

Over het omarmen van fouten

Afscheidsrede

Guus Schreiber,

21 april 2023

Aula, Vrije Universiteit Amsterdam

Video: <https://tinyurl.com/gs-20230421-afscheidsrede>



Inleiding

Geachte rector, beste familie, vrienden, collega's en studenten,

Zoals sommigen van jullie weten heb ik lang competitief bridge gespeeld. Bridge is een uitdagende sport; gemiddeld duurt elk spel 7,5 minuut, in welke tijd je een enorme hoeveelheid aan bied- en speel informatie moet verwerken. Bridge kun je niet foutloos spelen; omgaan met fouten is eigenlijk de essentie van het spel. Tijdens een wedstrijd is het cruciaal een fout direct een plaats te geven en door te gaan met het volgende spel. Doe je dat niet, dan maak je meestal op het volgende spel weer een fout, omdat je er met je gedachten niet bij bent. Na de wedstrijd is het juist nodig om elke fout meedogenloos onder ogen te zien, te analyseren, te doorleven, te omarmen, zodat je ervan leert en het de volgende keer beter doet. Bridge speel je met een partner en die maakt ook fouten. Hier geldt: alle negatieve energie die je aan de fouten van je partner besteedt is contraproductief; het verstoort je eigen concentratie en die van je partner, en leidt dus tot nieuwe fouten.

Bridge kun je zien als een metafoor voor het leven in het algemeen; hier beperk ik mij uiteraard tot het academische leven. In dit uur wil ik reflecteren op de drie kerntaken van mijn wetenschappelijk werk: onderzoek, onderwijs en bestuur. Ik ga zeker niet alleen over fouten spreken; u moet het meer zien als een *leitmotiv*.

Onderwijs

Ik wil in deze rede breken met de gewoonte om eerst over onderzoek te spreken en daarna over onderwijs. Tenslotte is niet voor niets de titel van mijn functie hoogleraar. Onderwijs dus.

Iedere docent kent de twee tegengestelde gevoelens, die het geven van onderwijs kan opwekken. Aan de ene kant de bijna existentiële angst, dat je het niet kunt, dat je zult falen; aan de andere kant de diepe tevredenheid die het geeft als je het gevoel hebt dat je mensen iets hebt kunnen leren. Ik ben les gaan geven in een tijd dat de universitaire docent opleidingen nog niet bestonden. Ik kan u verzekeren dat voor mij angst lang het dominante gevoel was. Ik vond ook dat ik niet de eigenschappen had om goed, of in ieder geval adequaat, te kunnen doceren. Cruciaal voor mij was echter dat ik na lang twijfelen mijn schaamte overwon (iets waar trouwens met name mannen moeite mee hebben) en een ervaren collega vroeg om bij mijn college te komen zitten en mij te vertellen wat hij ervan vond. De feedback was niet misselijk. Ik merkte gaandeweg dat, ook als je een minder begenadigd spreker bent, je bijna alles kunt leren, en bovendien dat studenten heel welwillend zijn in hun evaluaties als ze het gevoel hebben dat jij je stinkende best doet. Naast de verplichte docentopleidingen, die we nu gelukkig hebben, is doceren ook een kwestie van leven-lang leren. Intervisie, in kleine groepen van ervaren en minder ervaren docenten, is daarvoor het geëigende middel. De intervisiegroep moet de plaats zijn waar je als docenten open, eerlijk en veilig kunt praten over elkaars problemen, fouten, én oplossingen, en geeft daarmee invulling aan de reflectieve houding zonder welke de universiteit haar bestaansrecht verliest.

Een andere les die ik pas laat in mijn docentenbestaan geleerd hebt heeft te maken met de manier waarop wij tegenwoordig cursussen structureren. Om allerlei redenen, die we meestal onder de noemer "studeerbaarheid" vatten, maar mogelijk ook te maken hebben met zaken

