkenbare uitdagingen voor dit kader. De afwezigheid van ondergeschikten en superieuren creëert daarnaast een lage drempel voor meningsuiting. Deelnemers voelen zich comfortabel genoeg om zich kwetsbaar op te stellen en gesteund door de aanwezigheid van collega's op vergelijkbare functieniveaus.

- *Zelfsturing en verantwoordelijkheid*  
Een van de uitgangspunten van het leertraject is dat binnen de groep meer dan voldoende wijsheid en ervaring aanwezig zijn om tot zinvolle uitwisselingen te komen. Het leren is dan ook voornamelijk gefaciliteerd. Het (minimale) 'zenden' door sprekers dient er voornamelijk toe een onderwerp scherp neer te zetten (prikkelen of verdiepen) of een algemeen beeld aan te bieden (blikveld verruimen). Door de interactie te faciliteren met krachtige technieken, kunnen deelnemers zelf verantwoordelijkheid nemen voor het bespreken van relevante en urgente uitdagingen, en de (zelf)reflectie of dialoog daarop richten. De vertaalslag naar de eigen werksituatie vindt plaats door middel van initiatieven van deelnemers ('zelf opgelegd huiswerk').

### Het U4 Academic Leadership Programme

De doelstellingen van het U4 Academic Leadership Programme luiden als volgt:

- het bewerkstelligen van de samenwerking binnen de partneruniversiteiten, met een focus op strategisch leiderschap;
- het creëren van een internationaal leiderschapsnetwerk binnen het U4Society Network;
- het ontwikkelen en delen van kennis, vaardigheden en ervaringen met internationale trends, problemen en oplossingen binnen een vertrouwde omgeving.

#### *Duur en thema's*

Het programma voltrekt zich over de periode van ongeveer een jaar, en bestaat uit vier leersessies, ongeveer een per kwartaal, in elk van de deelnemende steden. Elke bijeenkomst duurt drie dagen. Tijdens elk van deze leersessies staat één algemeen thema centraal:

- *Talent en diversiteit* (Rijksuniversiteit Groningen)  
De rol die leiders (kunnen) spelen bij talentontwikkeling en de maatregelen en experimenten van universiteiten om talent te vinden en te behouden. De rol en het be-

Deelnemers voelen zich  
comfortabel genoeg  
om zich kwetsbaar  
op te durven stellen

lang van diversiteit in de 21ste eeuw en hoe daarmee om te gaan.

- *Identiteit en profileren* (Universiteit Gent)  
De plaats die universiteiten in de (Europese) samenleving innemen en wat het veranderende krachtenveld betekent voor hun identiteit. Thema's als vertrouwen, transparantie en motivatie komen aan de orde.
- *Kwaliteit en cultuur* (Universiteit van Uppsala)  
De zin en onzin van externe kwaliteitsmetingen (*ranking systems*), interne monitoring en evaluatiesystemen. Aandacht voor de cultuur als kwaliteitsdrager binnen afdelingen.
- *Verandering en toekomst* (Universiteit van Göttingen).  
Focus op *wicked problems* en wat het vraagt aan methodieken en gedrag van leiders om daarmee om te gaan. Complexiteit en de onzekerheid en weerstand die daaruit voortkomt. De toekomst van universiteiten in het licht van de huidige ontwikkelingen.

Een nieuw thema (met ingang van 2020) is duurzame ontwikkeling (Universiteit van Tartu).

#### *Deelnemers*

Aan dit leiderschapsprogramma nemen hogere leidinggevenden deel, hoofdzakelijk decanen en directeuren. In totaal zijn er twintig deelnemers, vijf van elke universiteit. De groepen zijn divers samengesteld, met deelnemers uit verschillende academische en administratieve eenheden. Deelnemers krijgen een uitnodiging van de rector van hun universiteiten.

#### *Input en interactie*

Tijdens het programma vertellen diverse sprekers (2-4 per leersessie) in 20-30 minuten hun verhaal. Extra input komt van de programmafacilitator, die bij de vier leersessies de interactie ontwerpt en begeleidt, in afstemming met de verantwoordelijke programmacoördinator (een per universiteit).

#### *Continuïteit*

In de periodes tussen de leersessies vinden onder meer 'home-sessies' plaats: onderlinge reflecties tussen deelnemers van dezelfde universiteit en terugkoppeling aan het college van bestuur. Ook voeren de deelnemers zelfopgelegde opdrachten uit en houden deelnemers door middel van een buddysysteem onderling contact.

### De wijze van evalueren

Na elke cyclus van het programma vindt evaluatie plaats door middel van narratief onderzoek, met behulp van het onderzoeksinstrument Sprockler (zie sprockler.com). Hier-

## De uitkomsten zijn niet (alleen) statistische gegevens maar patronen van data

mee kun je de effecten meten door anonieme verhalen van deelnemers te verzamelen. Dit kunnen reflecties zijn op de opzet, inhoud en organisatie van het programma, maar ook verhalen over de inzichten die deelnemers hebben opgedaan en de effecten die deze teweeg hebben gebracht (acties, gedrag of anderszins).

