

Gespreksverslag Nico de Voogd

Datum gesprek: 13 april 2016

Akkoord geïnterviewde: 13 juni 2016

Korte biografie

Dr. N. (Nico) de Voogd [1939] studeerde geofysica in Utrecht en promoveerde in Delft in de exploratiegeofysica. Na een start in het bedrijfsleven werkte hij van 1971 tot 1981 bij de Afdeling der Mijnbouwkunde en Petroleumwinning van de TUD. Zijn loopbaan daarna speelde zich af in de olie-exploratie, laatstelijk in Parijs voor Schlumberger. In 1993 werd hij benoemd tot voorzitter van het CvB van de TUD. In de acht jaar waarin hij de universiteit leidde werden vele veranderingen in gang gezet. Na twee termijnen stelde de RvT een nieuwe collegevoorzitter aan. Nico de Voogd concentreerde zich daarna op zijn nevenfuncties, onder meer als lid van de Raad voor Verkeer en Waterstaat en voorzitter van het Rijnland Ziekenhuis in Leiderdorp. Ook adviseerde hij het nieuwe CvB t.a.v. het opzetten van een samenwerkingsverband tussen TUD en het hbo.

Aanloop naar het voorzitterschap

Na een aantal jaren research in het bedrijfsleven werkte ik als wetenschappelijke (hoofd)medewerker bij Mijnbouwkunde. Ik gaf onderwijs en deed onderzoek en bereidde een proefschrift voor. Ik werd ook lid van de afdelingsraad. Van de echt heftige gebeurtenissen die in die periode op centraal niveau plaatsvonden merkte je daar niet zo veel; de faculteit schermde je er als het ware voor af. De toenmalige rector Ben Veltman vroeg mij zitting te nemen in de Hogeschoolraad. Het was eervol om als obscure medewerker voor zoiets benaderd te worden door zo'n bekende hoogleraar. Maar mijn eigen hoogleraar prof. Koefoed waarschuwde mij. Hij zei: 'Weet je wel waar je aan begint?' Hij zag dat mensen die hun ziel en zaligheid in dat democratisch proces stopten – hoe mooi en belangrijk ook – minder toekwamen aan dat waarvoor ze naar de universiteit waren gekomen, nl. onderwijs en onderzoek. Je toekomst is dan dat je een soort beroepsraadslid wordt. Als je goed wilt worden in je vak, kun je je democratische betrokkenheid maar beter tot de faculteitsschaal beperken, zei mijn hoogleraar. Hij had gelijk en ik heb het uiteindelijk niet gedaan.

Toen ik in 1993 aantrad als voorzitter, kwam ik van Schlumberger, een groot Frans-Amerikaans bedrijf met 90.000 mensen. Het werkt over de hele wereld in dienst van oliemaatschappijen. Daarvoor doet het seismisch onderzoek, boringen, metingen in boorgaten etc. Een geweldig bedrijf, heel avontuurlijk. Weinig overhead. Snelle beslissingen. Mijn laatste functie bij Schlumberger was vice-president marketing. Ik moest erachter zien te komen wat klanten als Shell, Esso en BP van ons verlangden en die vragen overbrengen op de mensen in research, zodat zij hun programma daarop konden aanpassen. Dus ik had wel ervaring in onderzoek.

In die tijd was de Universiteitsraad betrokken bij de wervingsprocedure voor een CvB-voorzitter. De UR waardeerde vooral dat ik internationale ervaringen had en dat ik destijds als lid van de faculteitsraad en voorzitter van de onderwijscommissie had deelgenomen aan de democratische processen bij de TUD.