als angst en rendement, organiseerde ik mijn cursussen heel strak: veel verplichte onderdelen, elke week deadlines, enzovoort. Ik weet wel dat onderwijsgoeroes zeggen dat je dit zo moet doen, maar ik heb steeds meer twijfels gekregen over dit model. De universiteit is bij uitstek de plek waar je studenten wilt leren onafhankelijk te denken, kritisch te zijn, zelf je tijd leren plannen. Zou je niet beter zo veel mogelijk cursusonderdelen optioneel moeten maken, met alleen het absoluut noodzakelijke, zoals het tentamen aan het eind en, indien van toepassing, een vaardigheidstoets, verplicht? Uiteraard wil je als docent wel stimuleren dat studenten deelnemen aan datgene wat je aanbiedt ter ondersteuning van het leerproces, maar als een student om wat voor reden dan ook een ander pad wil volgen, prima toch? In de cursus waar ik dit laatste model uitprobeerde kreeg ik feedback van studenten in de trant van “eindelijk een cursus waar we als volwassenen behandeld worden”. Mogelijk is een strak cursusmodel nuttig voor studenten in de eerste weken van hun academische carrière, wanneer zij nog moeten wennen aan het verschil tussen universiteit en middelbare school, maar daarna pleit ik sterk voor een relaxter cursusregime.

Er is nog een reden om het strakke cursusmodel onder de loep te nemen, namelijk inclusiviteit. Van elke student verwachten we een bepaald niveau van intelligentie en motivatie, uiteraard, maar verder vereist inclusief denken dat we als docenten zo min mogelijk aannames doen over onze studenten. Neem bijvoorbeeld studenten met een fysieke beperking. Ik ben zelf slechtziend en sprak als decan elk jaar met studenten die een beperking hebben. We hebben de neiging voor elke beperking een loket op te zetten, speciale regelingen te treffen. Maar dit soort loketten leiden ook tot stigma's, tot een hokjesgeest, met andere woorden tot exclusiviteit. Het is veel beter om je cursus inclusief te ontwerpen. Hoe doe je dat? Zorg dat studenten zo veel mogelijk zelf hun studietijd kunnen plannen. Biedt leerstof zoveel mogelijk op minimaal twee verschillende manieren aan. En als er maar een manier is, zorg dat die niet tijd- en plaatsgebonden is. En nog een aantal van dit soort principes. Digitale tools die studenten in staat stellen in hun eigen tijd te oefenen, passen goed in een dergelijke aanpak, evenals een mix van online en offline onderwijs, zoals we tijdens de pandemie geleerd hebben. Helaas zet de VU op dit vlak juist stappen achteruit, door het betuttelende advies om geen opnames van colleges (tijd- en plaatsgebonden activiteiten) aan studenten ter beschikking te stellen, terwijl vrijwel alle studenten die ik sprak, ongeacht hun beperking, hiermee geholpen zouden worden.

Overigens kunnen we over het algemeen heel tevreden zijn over het universitair onderwijs in Nederland. Met name de reactie op de pandemie vond ik indrukwekkend. Waar andere sectoren van de samenleving gierend tot stilstand kwamen, ging het academisch onderwijs al na enkele dagen online door. Met veel creativiteit en inzet van docenten en studenten, dat wel natuurlijk. Echt iets om trots op te zijn.

Iets waar wij als universiteiten niet trots op zouden moeten zijn is de nog steeds voortdurende proliferatie van bacheloropleidingen, vaak met modieuze titels die bedoeld zijn om zo veel mogelijk studenten te trekken. Het is een vicieuze cirkel, die door het financieringsmodel in stand gehouden wordt. Als scholier wordt je geacht studiekeuzes te maken, waar je nog helemaal niet aan toe bent, met als gevolg veel foute keuzes, en verlies van tijd en geld. Voor de staf betekent elke opleiding meer werk en vooral meer *red tape*, terwijl de werkdruk al zo ontzettend hoog is. Toch blijven wij dit heilloze pad bewandelen, mede vanwege het extra geld dat hogere studentenaantallen oplevert. Op het niveau van een individuele faculteit of universiteit kun je dit probleem niet oplossen. Het is hoog tijd dat de vereniging van universiteiten en het ministerie samen op de STOP knop drukken. Je

hoeft geen genie te zijn om te snappen dat een beperkte verzameling brede bachelorprogramma's met geleidelijk toenemende keuzeruimte voor iedereen beter is. Het is ook niets nieuws; veel andere landen organiseren hun onderwijs al lang zo. Voor studenten betekent het tijd en ruimte om je ambities en interesses te ontdekken. De onderwijsorganisatie wordt eenvoudiger en efficiënter, waardoor docenten hun tijd kunnen besteden aan datgene wat zij graag en goed doen: doceren. Bewaar de grote variatie voor de masterprogramma's; tegen die tijd weten studenten wat zij willen en kun je specifieke programma's aanbieden, die inspelen op wetenschappelijke en maatschappelijke ontwikkelingen. Laten we alsjeblieft deze systeemfout gezamenlijk omarmen en uit de wereld helpen.