De respondenten duiden hun eigen ervaringen (dus niet de evaluatoren). Dat resulteert in authentieke data, zowel kwalitatief als kwantitatief, waardoor het eigenaarschap over de resultaten maximaal bij de respondenten ligt. De uitkomsten zijn niet (alleen) statistische gegevens maar patronen van data. Dit geeft een verrijkt beeld van de uitwerking van het programma en van de oorzaken van die uitwerking.

### Bevindingen van deelnemers

Het programma voldeed aan de doelstellingen van het U4Society Network om het strategisch leiderschap binnen het netwerk te versterken en internationale trends en oplossingen gezamenlijk te verkennen. Deelnemers gaven hoge cijfers aan het programma (gemiddeld 13,9 op een schaal van 1 tot 15), met de unanieme aanbeveling het programma opnieuw aan te bieden. Het *peerlearning*-effect in een vertrouwde omgeving was overduidelijk aanwezig.

Enkele bevindingen van de respondenten:

*'The programme increases the leadership qualities of the leaders strongly. Often, the leaders are scientists, not well trained for the job. They learn by trial and error, which is not to the benefit of the organization. The programme shortens this learning process and delivers better leaders.'*

*'I was touched by the "commonness" and similarity of our problems (...) There are many situations, problems in their professional life that are similar to my experiences. It is the most helpful programme I have ever participated in.'*

*'I appreciated the power of speaking up and sharing my story in a circle of trusted friends... and to get an expanded network.'*

*'It is a unique programme since it includes participants from different universities in different countries; it provided an international perspective.'*

### Narratieven

Een element van de Sprockler-evaluatiemethodiek is het illustreren van effecten aan de hand van korte narratieven (ervaringsgerichte beschrijvingen) van deelnemers over inzichten en acties die zij individueel ondernamen. Drie cycli leverden in totaal ruim 150 gedeelde ervaringen op. Om een beeld geven van de geïnduceerde effecten van het programma volgen hier enkele van deze narratieven. Deelnemers antwoorden hierbij op de vraag welke activiteiten ze hebben ondernomen die (mede) door het leerprogramma zijn ingegeven.

*'I organized a (participatory) faculty event around the question "What will the economy faculty look like in 2025?" It was a full-day event, to which all faculty members were invited (students, assistants, professors, supporting staff). The format was basically Open Space-like. The format on its own, the presence of an external facilitator (Perspectivity), the fact that we brought people with different backgrounds and roles in the faculty together at the same place, all this together made it a successful event. For me and for the faculty, this was "a new experience" that we would never have experienced without me having participated in the U4 Programme, exploring the possibilities together in a trusted environment.'*

*'After the Ghent meeting I continued to have contact (...) and shared ideas about medical education and about the way we should change our medical programmes. We took the initiative to set up a network about leadership in medical education within U4. With help of the current U4 programme colleagues in Uppsala and Göttingen I identified my counterparts. Fortunately, they agreed to support the initiative for such network. During the recent U4 rectors' meeting, the rectors gave their support for this initiative. So now we are in the phase of implementing, starting with a summer school.'*

**Naast de grote diversiteit  
speelt het internationale  
karakter van het programma  
een belangrijke rol**

*'During the fall, many refugees came to Sweden. I learned in the programme that the university should be proactive and be a visible partner in society. There are things we should think of when society changes radically. I discussed this issue in every possible situation, with my own faculty and all heads of different units, and the students presented a paper for the rector. It is a wicked problem. But we are willing to be part of the thinking and work. A month ago, I was asked to take responsibility to map, as well as invent, what the university can do. It is open how this work should/could be done. It is demanding and difficult and I will start next week to create open space.'*

Veel van de narratieven van deelnemers gaan over gedragsverandering:

*'With the insights from the Leadership Programme and the peer-support of participants, the job could start. It required bravery from me, and in this the moral support through the programme thinking was of big help. The learnings have helped me to dare to push changes.'*

*'I insisted and felt confident on having a dialogue first between central administration and faculty on these plans. (...) The rationale here is to show leadership willingness, to actively involve the main stakeholders (irrespective of the outcome of the discussions).'*

*'In the past, I almost never asked the "why" question when people wanted something or tried to convince me of something (for example when they ask for more personnel, for more money et cetera). Moreover, I almost never asked myself the "why" question, which is even worse. During the U4 Programme, this "why" question popped up many times, though, and I became convinced that it is the number one question that we/I should ask more. This might sound obvious, but I didn't realize this before I entered the U4 Programme. So, maybe we need such programmes not only to discover complex, complicated and chaotic problems, solutions and methodologies, but also (and maybe even the first place) to re-discover the most obvious ones.'*