De TUD in 1993

In 1993 ijde de roerige periode van daarvoor nog een beetje na. De voortrekkers ervan waren inmiddels gesettled. Leo Waayers was bijvoorbeeld hoofd van de bibliotheek, Fred Oldenburg was voorzitter van de commissie Financiën en Planning, Joop van der Weijden was geloof ik met pensioen. Het tijt keerde. Men begon te beseffen dat democratisch bestuur geen doel op zichzelf kon zijn. Zeevalking was er als politieke pacificator echt in geslaagd de rust terug te brengen. Na Zeevalking kwam Boerman (Cees Boerman, voorzitter CvB, MH). Die heeft de bedrijfsprocessen goed op de rails gezet. De begroting en dergelijke waren in orde toe ik kwam.

Democratisch Beleid was ook niet meer de enige, overheersende partij binnen de universiteit. Er was een tweede gekomen: TH Akkoord, opgericht door een groep mensen rondom Ben Veltman. Bij DB zaten vurige beroepsdemocraten, bij TH Akkoord zetelden anderen, die vonden dat de TUD langzamerhand toch weer een 'normale' universiteit moest worden. Ook was het een zegen dat we in Delft nuchtere, oplossingsgerichte studenten hadden. Delftenaren zijn altijd zo geweest. Ik vind het een goed slag mensen.

Problemen voor de universiteit

Het was verrassend hoeveel mensen vonden dat er iets moest veranderen. Een van de zorgen was dat de opleiding was teruggebracht van vijf tot vier jaar. Dat vond men onverantwoord. Daar ben ik voor gaan ijveren en in september 1994 was de vijfjarige ingenieursopleiding een feit. Dat gold voor Delft, Eindhoven en Twente.

Een ander probleem dat men signaleerde was dat de universiteit een eilandenrijk was, zonder veel samenhang. Terwijl een universiteit juist verschillende disciplines bij elkaar moet brengen. Toen hebben we geld gereserveerd om tien multidisciplinaire onderzoekscentra in te richten. Daarvoor kwamen mensen met voorstellen. Ze resulteerden in researchprogramma's die gericht waren op maatschappelijke problemen. Er was veel enthousiasme voor en er kwamen mooie programma's uit.¹

Ook vond men dat er te weinig output was. Inmiddels is 'output' alweer een vies woord geworden, maar destijds werd er nog in het geheel niet naar rendement gekeken. Noch in het onderwijs noch in het onderzoek. Zonder twijfel deden de mensen goed werk, alleen bleek dat onvoldoende uit publicaties en octrooien. Ook hier hebben we geld als instrument gebruikt. We verdeelden een deel van het geld aan de hand van publicaties. Naarmate een vakgroep meer publiceerde, kreeg zij meer geld. Dat heeft in vijf-zes jaar tijd geleid tot 70 procent meer output. Uit die snelle stijging blijkt wel dat er inderdaad veel op de plank lag, dat niet voldoende naar buiten werd gebracht. Het gevaar is natuurlijk dat mensen dan minder indrukwekkende dingen gaan schrijven. Om te zorgen dat er ook goed gepubliceerd werd, hebben we een commissie benoemd – in de wandelgangen de Allocatiecommissie genoemd, onder leiding van prof. Charles Hoogendoorn – die kritisch keek naar de impact van aangemelde publicaties. Lastig hierbij was dat het voor de mensen die in de ontwerpsfeer werken – zoals industrieel ontwerpen of bouwkunde – moeilijker is om te publiceren dan voor de natuurkundigen of chemisch technologen. We moesten dus een manier vinden om ook goed ontwerpwerk te belonen. We deden dit aan de hand van publicaties over ontwerpwerk in vakbladen en de algemene pers, recensies, jurybeoordelingen etc.

Een hiermee samenhangend probleem was dat men vond dat de universiteit te veel naar binnen gericht was, te veel op haar eigen interne processen en te weinig op haar internationale positie op de vakgebieden waar ze actief was.

¹ Zie het rapport van de Adviesraad Technologiebeleid TU Delft, Op weg naar de 21 eeuw: procedures rond DIOC-programma's (jul. 1997). Het rapport is beschikbaar bij de bibliotheek van de TU Delft.

