

## KLEIEN IN DE COLLEGEZAAL



### **Proeven, ruiken, voelen:**

Volgens FASoS-onderzoeker Emilie Sitzia mogen de zintuigen wel wat meer getraind worden in het universitaire onderwijs. "Ik start het college door studenten te laten zingen"

**P. 5**



## EN ALWEER VERTREKT EEN HR-DIRECTEUR VROEGTUDIG

**Dat is eerder regel dan uitzondering aan de UM. Wat maakt deze functie zo lastig?**

"Leidinggevendenden moeten ook echt het belang inzien van een goed personeelsbeleid. Dat is moeilijk als je prioriteit bij je onderzoeksprojecten ligt."

**P. 6/7**

## "PAS EEN UUR VOOR DE VERGADERING HOORDEN WE OM WIE HET GING"

Raad rechten ongelukkig met hoe en wanneer ze zijn geïnformeerd over nieuwe decaan

**P. 3**



**"MOETEN VROUWEN NU IN OF UIT DE KEUKEN BLIJVEN? IK VIND HET VERWARREND"** Column P. 3



## redactioneel

## Vertrouwelijk

In 2016 werd bekend dat een journalist van *De Limburger* een taakstraf van twintig uur had gekregen voor het in het geheim opnemen van een besloten commissievergadering in het stadhuis van Kerkrade. Uitspraken die gedaan waren in een vertrouwelijk overleg (een reddingsplan voor voetbalclub Roda JC) vonden zo hun weg naar buiten. De krant had de journalist inmiddels al de deur gewezen vanwege deze 'doodzonde'.

Wat niet voor de oren en ogen van de buitenwereld is bedoeld, is altijd interessante kost. Zeg je tijdens een oudergesprek tegen je kind dat hij 'even buiten moet gaan spelen', omdat je iets wil bespreken met de meester, nou, dan weet je dat ie rondjes gaat draaien op de gang, in de hoop nog iets op te vangen.

Als de deuren sluiten, dan moet het toch wel belangrijk zijn? Die gedachte heeft de redactie ook als 'het vertrouwelijke deel' van vergaderingen van de universiteitsraad en faculteitsraden aanbreekt. Dat blijkt overigens vaak tegen te vallen, dan gaat om een hoogleraarsbenoeming bijvoorbeeld. Er worden namen genoemd en dan wil men geen pottenkijkers.

Bij de fusieplannen tussen de universiteit en het ziekenhuis was het anders. Daar hadden we graag meer van willen weten (net als vele anderen op de werkvloer). Wat hebben we vaak geroepen: 'Konden we maar een muisje zijn'. Of, gekscherend: 'Ga met je oor tegen de deur van de vergaderkamer hangen'. Wees gerust, dat hebben we nooit gedaan. Een opnameapparaat laten liggen? Dat is nog nooit bij ons opgekomen.

Balen deden we vorige week toen we hoorden dat de raadsleden van de faculteit Health, Medicine and Life sciences achter gesloten deuren besloten te stemmen over de fusie. In eerste instantie zei de FHML-raadsvoorzitter dat "ieder raadslid vrijuit moet durven spreken", maar dat kan er bij ons niet in. Het is een democratisch gekozen orgaan, net als de gemeenteraad, de Tweede Kamer. Stel je voor dat kiezers de discussies daar niet mogen volgen.

In Groningen had de hoofdredacteur van 'zusterblad' *UKrant* overigens ook een akkefietje met geheimhouding. Het college van bestuur had een vertrouwelijke mail rondgestuurd (aan een beperkte groep leidinggevendenden) over een grote vacaturestop. *UKrant* publiceerde erover. De redacteurs worden nu verweten dat ze ook werknemers zijn en zich moeten houden aan de Gedragscode Integriteit (verplicht tot geheimhouding van hetgeen hem of haar uit hoofde van de functie ter kennis komt). Maar ja, niemand bij *UKrant* heeft de mail rechtstreeks van het college ontvangen; ze werden gewoon getipt.

Mag de lezer niet juist journalistieke onthullingen verwachten van ons, zaken die aan de kaak moeten worden gesteld? Journalistiek, zeker onderzoeksjournalistiek, drijft voor een deel op vertrouwelijke stukken, mits niet via diefstal (of zoals in Kerkrade: geheime opnames) verkregen. *Observant* hoort regelmatig iets, per mail, brief of 'live'. Vervolgens checken we en vragen we na. Of er dan wat uitkomt is de vraag, soms is het alleen een roddel, soms is het een publicatie waard. En dat moet dus mogen.