### Succesfactoren

Een analyse van de evaluatieresultaten bracht de volgende succesfactoren aan het licht:

- *Internationale setting*  
Naast de grote diversiteit (inhoudelijke achtergrond) en de hoge mate van homogeniteit (vergelijkbare hiërarchische posities) speelt het internationale karakter van het programma een belangrijke rol. Zoals een van de deelnemers verwoordde: 'Als we binnen onze landsgrenzen een dergelijk leiderschapsprogramma zouden houden, zouden we nooit bewerkstelligen wat nu gebeurt, omdat

## Het is spijtig dat leidinggevend hiervoor meestal de ruimte niet krijgen

we dan binnen de begrenzing van onze eigen systemen, wetten en cultuur leren. Onze leergrenzen worden opgerekt.’

- *Ruimte voor bezinning*  
Het programma vraagt, vooral gezien de drukke agenda's van dit soort leidinggevend, veel van de tijd van deelnemers (drie dagen per sessie). De toewijding van de deelnemers zorgt voor focus, de leergroep blijft bijeen en blijft in de sfeer van de sessie, waardoor het leren doorgaat tot in de avond en de volgende ochtend alweer begint bij het ontbijt.
- *Gerichte sociale activiteiten*  
Elke activiteit in het programma staat in het kader van het thema of dient doelbewust het programma. Zo zijn er historische rondleidingen binnen de universiteiten, zoals in het anatomisch theater en de Linnaeus-collectie in Uppsala, de studentengevangenis en het observatorium in Göttingen en de energieacademie in Groningen. Maar ook het eten is in overeenstemming met het thema: een gezamenlijke kooksessie op de allereerste avond in Groningen (informele verbinding in de groep), een chocolatierworkshop in pralinestad Gent, waarbij deelnemers de identiteit van universiteiten in bonbons uitdrukken, en een kooksessie met koorgezang door de Student Nations in Uppsala.
- *Creativiteit in sessies*  
Om de alertheid en breinactiviteit van de deelnemers hoog te houden, is het zaak dat er verrassende of verstorende zaken gebeuren. Hierbij valt te denken aan onverwachte oefeningen of games, en aan de voortdurende afwisseling van technieken, groepssamenstellingen en gebruikte materialen. Een andere manier om breinactiviteit te verhogen is door fysieke beweging. Daarom wisselen deelnemers tijdens de interacties veel van plaats, of zelfs van locatie, en vinden diverse reflecties al wandelend plaats.

- *Kosteneffectiviteit*  
Voor het beschreven programma komen de kosten uit op circa 250 per persoon per trainingsdag (exclusief reis- en verblijfskosten) – circa een kwart van de gangbare tarieven van commerciële programma's. Daarnaast zijn er *in-kind* bijdragen zoals de inzet van eigen staf en ruimtes.

### Geweldig potentieel

Leiderschapsontwikkeling is een langdurig proces. Dit proces kun je aanzienlijk versnellen door optimaal gebruik te maken van de omvangrijke werkervaring van andere leidinggevend. Die rijkdom biedt een geweldig potentieel tot leren in een peergroep, die uitstekend is staait is elkaar uit te dagen en te ondersteunen, mits je daar de juiste condities voor schept: gefaciliteerde reflectie, provocatie en interactie, naast enkele gepresenteerde zinvolle nieuwe prikkels of brede blikken. Het is spijtig dat de passie, intelligentie en ervaring van dit kaliber leidinggevend meestal de ruimte niet krijgen en nemen om tot verdiepende inzichten en innovatieve acties te komen, daar waar dit hun eigenlijke rol is. Met toepassing van de juiste ontwerpprincipes en succesfactoren is het mogelijk een betekenisvol leertraject te creëren dat wezenlijke inzichten, acties en gedragsveranderingen in gang zet.

### **Han Rakels**

*is oprichter van Perspectivity, een sociale onderneming die zich richt op de systeemtransformaties in de samenleving en facilitator van het U4 Academic Leadership Programme*

### Literatuur

- Engwall, L. & Eriksson Lindvall, C. (2012). Leaders of Modern Universities: Primi Inter Pares or Chief Executive Officers? In Tengblad, S. (ed), *The Work of Managers*. Oxford.
- Eriksson Lindvall, C. (2019). Why do I need leadership training? *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln*, 3.
- Garret, G. & Davies, G. (2011). *Herding cats: Being advice to aspiring academic and research leaders*. Triarchy Press Ltd; Enlarged edition.
- Snowden, D.J & Bone, M.E. (2007). *A leader's framework for decision making*. Harvard Business Review.
- Verenigde Naties (1966). *Internationaal Verdrag inzake economische, sociale en culturele rechten*. Artikel 15:3. New York.
- Wortelboer, F. (2008). *Academisch leiderschap: een eer of een opgave?* De Galan en Voigt.