Omdat er zoveel energie ging zitten in interne en administratieve processen dachten we dat we verhoudingsgewijs een grote overhead hadden. Er was bijvoorbeeld een groot bureau van de universiteit. Mijn gevoel was dat er te veel overhead was. We probeerden een norm daarvoor te vinden: wat is aanvaardbaar? Maar daar kom je niet goed uit. Er zit niets anders op dan de overhead zo klein mogelijk te maken terwijl je ervoor zorgt dat de zaak toch goed blijft draaien. Toen hebben we de MOD gelanceerd. Die had haar wortels in de strategienota.

Bijzondere positie van de TUD

Ik kwam uit Parijs en vroeg me af: waar is zo'n universiteit nu eigenlijk voor? Primair om jonge mensen op te leiden in technische wetenschappen en die opleiding te baseren op goed onderzoek, dat lag voor mij heel simpel. Ik heb duidelijk gezegd: we krijgen waanzinnig veel geld van de samenleving en dan moeten we het goed gaan doen ook.

Wat meespeelde was dat de TUD relatief veel geld kreeg. Sinds WOII werd onze universiteit beschouwd als een belangrijke motor voor het opnieuw starten van de economie. Er is geld uit de Marshall-hulp in gestopt. We kregen een enorm terrein van zeventig hectare, waarop in de jaren vijftig en zestig een nieuwe campus in de polder is gebouwd. En we kregen meer geld dan andere universiteiten om toegepast, economisch belangrijk onderzoek te doen. Sommige hoogleraren hadden proeffabrieken, die veel hadden gekost. Ook had de TUD veel technisch ondersteunend personeel.

Ik zei tegen de mensen: 'Als we niet zichtbaar naar al dat geld gaan presteren, dan raken we het kwijt. Daar komt gedonder over.' In de VSNU merkte je al dat men vond dat het geld verkeerd verdeeld werd. Ik moest toegeven dat Delft veel geld kreeg en ik begreep dat anderen daar met argusogen naar keken.

Aanloop naar de eerste strategienota

De Universiteitsraad vond het nodig dat er een strategienota kwam. Zij meenden dat weliswaar de rust min of meer was teruggekeerd, maar dat de TUD een 'kleurloze tent' was en te veel naar binnen gekeerd.

Nog terwijl ik in Parijs zat, had ik uitgezocht welke Delftse hoogleraren internationaal de beste reputatie hadden op onderzoeksgebied. Dat zullen er dertig tot vijftig zijn geweest. Velen daarvan heb ik uitgenodigd voor een gesprek. Ook anderen nodigde ik uit, mensen uit de UR bijvoorbeeld. Steeds was de vraag: wat vind je ervan, wat moeten we doen? Zo is geleidelijk de strategienota ontstaan. In april 1994 verscheen die, onder de titel *Naar een nieuw engagement*.² Dat was iets meer dan een jaar nadat ik was aangekomen.

De strategienota werd breed gedragen, maar toen die uiteindelijk in de UR voorlag, waren een aantal mensen van DB niet helemaal voor. Zij zagen de bui al hangen, dat de bestuursvorm veranderd zou worden. Zij hadden daar hun eigen ideeën over en daar kwamen ze terecht voor op. Toen is er besloten de strategienota te aanvaarden 'als basis voor nieuw te vormen beleid'. Een knap compromis.

Opkomst van nanotechnologie

² De strategienota *Naar een nieuw engagement* (1994) is beschikbaar in de bibliotheek van de TU Delft. Zie ook de dies-rede van 7 januari 1994, *Continuïteit, vernieuwing en engagement*, ook beschikbaar in de bibliotheek van de TU Delft.

Toen ik er een jaar was, begon de bloei van de nanotechnologie. Hans Mooij kwam langs. Hij kon een subsidie krijgen van vijf miljoen gulden, maar daaraan werd de eis verbonden dat de TU dat zou matchen met 5 miljoen. En dat is gelukt. Eigenlijk was dat niet juist; dat had natuurlijk in breder verband besproken moeten worden. Ik was te kort op de universiteit om te weten dat je dit soort dingen niet in je eentje moet doen. Inmiddels is die afdeling nanotechnologie wel een wereldinstituut geworden, dus ik heb er nooit spijt van gehad.