Landelijke sturing zou ook goed zijn voor enige regie op de spreiding van opleidingen. Met uitzondering van de medische opleidingen ontbreekt die in Nederland. Veel studenten blijven voor hun bacheloropleiding tegenwoordig zo dicht mogelijk bij huis. Dat leidt er bijvoorbeeld toe dat scholieren in de regio Noord-Holland veel minder vaak voor een technische opleiding kiezen dan scholieren in Zuid-Holland, Twente of Brabant. Dit terwijl er in deze tijd van energietransitie en toenemende technologisering een groot tekort is aan universitair geschoolde technici. Na een oproep van o.a. ASML bieden wij sinds 2019 de Werktuigbouwkunde bachelor van Twente ook in Amsterdam aan. In september komt daar een tweede technische bachelor bij. Voor de duidelijkheid: de VU wil geen technische universiteit gaan spelen; voor specifieke practicumvoorzieningen reizen de studenten enkele dagen per maand naar Twente. Als verantwoordelijk decaan was ik trots op dit initiatief; maar eigenlijk is het niet goed dat wij dit van bottom-up initiatieven af laten hangen. Ik pleit voor nationale regie op de spreiding van opleidingen; in deze tijd waarin we geleerd hebben met online onderwijs om te gaan is dit ook prima te doen. De landelijke overleggen van bèta- en techniek-decanen zouden uitstekend gremia zijn om voor deze sectoren een voorzet te doen.

Onderzoek

Het is tijd om over te gaan de kerntaak onderzoek. Vanwege mijn decaanschap heb ik de afgelopen zes jaar het onderzoek in de informatica van de zijlijn moeten volgen. In de colleges voor de eerstejaars informaticastudenten zei ik vroeger: wij weten niet voor welke wereld we jullie opleiden, want over vijf jaar zal het informaticalandschap er heel anders uitzien. En dat is nog steeds zo, kijk maar naar de ontwikkelingen in de kunstmatige intelligentie. Een afscheidsrede is een goed moment om je eigen bijdrage aan deze ontwikkelingen eens tegen het licht te houden.

In de eerste 12 jaar van mijn onderzoek heb ik mij gericht op kennismodellering, zeg maar de methoden en technieken waarmee je probeert in computerprogramma's kennis symbolisch te representeren. Mijn promotor Bob Wielinga verwierf met de KADS, en CommonKADS methodologie voor kennismodellering wereldwijd faam, en als zijn secondant werd ik daarin meegezogen. Dat zegt uiteraard nog niets over de kwaliteit van het werk. Met *the benefit of hindsight* concludeer ik nu dat deze methodologie te ingewikkeld was voor de systemen waarvoor het uiteindelijk geschikt was, namelijk redelijk eenvoudige kennissystemen, zoals voor het bepalen of iemand in aanmerking komt voor een uitkering. De onderzoeksmethodologie voor informatica-onderzoek was in die tijd nog volop in ontwikkeling, en daar zie je in ons werk ook de sporen van. Het was ook pre-Web: de scope

van de systemen was relatief klein en lokaal, voor een bank of een overheidsinstelling. Wat overblijft is de notie van herbruikbare kennispatronen; dat zie ik achteraf als het belangrijkste resultaat. Overigens kwamen er twee bedrijven voort uit het KADS werk, dus met de valorisatie zat het wel snor.

Vanaf 2000 heb ik mij gericht op het onderzoek naar het zogenaamde Semantic Web, een begrip geïntroduceerd door de bedenker van het Worldwide Web, Sir Tim Berners-Lee, aan wie ik in 2009 een eredoctoraat heb mogen uitreiken. Vanwege dit onderzoek ben ik in 2003 van de UvA naar de VU overgestapt, om de krachten te bundelen met collega Frank van Harmelen. Dat was een ontzettend leuke tijd; wij waren beiden goed in het aantrekken van extern geld, en de gezamenlijke groep groeide en bloeide, zowel wetenschappelijk als sociaal. Zelf heb ik mij binnen het semantic-web onderzoek gericht op twee thema's: ten eerste het gebruik van ontologieën als achtergrondkennis voor Web applicaties, en ten tweede het middels semantic-web technieken toegankelijk maken van digitale erfgoedcollecties.

