

Samenvatting

Academisch leiderschap, in dit proefschrift met betrekking tot wetenschappelijk onderzoek en de organisatie daarvan, speelt zich af in een onderzoeklandschap dat voortdurend in beweging is. Beleidsinterventies spelen een rol, maar minstens zo belangrijk zijn algemene lange-termijn ontwikkelingen die tot transformaties in het onderzoek en innovatielandschap leiden. Onderzoeksorganisaties zoals universiteiten reageren en kunnen proactief zijn waardoor bepaalde ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld globalisering versterkt worden. Onderzoeksorganisaties zijn zelf in transformatie, en doorlopen wat ik zal noemen transformatie-paden.

Academisch leiderschap ontwikkelt zich in de praktijk en wordt beïnvloed door de overall transformaties, terwijl leidinggevende academici zelf mede vorm geven aan transformatiepaden. Academici streven naar strategisch inzicht in nationale en internationale netwerken waarin in toenemende mate maatschappelijke partners een rol spelen. Zij overwegen welke richtingen in te slaan, en nemen actief deel in coalities en arrangementen die zelf in de praktijk van leiderschap evolueren. Leiderschapspraktijken en organisatieverandering beïnvloeden elkaar wederzijds.

In dit proefschrift staat het gedistribueerde karakter van leiderschapspraktijken centraal: verdeeld over academici en verspreid in de tijd en over sociale ruimtes. De aandacht is dus niet gericht op individuele kenmerken bevorderlijk voor leiderschap, maar op leiderschap-activiteitenpatronen waarin meerdere academici een rol spelen en welke zich ontwikkelen in interactie met organisatieverandering en organisatieleren. Er zijn pogingen de complexiteit van de transformaties te reduceren zonder deze te ontkennen, onder andere door de ambiguïteiten van transformatie te adresseren. Dit is een ingang om belangrijke kenmerken van leiderschap-activiteitenpatronen te identificeren.

De complexiteit van de transformaties is zichtbaar in het Europese hoger onderwijs landschap en universiteiten “in transitie” sinds de jaren zestig, o.a. door grotere autonomie (in het Nederlandse hoger onderwijs systeem) en differentiatie. Tegelijkertijd zijn er transformationele ontwikkelingen in wetenschapsdomeinen, met name emergente gebieden als nanotechnologie, IT en open systemen, bio-science en biotechnologie, welke leiden tot multidisciplinaire 'fusie' gebieden van onderzoek en innovatie. In tandem ontstond een nieuw soort researchorganisatie, binnen of buiten universiteiten, die excellentie en relevantie van onderzoek combineert - als het ware een nieuwe species in het onderzoeksecosysteem. In dit soort nieuwe researchorganisaties zijn bestaande formele leiderschapspatronen onvoldoende en worden de uitdagingen opgepakt door gedistribueerd

academisch leiderschap. Het zijn plekken waar evoluerend academisch leiderschap bestudeerd kan worden.

De Universiteit Twente is een goede locatie voor dergelijke studies. In de jaren tachtig werd deze universiteit internationaal bekend als een "ondernemende" en "innovatieve" universiteit, een koploper van de "ondernemende universiteiten" in Europa (Clark, 1998). In de periode van midden-jaren tachtig en midden-jaren tweeduizend, vond een aantal initiatieven plaats zowel in de organisatorische vernieuwing van onderwijs, onderzoek en innovatie, als in de bottom-up ontwikkeling van informele netwerken van gedistribueerd academisch leiderschap. Dit was niet uniek voor Twente, maar wel expliciet gethematiseerd, zodat de locatie een goede basis vormt voor de studie van gedistribueerd academisch leiderschap in emergente onderzoeksorganisaties.

Dit proefschrift is een lange-termijn studie (vijftien jaar, circa 1990-2005) in de recente geschiedenis van transformaties in het onderzoeklandschap, op basis van drie casestudies van emergente research-organisaties op de terreinen van nanotechnologie, ICT en Open Systemen, gerelateerd aan de Universiteit Twente. De casestudies zijn gebaseerd op interviews met actoren, archiefonderzoek in de betrokken onderzoeksinstituten en de Universiteit Twente, en eigen observaties als een waarnemende deelnemer in research-organisaties in de afgelopen dertig jaar. Naast mijn onmiddellijke taken als stafid in de universiteiten van Twente en Dortmund, in het Telematica Instituut en als secretaris van het European Consortium of Innovative Universities (ECIU) dacht ik na over wat er gebeurde en probeerde patronen te begrijpen.

In de eerste drie hoofdstukken van het proefschrift worden context en thematiek geïntroduceerd, een conceptueel model ontwikkeld voor organisatieverandering, gedistribueerd academisch leiderschap en lerende organisaties, en verder geoperationaliseerd in het hoofdstuk over de onderzoeksopzet. Het conceptuele model kent een drietal onderscheidende kenmerken:

- organisatieverandering wordt benaderd als een proces van "contrasterende dynamieken";
- de focus ligt niet bij competenties van leiders, maar bij leiderschapsactiviteiten die in de praktijk ontstaan, de gedistribueerde leiderschapspraktijk;
- in de langjarige patroonanalyse van gedistribueerde leiderschapspraktijken staan organisatieleerprocessen centraal.

De verzameling van empirische gegevens heeft een focus op informele, ondernemende en ambidextere leiderschap-constellaties in emergente researchorganisaties. Hoofdstukken 4, 5 en 6 presenteren de drie case studies van onderzoeksinstituten: het MESA+ Instituut voor Nanotechnologie (oorspronkelijk MESA, gericht op microsteemtechnologie), CTIT, Centrum voor

Telematica en Informatietechnologie, beide in de Universiteit Twente, en TI, Telematica Instituut, oorspronkelijk TRC, Telematics Research Centre, met een sterke band met de Universiteit Twente.