Een jaar of vier later kwam Hans Mooij opnieuw naar mij toe. Hij had twee briljante onderzoekers in zijn team: Leo Kouwenhoven en Cees Dekker. Die hadden beiden voortreffelijke aanbiedingen gekregen in de VS, maar wij wilden ze niet kwijt. Toen hebben we geld vrijgemaakt om ze in Delft hoogleraar te maken, via het Van Leeuwenhoek-hoogleraarschap. Daarbij kon je hoogleraar worden op persoonlijke titel, buiten de bestaande leerstoelen in het organisatieschema, dat in Delft sacrosanct was. Die twee zijn dus gebleven en later gewoon hoogleraar geworden. Iedereen is er nu heel blij mee.

Contacten met Jo Ritzen

Ritzen kende ik niet uit zijn tijd in Delft maar omdat hij mij als CvB-voorzitter benoemd en beëdigd heeft. Dat verliep heel aardig en we hebben contact gehouden. Hoewel hij van de PvdA was, zag hij ook in dat het nodig was de koers te veranderen wat betreft bestuur.

Een van mijn kreten was: geen bevoegdheid zonder verantwoordelijkheid. Wie iets besluit, moet daar ook op aangesproken kunnen worden. Eigenlijk werden vóór de MUB heel veel besluiten collectief genomen. Maar als er iets mis was, werd die arme CvB-voorzitter erop aangesproken. Wie waarvoor verantwoordelijkheid droeg, was heel diffuus. Dan neem je te vrijblijvend besluiten. Het is een soort natuurwet dat als je ergens op aangesproken kunt worden, dat je dan heel goed afweegt wat je het beste kunt doen. Daardoor wordt de kwaliteit van de besluiten beter.

Veel elementen van wat Ritzen later gedaan heeft stonden in onze strategienota *Naar een nieuw engagement*. Het ging erom dat je geëngageerd was met de samenleving, die jouw bestaan bekostigde. Dat vond Ritzen wel mooi. We begrepen elkaar goed.

Keuze voor gedeeld model

We hebben in Delft de keus gemaakt voor een aparte OR en SR, in plaats van een UR-nieuwe stijl met personeel en studenten in één gezelschap. Ik kende vanuit mijn loopbaan in het bedrijfsleven het verschijnsel besturen met een OR goed en ik was voor het gedeelde model. Een van de argumenten was: studenten zitten één jaar in de UR en daarna zwaaien ze vriendelijk en gaan ze verder met hun studie. Maar voor de medewerkers hangt hun toekomst af van besluiten die genomen worden. Dat ligt dus heel verschillend. Uiteindelijk heeft het CvB in overleg met de UR gekozen voor een gedeeld model. Daar was gemopper over. Sommige mensen hadden een andere overtuiging en kwamen daarvoor op. Ook andere universiteiten vonden dat je met dit model de essentie van een universiteit tekort deed. Zij vonden dat de studenten erbij hoorden en dat zij de besluitvorming moesten kunnen beïnvloeden. De kwaliteit van de inbreng van de studenten op universitair niveau was erg hoog. Wat de SR adviseerde werd besproken in de OR en omgekeerd. De twee raden gingen dus niet volledig onafhankelijk van elkaar tewerk. Maar er was een duidelijke toewijzing van invloed en verantwoordelijkheid. Dat is wat ik altijd wilde. Het personeel gaat over het lange-termijnbelang van de universiteit. De studenten zouden waarschijnlijk meer gelet hebben op onderwijsaspecten als 'studeerbaarheid' en studentenvoorzieningen.