On met het eerste thema te beginnen: "ontologie" is een leenwoord uit de filosofie, en betekent letterlijk "de leer van datgene wat bestaat". In de informatica heeft het een pragmatische betekenis: een ontologie is een verzameling kennisfeiten over de wereld: over objecten, personen, gebeurtenissen, enzovoort. Deze kennisfeiten kunnen als een referentiekader gebruikt worden door bijvoorbeeld zoekalgoritmes, technieken voor automatische taalverwerking en machine learning. Ontologieën kunnen ook helpen bij "explainable AI": het uitleggen van de resultaten van AI algoritmes in termen die mensen begrijpen. Dit is een van de hoekstenen van het Zwaartekracht consortium Hybrid Intelligence, onder leiding van collega's Frank van Harmelen en Maarten de Rijke. Ontologieën worden vastgelegd in zogenaamde "knowledge graphs", die de begrippen en hun onderlinge relaties representeren. Een van de leukste taken die ik als onderzoeker heb mogen doen is het voorzitten, samen met mijn Amerikaanse collega Jim Hendler, van de internationale standaardisatiegroep voor ontologie-representatie op het web. Inhoudelijk was mijn bijdrage beperkt, maar het was een interessante opgave om alle ego's, met name van de hardcore logici, tot consensus te bewegen. In die jaren heb ik veel geleerd over consensusprocessen, waar ik later als decaan nog veel plezier van heb gehad. Overigens was de praktische impact van deze groep uiteindelijk beperkt. Ook al zie je knowledge graphs tegenwoordig overal, denk maar aan het frame dat rechts verschijnt bij een Google zoekresultaat, maar de commerciële belangen van de tech bedrijven zijn zo groot dat zij liever een intern formaat gebruiken in plaats van de publieke Web standaard. Het is een triest voorbeeld van de bedreiging die de macht van techbedrijven vormt voor het publieke Web. Ook weer zo'n weeffout; het wordt hoog tijd dat we hier als samenleving paal en perk aan stellen.

Het toepassen van semantic-web technieken in digitale erfgoedcollecties was het hoofdthema van mijn oratie in 2006. Hiermee hoopte ik het nuttige met het aangename te verenigen: in mijn werk ben ik een bèta, privé een alfa. Onze eerste semantische zoekmachine, gebouwd door Jan Wielemaker, Jacco van Ossenbruggen en Michiel Hildebrand, crashte toen de NRC een kort artikel publiceerde over ons zogenaamde "Kunstweb". We maakten fouten, bijvoorbeeld door een veel te ingewikkelde zoekinterface te bouwen. Een wijze les: keep it simple. Later zijn we ook gaan kijken of we een narratief als zoekresultaat konden genereren. Geen losse woorden dus, maar een verhaal. In de erfgoedwereld is dit belangrijk; elke expositie in een museum heeft een verhaal waarin de

tentoongestelde objecten in context geplaatst worden. Dit was een inspirerende samenwerking met collega's van Geesteswetenschappen, onder leiding van Susan Legêne en Piek Vossen.

Overigens hadden wij het fortuin dat veel Nederlandse erfgoedinstellingen mee wilden werken, met het Rijksmuseum en het Instituut voor Beeld & Geluid voorop. Ik denk dat het fair is om te claimen dat dit werk een kraamkamer is geweest voor Europeana, de digitale collectie van miljoenen Europese erfgoedobjecten. Onze voormalig promovendus Chris Dijkshoorn, nu werkzaam bij het Rijksmuseum, vertelde mij dat de nieuwe release van hun digitale collectie op semantic-web principes gebaseerd is. Het is trouwens goed om te zien dat in de erfgoedsector de fysieke en digitale wereld steeds meer hand-in-hand gaan. Het is natuurlijk fijn als je in de gelegenheid bent om zelf in Nederland naar een museum te gaan, maar voor een groot gedeelte van de wereldbevolking is dat niet weggelegd. Digitale erfgoedcollecties vergroten dus inclusiviteit en kansengelijkheid.