Elk case hoofdstuk begint met de specifieke context van de casus en de details van gegevensverzameling. Elke casus is ingedeeld in drie episodes die de samenhangende ontwikkelingen in een bepaalde periode presenteren. De geschiedenis van de organisatorische ontwikkelingen en leiderschapspraktijken is op zich interessant, en levert de opmaat tot analyse. Leiderschapsarrangementen worden getraceerd voor strategische programmering van onderzoek, in interactie met ontwikkeling van convergerende projecten (die verbindende thema's concretiseren in onderzoekprojecten) en ontwikkeling van nieuwe business modellen (waarin condities voor werkorganisatie, financiering en loopbaanontwikkeling worden ontwikkeld die zich niet houden aan wat binnen het universitaire bestel gebruikelijk is). In de slotparagraaf van elk case hoofdstuk wordt kort geschetst hoe de ontwikkeling van het onderzoeksinstituut verder verliep, waarna een eerste analyse van de casus gegeven wordt, als voorbereiding op de overall analyse in hoofdstuk 7.

In hoofdstuk 7 wordt eerst een overzicht gegeven van de cases op basis van de sleutel-termen in het conceptuele model. Daardoor wordt duidelijk dat er bepaalde patronen zijn die in hoofdstuk 8 verder besproken worden in de vorm van algemene bevindingen en conclusies.

Ten eerste dat er een *nieuwe proceslaag* van gedistribueerde academische leiderschapsactiviteiten ontstaat in de universitaire organisatie: in een intermediaire laag tussen onderzoeksinstituten, faculteiten en het centrale bestuur, concretiserend in tijdelijke leiderschapsarrangementen, al dan niet gekoppeld aan tijdelijke formele management posities en rollen.

Ten tweede is duidelijk dat gedistribueerde leiderschapsactiviteiten tot op zekere hoogte *georkestreerd* worden. Dat gebeurt nadrukkelijk en top down in het Telematica Instituut. Er is ook gedelegeerde orkestratie, vanuit enkele senior academici, veelal met een formele managementpositie. Dat is met name zichtbaar in CTIT. Horizontale, collegiale orkestratie is zichtbaar in de eerste fase van CTIT, en in MESA+.

Ten derde lijkt er een *patroon* in de lerende organisatieontwikkeling te zijn waarin specifieke gedistribueerde leiderschapspraktijken evolueren en institutionalisering optreedt. Er zijn drie fasen te onderscheiden die in de case studies elk drie tot vijf jaren besloegen.

- Een eerste fase waarin ondernemende leiderschapspraktijken centraal staan, waarin geëxperimenteerd wordt met nieuwe organisatievormen en werkwijzen. Leidinggevende academici wordt de – beperkte – vrijheid gegund en/of verwerven deze om te kunnen experimenteren, als het ware in beschermde sociale ruimtes. In deze fase ontstaan met name constellaties van bottom-up gedistribueerde leiderschapspraktijken.

- Een tweede fase waarin veranderingsprocessen stabiliseren. Bij deze stabilisatie spelen constellaties van top down georkestreerde leiderschapspraktijken een rol en worden verbindingen gelegd, eerder gekarakteriseerd als ambidextere leiderschapsactiviteiten die exploratie en exploitatie in balans brengen door nieuwe werkpraktijken te ontwikkelen. Leidinggevenden kunnen gezamenlijk reflecteren en anticiperen (double-loop learning).
- Een derde fase bouwt voort op min of meer gestabiliseerde praktijken en arrangementen door specifieke ontwikkelingen passend bij nieuwe situaties en domeinen, hetgeen sociologisch gezien een differentiatieproces is.

De drie fasen zijn in elk van de casussen zichtbaar. Verschillen in de situationele ontwikkeling zijn te karakteriseren als strategic science (MESA+), open innovation (Telematica Instituut), en mode-2 knowledge production (CTIT). In het slothoofdstuk werp ik de vraag op of er sprake is van een zekere mate van herhaling van deze fasen of veeleer van een nieuw patroon in de context van nieuwe business modellen. Spanningen tussen de voortdurende groei en diversificatie van emergente research organisaties en het universitair systeem waarin ze functioneren, beperkt een verdere groei van nieuwe modellen of stimuleert leidinggevende academici om organisatie overstijgende initiatieven te ontwikkelen, die kunnen leiden tot specialisatie en differentiatie en daarmee het in toenemende mate “poreuze universitair systeem” transformeren.

De dynamiek van stabilisatie, opening en differentiatie/fragmentatie wordt gedreven door de gedistribueerde besturing en het grenzenwerk in informele, ondernemende en ambidextere leiderschapsactiviteiten. Belangrijk is de co-evolutie van arrangementen en leiderschap-leren door reflectie en anticipatie in tijdelijke collectieve sociale ruimtes, veelal praktijk- en thema gebonden, zoals min of meer gestructureerde gemeenschappen rond de besturing van een meerjarig multi-partner research programma, dynamische entiteiten die veelal ontstaan als bondgenootschappen en gaandeweg evolueren naar “Schicksalgemeinschaften”.

Leidinggevende academici slagen er kennelijk in om samen te werken en gezamenlijk toekomst te creëren, terwijl ze moeten voldoen aan hoge individuele prestatie-eisen en verwachtingen. Het begrijpen van de processen van co-evolutie van organisatieverandering en gedistribueerde leiderschapspraktijken is belangrijk om een exclusieve focus op onmiddellijke en korte termijn problemen te overstijgen. Hierdoor wordt een zekere mate van meta-besturing mogelijk waarin tijdelijke constellaties van gedistribueerd professioneel leiderschap centraal staan.