Periode direct na de MUB

Het overleg tussen CvB en de OR en SR liep direct prima, althans na het vertrek van de allereerste voorzitter Dorien DeTombe, die maar kort aanbleef.³ Het was alleen heel spannend; je moest mensen overtuigen. Er waren nu eenmaal mensen met een andere mening. Sommigen zullen wel het gevoel hebben gehad dat ze werden achtergelaten.

In die tijd was er een driehoofdig CvB, waarvan alle leden door de Kroon waren benoemd. Dat was al voor de MUB zo geregeld, dat er geen door de UR gekozen leden meer waren. Er was een duplex ordo, waarbij de RM de hoogleraren vertegenwoordigde en gekozen werd door de decanen en met name ging over onderwijs en onderzoek. Daarnaast had je de voorzitter, die vanuit de samenleving gearachtureerd werd, en het derde lid, dat eveneens van buiten kwam en vooral verantwoordelijk was voor gebouwen e.d.

Doel en resultaat van clustering

Niet alleen de MOD, ook de clustering van de faculteiten had als doel om te bezuinigen op de overhead. Maar het ging niet alleen om bezuinigen, ook versterking was een doel. Bijvoorbeeld door Industrieel Ontwerpen te clusteren met Werktuigbouw en Vliegtuigbouw. Begin '94 bezocht ik een aantal Amerikaanse universiteiten, onder andere MIT. Daar zeiden ze: 'Delft kan het veel beter doen op het gebied van Industrial Design. Er wordt nu teveel alleen naar de buitenkant gekeken. De buitenkant wordt bepaald door wat er in de binnenkant van het apparaat zit; van die binnenkant moet de industrieel ontwerper ook verstand hebben.' Ik dacht: als wij IO samenbrengen met Werktuigbouw, dan komt vanzelf dat technische element erbij. Maar die clustering is een van mijn klinkende nederlagen geworden. IO bestond al lang en was gewend op een bepaalde manier te werken. Die vond het niks. Later zijn ze erin geslaagd om zich weer af te splitsen. Scheepsbouw en Werktuigbouw ging goed. Vliegtuigbouw heeft zich heftig verzet. Die zijn ontkomen aan de clustering. De clustering van natuurkunde, biotechnologie en scheikunde tot natuurwetenschappen is een groot succes geworden. Scheikundige technologie was verschrikkelijk goed, maar had heel weinig instroom van studenten. Natuurkunde leed daar ook onder. De nieuwste ontwikkelingen deden de grens tussen natuurkunde en scheikunde vervagen.

Die samenwerkingen gaan altijd goed als de mensen op de werkvloer het leuk vinden en elkaar mogen. Dat geldt ook voor de samenwerking met de Universiteit Leiden op het gebied van Life Sciences and Technology. Die is uit nood geboren omdat er bij beide universiteiten te weinig studenten waren voor bepaalde vakken, maar ze is een groot succes geworden. Luyben was een van de motoren voor deze samenwerking. Ook dat was een versterking voor de Faculteit Natuurwetenschappen.

Perikelen aan de top

1997 was een roerig jaar. Magda Veenendaal was lid van het CvB. Zij begon steeds meer problemen te krijgen met het beleid en waarschijnlijk ook met de manier waarop ik werkte. Zij gaf een uiterst negatief interview, waarin ik persoonlijk werd aangevallen. Terwijl ik gewoon bezig was met het uitvoeren van de strategienota en andere veranderingen op de rails probeerde te krijgen. Toen werd het een conflict en is zij weggegaan. Dat was heel vervelend. Blaauwendraad (Rector magnificus, MH) was het ook niet eens met de doelstellingen en met mijn manier van werken. Er speelden belangen, of in elk geval gepercipieerde belangen. De hoogleraren waren gewend geweest om veel te zeggen te hebben in het reilen en zeilen van de hogeschool en universiteit. De voorzitter was de man van het geld; die moest zorgen dat de verwarming bleef werken en dat er gebouwen kwamen, dat soort dingen. Mijn verhaal daarentegen was: de voorzitter is eindverantwoordelijk, want die wordt erop