Als decaan was ik meer bezig met zaken rondom onderzoek, zoals wetenschappelijke integriteit en sectorplannen. De laatste jaren is er in de pers veel aandacht voor fraude in de wetenschap. Fraude zal zeker voorkomen, maar is toch een uitzondering. Elk jaar kreeg ik als decaan een geanonimiseerde lijst van problemen die bij de vertrouwenspersonen Wetenschappelijke Integriteit gemeld waren. Meer dan de helft ging over auteurschap van wetenschappelijke artikelen. Bijvoorbeeld, een wetenschapper die een extra auteur aan een artikel wil toevoegen zonder dat die persoon iets substantieels gedaan heeft, dat soort zaken. Naar aanleiding hiervan ben ik les gaan geven over de regels voor auteurschap in de verplichte cursus voor promovendi over Wetenschappelijke Integriteit. Een reactie die ik van hen regelmatig krijg is: dank voor de uitleg, vertel dit alsjeblieft aan onze begeleiders. Ik ben hier wel van geschrokken; ervaren wetenschappelijke staf moet de jongere generatie het metier leren, inclusief de regels die daarbij horen. Lap je zelf de regels aan je laars, dan geef je het verkeerde voorbeeld. Bovendien creëer je al gauw een sociaal-onveilige situatie, omdat promovendi, vrezend voor repercussies, hier niet met buitenstaanders over durven te praten. Het is essentieel dat we hier elkaar op aanspreken; ook hier geldt: iedereen kan weleens een fout maken, maar als we er niets van zeggen, kan het een zwerende wond worden. Net als in het onderwijs pleit ik voor intervisie groepen met ervaren en minder ervaren supervisors.

In de cursus die ik net noemde verzorgt onze oud-rector Lex Bouter de inleidende lezing. Degenen onder u die onlangs bij zijn afscheidsrede waren zullen weten hoe inspirerend en helder hij hierover kan spreken. De les is: adequate aandacht voor integriteit leidt ook tot een hogere kwaliteit van het onderzoek.

Er is ook een andere kant van de medaille. Helaas heb ik meegemaakt dat de klachtenprocedures die wij hebben voor wetenschappelijke integriteit misbruikt worden om goede onderzoekers zwart te maken, bijvoorbeeld door klimaatontkenners of door bedrijven voor wie bepaalde onderzoeksresultaten onwelgevallig zijn. Deze mensen maken op malicieuze wijze gebruik van de openheid van universiteiten. Het is belangrijk dat wij in die situaties assertiviteit tonen en pal achter onze collega's en de academische vrijheid staan.

Als laatste punt onder onderzoek wil ik graag iets zeggen over sectorplannen. Voor de niet-ingewijden: sectorplannen zijn landelijke afspraken over onderzoeksfoci, en hoe deze over de universiteiten verdeeld worden. Geen enkele universiteit kan alles doen, *in der Beschränkung zeigt sich der Meister*, maar samen moeten we wel zorgen dat de belangrijke thema's voor wetenschap en samenleving afgedekt zijn. Het mooie van deze sectorplannen

is dat zij opgesteld worden door de wetenschappers zelf, en dus niet opgelegd worden van buitenaf. Het heeft in de bèta-wereld gezorgd voor een consensus-gericht klimaat. Voor sectorplannen moet je elkaar wat gunnen, en dat is gelukt. Persoonlijk ben ik ook blij dat de disciplines aardwetenschappen en milieuwetenschappen hun krachten gebundeld hebben voor deze sectorplannen; samen staat daar nu een sterke Nederlandse coalitie voor klimaatonderzoek; het belang daarvan hoeft u niet uit te leggen. Het Ministerie van OCW, en met name ook de minister zelf, hebben een cruciale rol gespeeld bij de totstandkoming van de sectorplannen door te zorgen dat aan deze plannen substantiële en langdurige investeringen gekoppeld zijn. Waarvan akte.

Bestuur

De derde kerntaak is bestuur. Het besturen van een universiteit geschiedt voor een groot deel door wetenschappers zelf, amateurs dus eigenlijk. Dat is best uniek. Het begrip “lijnmanager” is onbekend in de universitaire wereld. Opleidingsdirecteuren, afdelingshoofden, decanen, collegevoorzitters, het zijn vrijwel altijd mensen die zelf ook al lang in onderwijs en onderzoek actief zijn of zijn geweest. Wetenschappers dus. Het kan ook niet anders in een academische wereld, waar je per definitie werkt aan de grenzen van onze kennis van de wereld, en waar je toch een beetje vakidoot moet zijn om vooruitgang te boeken. Excellentie lijkt soms wel een vies woord geworden, maar op een universiteit kom je er niet omheen; het is de *raison d'être* van de institutie. Hier moet je empathie voor hebben, wil je er leiding aan kunnen geven. “Leiding geven” is sowieso niet zo’n adequate term in een universiteit. Mijn ervaring is dat je voornamelijk moet zorgen dat iedereen zo goed mogelijk haar of zijn dingetje kan doen. Je bent dus eigenlijk een vorm van *support staff*, en dat is prima.

Sommige van mijn collega's kijken overigens een beetje neer op taken als decaan en afdelingshoofd. Het is immers geen “echte wetenschap”. Zelf heb ik er, enigszins tot mijn eigen verrassing, veel plezier aan beleefd. In de loop der jaren heb ik drie principes geformuleerd, die volgens mij cruciaal zijn voor goed leiderschap in een universiteit. Ik wil ze graag met u even doorlopen.

Het eerste principe, en eigenlijk ook het belangrijkste: organiseer je eigen feedback. Daarmee bedoel ik: zorg er actief voor dat er mensen zijn in je omgeving die je onomwonden vertellen wat je niet goed doet. Hoe hoger je op de management ladder klimt, hoe minder mensen je dit spontaan gaan vertellen, en dus moet je daar zelf actief voor zorgen. Het is heel verleidelijk om te denken: “niemand zegt iets, dus doe ik het vast goed”. Maar als je geen kritiek krijgt zou dat een *red flag* moeten zijn. Als leider maak je fouten; dat is normaal en op zich niet erg, zolang je er maar van bewust bent, en er, net als in bridge, van leert. Ik kan u een lijst geven van fouten die ikzelf gemaakt heb. Ik praat regelmatig te veel en kan mensen te hard aanpakken; ik prijs mij gelukkig dat collega's mij geholpen hebben de scherpe kantjes hiervan af te slijpen. Ik laat het aan anderen om te oordelen of ik hier voldoende in geslaagd ben.

Het tweede principe luidt: leiden én luisteren. Die twee zijn een soort heilige twee-eenheid. Leiden betekent dat je niet bang bent zelf een visie te formuleren, je kwetsbaar op te stellen door te zeggen of te schrijven wat je denkt dat er moet gebeuren. Tegelijkertijd moet een leider goed kunnen luisteren en bereid zijn de initiële visie aan te passen; dit is geen teken van zwakte, maar van kracht. Een leider is consensus-gericht, waarbij “consensus” niet

betekent, dat iedereen het met alles eens moet zijn; dat laatste is een grove misvatting; consensus vraagt juist van alle betrokkenen de bereidheid om na te denken over waar zijn of haar grenzen liggen, en het is aan de leider om deze grenzen op dialectische wijze te verkennen. Leidinggeven aan consensus processen vereist een helder geformuleerde visie, als referentiepunt voor de meningsvorming. Ik heb eerlijk gezegd een bloedhekel aan beleidsmakers, die beginnen met een meestal uiterst tijdrovend en stuurloos proces van “ophalen” van ideeën en meningen bij allerlei groepen. Als je zelf niet vooraf een idee of visie formuleert, hebben mensen niets om zich tegen af te zetten. Wij informatici kennen dit probleem uit de software ontwikkeling. Het werkt niet om mensen te vragen welke functies zij in een bepaald programma willen hebben; geef je ze daarentegen een prototype van het programma, hoe slecht ook, dan komen zij met allerlei nuttige feedback en ideeën.

Het derde principe luidt: radicale transparantie. Ik gebruik bewust het bijvoeglijk naamwoord “radicaal”, omdat transparantie zo’n term is die veel mensen gebruiken, zonder het echt te doen. Dit principe heb ik geleerd tijdens mijn werk voor het Worldwide Web Consortium, de organisatie die de standaarden voor het Web definieert, feitelijk de basis waarop het hele Web draait. Elk document, elk stukje commentaar, elke email is daar publiek toegankelijk. En iedereen, waar ook ter wereld, hoe belangrijk of onbelangrijk ook, kan commentaar leveren. En dat gebeurt ook. Zo kreeg ik een keer commentaar vanuit een moslimland over het feit dat ik een document met uitleg over een webstandaard voorbeelden gebruikte over wijn, alcohol dus. Van jou wordt vervolgens verwacht dat je elke vorm van commentaar serieus neemt. Een doorgewinterde collega zei ooit tegen mij: als je denkt dat commentaar dom is (en wij wetenschappers hebben nogal eens die neiging), vraag je dan af of je het voldoende duidelijk hebt opgeschreven.