³ Zie het archief van de Technische Universiteit Delft: Ondernemingsraad, voorlopig inventarisnummer 11.

aangesproken. Dat was tricky, omdat je daarmee in een oude traditie trad. Met name Delft heeft heel lang vastgehouden aan die duplex ordo, toen dit bij andere universiteiten al lang geen punt meer was. Dat ik aan die traditie morrelde, gaf problemen. Er waren universiteiten waar onderwijs en onderzoek niet meer q.q. door de rector magnificus werden bestuurd. Bij de Universiteit Utrecht bijvoorbeeld was de voorzitter verantwoordelijk voor onderwijs.

Blaauwendraad – een goede wetenschapper overigens – was het absoluut niet eens met de koers die ik uitzette. Hij was in zijn academische opvattingen iemand van de oude school. Ik vermoed dat hij lid was geworden van het CvB om de vernieuwingen een beetje af te remmen. Dat had ik niet meteen door. Magda Veenendaal ging geleidelijk zijn standpunt delen en zij is uitgetreden. Feitelijk zou zij, als bestuurder die ook van buiten kwam, mijn belangrijkste steun moeten zijn geweest. Toen kwam Wakker terug, en Berkhout trad toe tot het CvB. Er waren nog steeds spanningen. Ook Berkhout was een geweldige wetenschapper, maar ook iemand van de klassieke universiteit. Die is op een gegeven moment ook opgestapt. Dat was heel slecht.

Vernieuwing en weerstand

Er was weerstand tegen de strategienota omdat sommige mensen de dingen liever bij het oude houden, omdat ze zich daar senang bij voelen. Sommigen dachten: waar bemoeit die De Voogd zich mee. Als hij niet was gekomen, was het hier rustig gebleven. Anderen zeiden juist weer tegen mij: 'Het lijkt hier wel een sociale werkplaats, die TUD. Daar is de universiteit toch niet voor?' Een element in de strategienota dat weerstand opwekte was dat er eisen gesteld werden aan de output. Dat je van mensen ging verlangen dat ze zichtbaar gingen produceren. Men kwam begrijpelijkerwijs met voorbeelden van wetenschappers die jarenlang niets gepubliceerd hadden, en dan ineens met iets briljants kwamen. Er ontstonden heftige discussies. Maar ik en degenen die met mij meewerkten, wij vonden: zoals het was kon het niet blijven. Te weinig medewerkers vonden het nodig hun wetenschappelijke resultaten bekend te maken in de wetenschapsbladen. Dat kon natuurlijk niet.

Verder had ik nogal zichtbaar gesproken met de elite van de hoogleraren en veel minder met de hoogleraren die daar niet toe behoorden. Vanaf mijn jonge jaren had ik een groot respect voor de titel van hoogleraar en voor de academie. Ik vond dat je alleen hoogleraar kon worden als je tot de top van je vakgebied behoorde, liefst wereldwijd. Ik had minder op met mensen die niet geheel in dit beeld pasten. Ik had er moeite mee dat matige vakgroepen altijd een matige leider kozen als opvolger. Mensen kiezen nu eenmaal geen leiders die beter zijn dan zijzelf. Dus ik maakte duidelijk dat we dat mechanisme moesten doorbreken als we onze universiteit beter wilden maken. Dat gaf grote problemen.

Tweede strategienota

De tweede strategienota *Engineering the future* was eigenlijk veel ambitieuzer dan de eerste.⁴ Het was mijn laatste publicatie als bestuurder. Daarvoor zijn we met de Groepsraad, die inmiddels bestond uit beroepsdecanen en het college van decanen verving, een proces gestart om al het onderzoek dat we deden te inventariseren. Iedereen moest voor zijn eigen faculteit inventariseren: hoeveel geld komt erin, wie doet er onderzoek en wat komt eruit. We kregen inmiddels minder geld, dus het idee was: we gaan inzetten op de dingen waar we echt heel goed in zijn. Dat is ook moeilijk geweest, want degenen die niet in de prijzen vallen vinden dat natuurlijk ontzettend vervelend. De prijswinnaars waren bijvoorbeeld vliegtuigbouw, life sciences, nanotechnologie, sommige aspecten van mijnbouwkunde. Het was een selectie op papier; de uitvoering ervan kwam bij Van Luyk terecht,