Een publieke organisatie zoals een universiteit leent zich goed voor radicale transparantie. Veel mensen worden onrustig bij de gedachte dat iedereen alles kan zien, maar zolang het geen privacy-gevoelige informatie is, zie ik het probleem niet. Als decaan heb ik mij aangewend om alle beleidsdocumenten toegankelijk te maken via een publieke weblink; iedere medewerker mag er gevraagd of ongevraagd commentaar in zetten of zelfs in schrijven. Dat klinkt eng, maar is het in de praktijk helemaal niet. Radicale transparantie is een enorme hulp voor het eerder genoemde principe van “luisteren”. Je krijgt nuttige feedback van mensen van wie je het helemaal niet verwacht had. Een ander groot voordeel: het scheelt bergen tijd als je niet continu hoeft na te denken over welke versie van een Word document je nu weer aan welke groep moet sturen. Hoeveel tijd gaat er niet verloren in dit soort bestuurlijke processen? En tenslotte: radicale transparantie stimuleert en belooft mensen die bereid zijn actief mee te denken en jouw fouten te corrigeren.

Leidinggeven, zoals een decaanschap, is slechts een specifieke vorm van leiderschap. Leiderschap is iets wat we eigenlijk van iedereen binnen de universiteit verlangen, en vooral van degenen met seniorposities, zoals hoogleraren en hoofddocenten. Over leiderschap in universiteiten is veel te doen, zoals we ook geregeld in de media kunnen lezen. Sociale veiligheid staat of valt met een klimaat van leiderschap, waarbij het normaal is dat je praat over zaken die niet goed gaan. Fouten maken we allemaal, ook in de omgang met elkaar; pas als we er niet over spreken gaat het mis. In de casussen van sociale onveiligheid die ik zelf heb gezien was niet het gedrag zelf het grootste probleem, maar het stilzwijgen erover, soms jarenlang.

Tijdens mijn studie geneeskunde was ik twee jaar student-assistent van de cursus Gesprekstechnieken. Ik begeleidde groepen waarin in rollenspellen slecht-nieuws en

counseling gesprekken werden getraind. Dat was achteraf een van de nuttigste dingen die ik ooit gedaan heb. Ik herinner me de drie eigenschappen die volgens de psycholoog Carl Rogers een goede psychotherapeut dient te hebben; ik denk dat die ook op goed leiderschap van toepassing zijn. De drie principes van Rogers zijn empathie, congruentie, en “*unconditional positive self regard*”, in het Nederlands: een gevoel van zelfwaarde dat niet afhankelijk is van het oordeel van anderen. Empathie kent u. Congruentie betekent dat je als persoon herkenbaar bent; het gaat hier niet om goed of slecht, meer dat je geen Jekyll en Hyde gedrag vertoont. *Unconditional positive self regard* is eigenlijk het belangrijkste. Het is geen binaire eigenschap; allemaal zijn we wel gevoelig voor de oordelen van anderen; het gaat om de mate waarin je dat bent, een spectrum dus. Als je een open en eerlijk leider wilt zijn, moet je aan de goede kant van dit spectrum zitten, anders ben je bang voor negatieve reacties en durf je niet te zeggen wat je eigenlijk zou moeten zeggen. Belangrijk is ook: dit is niet louter een aangeboren eigenschap, dit kun je leren en trainen.

Leiderschap in brede zin is in mijn optiek een cruciaal onderdeel van de nationale beweging rond Erkennen & Waarderen, geïnitieerd door de NWO, de Nederlandse Wetenschapsorganisatie. Onze rector is een van de aanvoerders van deze beweging. Leiderschapsvaardigheden dienen onderdeel te zijn van de toets tot bevordering naar de hoogste academische rangen: universitair hoofddocent en hoogleraar. In zo'n positie ben je verantwoordelijk voor de begeleiding van jong academisch talent, zoals promovendi, postdocs, en docenten met tijdelijke contracten. Natuurlijk moet je een goed academicus zijn om een dergelijke positie te bekleden; dat is een noodzakelijke maar niet een voldoende voorwaarde. Leiderschapsvaardigheden zijn nodig om kwetsbaar talent goed te begeleiden. De universiteit heeft de verantwoordelijkheid om hier de staf op voor te bereiden middels trainingen en vervolgens bij benoeming middels 360-graden feedback na te gaan of de vereiste leiderschapsvaardigheden inderdaad in voldoende mate aanwezig zijn.

Overigens ben ik eigenlijk best wel positief over de ontwikkeling van leiderschap binnen de universitaire gemeenschap. Als decaan had ik het voorrecht om met alle nieuw-benoemde hoofddocenten en hoogleraren zelfbeeldgesprekken te voeren, waarin wij het veel over leiderschap hadden. Ik zie bij de nieuwe generatie een besef van verantwoordelijkheid, een vorm van *noblesse oblige*, die mij optimistisch stemt over de toekomst. Ook zie ik bij hen een reflectief vermogen, dat zo essentieel is om om te gaan én te leren van fouten.

Dankwoord

Met deze positieve constatering ben ik bijna aan het einde van mijn rede gekomen, maar niet voordat ik een aantal woorden van dank heb gesproken. Toen ik min of meer gedwongen de geneeskunde vaarwel moest zeggen, gaf mijn zwager Yuda mij een boek over de programmeertaal Pascal en legde daarmee de basis voor mijn overgang naar de informatica. In Utrecht opende de colleges van Jan van Leeuwen voor mij de wondere wereld van de algoritmie. Bob Wielinga haalde mij naar de UvA. Dat kostte hem trouwens behoorlijk wat moeite, want de bedrijfsarts wilde mij niet vanwege het WAO risico. Bob was in alle opzichten mijn leermeester in de wetenschap. Vooral in de begeleiding van promovendi was hij een voorbeeld en ijkpunt. Jan Wielemaker leerde mij abstracte ideeën in software te realiseren. Bob's SWI groep was een warm sociaal bad, met unieke collega's, te veel om op te noemen. Arnold Smeulders vergrootte mijn blik en betrok mij bij zijn baanbrekende projecten. De VU Semantic Web groep, met Frank van Harmelen, Lora Aroyo

en alle promovendi, postdocs en andere collega's, was *a dream come true*. Als afdelingshoofd Informatica merkte ik hoe fijn het is leiding te geven aan een collegiale organisatie. De gezamenlijke huisvesting met de UvA faalde helaas, maar de samenwerking met UvA collega Jan Bergstra was bijzonder, ook omdat wij qua karakter tegenpolen zijn. Het was een voorrecht om decaan te zijn van de VU beta-faculteit, ik ben een uur verder als ik iedereen ga bedanken, dus ik hou het hier bij de collega's van het faculteitsbestuur. Jacqueline (2x), Esther, Bart, Marianne, Johan, Maaïke, Davide en Iwan; het voltallige faculteitssecretariaat, waar altijd veel gelachen wordt, en alle afdelingshoofden, die stuk-voor-stuk parttime een ingewikkelde organisatie bestieren, wow. Het landelijk beta decanenoverleg is een voorbeeld voor hoe een collegiaal overleg hoort te functioneren; we hebben allemaal dezelfde problemen en daar praten we open over. Speciale dank aan Jasper Knoester, voorzitter van dit overleg, en UvA collega-decaan Peter van Tienderen, met wie ik altijd even kon sparren als dat nodig was. Mijn collega-decanen bij de VU hebben mij op kritieke momenten steeds loyaal gesteund, geweldig, dank. Voor het VU CvB ben ik niet altijd de gemakkelijkste decaan geweest, des te meer dank dat jullie, Mirjam, Vinod, Marcel, Jeroen, Jaap en Marjolein, het vertrouwen in mij steeds zijn blijven houden. Ik ben zowel de Universiteit van Amsterdam als de Vrije Universiteit dankbaar voor de kansen die zij mij geboden hebben. De Vrije Universiteit heeft zichzelf van een getransformeerd bolwerk getransformeerd in een open diverse plek, zodanig dat zelfs een van oorsprong katholieke jongen uit Limburg zich er thuis voelt.

Tenslotte:

Mijn kinderen Niels en Judith zijn mijn *pride and joy*.

En zonder mijn partner Ellie had ik hier niet gestaan.

Ik heb gezegd.