⁴ Strategienota *Engineering the Future* (2001) is beschikbaar in de bibliotheek van de TU Delft.

mijn opvolger. En voor zover ik weet zitten ze nog steeds op die koers en werpen de keuzes van destijds nu vruchten af.

Wat er bereikt is

Scharnierpunten in deze periode waren het in twee strategienota's vastliggen wie je bent en wat je wilt worden, het doelgericht gaan werken aan onderwijs en onderzoek en niet langer de interne processen als doel op zichzelf beschouwen.

Ik denk dat het heel goed gelukt is om bij de TUD een besef van 'waartoe zijn wij op aarde' op het netvlies te brengen en te houden. En dat via de output de buitenwereld ziet wat je doet. Tegenwoordig komt de TUD bijna elke week in het nieuws. Daar ben ik apetrots op, dat doet me enorm goed.

Wat niet gelukt is

Eigenlijk wilden we – Douwe Breimer, de toenmalige rector in Leiden, was het op dit punt met mij eens, maar hem is het in Leiden ook niet gelukt – het Amerikaanse rangenstelsel invoeren, met *tenure tracks*. Dat vonden we stimulerend voor de jongere mensen, dat ze direct na hun promotie door een aanstelling als assistant professor de kans hadden bij de hoogleraren konden horen. Daarover kreeg ik toen problemen met verschillende mensen, onder andere met Berkhout.

Aan het eind was er nog gedoe over een trambaan. Ik wilde die niet dwars over het terrein laten lopen waar wij nu juist een campus aan het aanleggen waren. Ik wilde per se die trambaan op de Schoenmakerstraat in plaats van op de Mekelweg, maar heb de mensen niet kunnen overtuigen. Het was een zeperd, die ook het beeld dat mensen van mij hadden beïnvloed heeft.

Persoonlijke terugblik

Ik deed het misschien een beetje dom, tenminste als ik langer dan acht jaar had willen overleven. Dan had ik politieker te werk moeten gaan, meer aanwezig moeten zijn bij die niet-zwaargewichten, om ook hen mee te krijgen. Dat heeft Jan Veldhuis (collegevoorzitter van de UU, MH) gedaan. Die heeft er dan ook tien jaar langer gezeten dan ik. Maar mijn carrière is uiteindelijk natuurlijk niet waar het om gaat. Waar het wél om gaat is dat er een koers is uitgezet waarbij mensen zich realiseren: ik moet net zo goed worden als Hans Mooij, anders red ik het hier niet.

De verschillende reorganisaties die parallel liepen, dat was achteraf wel heel veel. Ik had minder ongeduldig moeten zijn. De TUD was geen Schlumberger. Processen op een universiteit – zelfs een moderne universiteit – vergen nu eenmaal tijd. Daarom zie je nu de resultaten pas. Al die successen van nu, dat komt omdat men indertijd is gaan beseffen dat het anders moest. Maar het heeft ook weerstanden opgeroepen. Ik had daar meer begrip voor moeten hebben, maar ik kwam uit een andere wereld.

Mijn laatste jaren bij de TUD waren wat minder leuk dan de eerste jaren. Ik denk dat het een soort historische onvermijdelijkheid was. Er moest zo'n gek als ik komen om dat allemaal te gaan doen en daarna konden ze doorgaan. Het laatste jaar was ik wel een beetje moe en kapot. Maar geleidelijk aan word je weer de oude. Nu zie ik veel resultaten en denk ik: het is toch niet voor niets geweest. Ik verbeeld me dat mensen om mij heen dat nu ook gaan erkennen.