Wendy Degens

De hoofdredacteur geeft een kijkje achter de schermen van de redactie



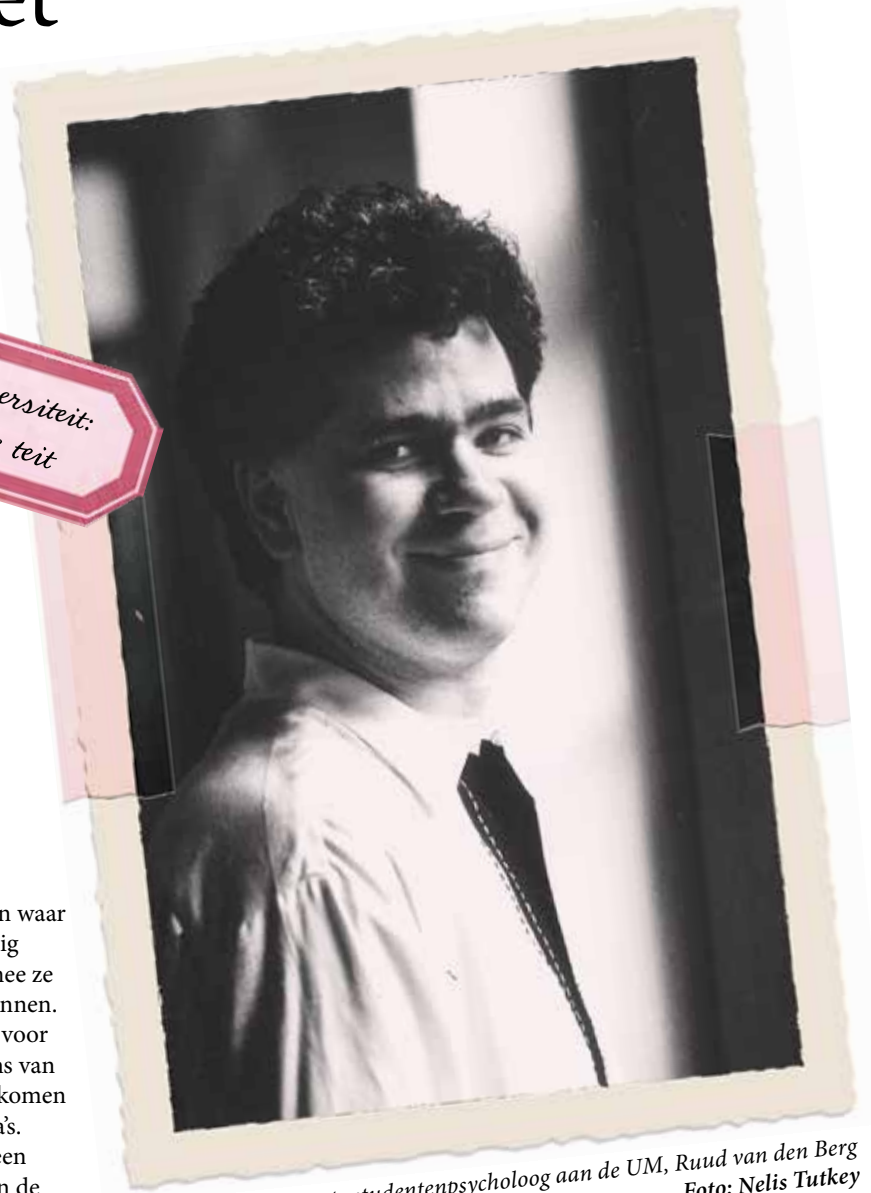
## serie terug in de teit

## Van deeltijdpsycholoog om "even mee te praten" tot totaalpakket

50 jaar universiteit:  
Terug in de teit

1992-  
heden

Faalangst, concentratiestoornissen, conflicten met ouders en gebrek aan sociale vaardigheden. Het zijn enkele problemen waar Maastrichtse studenten in de jaren tachtig steeds meer mee worstelen, maar waarmee ze op de universiteit bij niemand terecht kunnen. Er zijn weliswaar al enige jaren plannen voor een studentenpsycholoog, een grote wens van studiebegeleiders en decanen, maar die komen nooit verder dan interne memo's en nota's. In 1988 doet een studentendecan met een psychologie-achtergrond zijn intrede aan de universiteit. Maar: "Deze vervult vooral reguliere taken, zoals maatschappelijke dienstverlening aan studenten met problemen van sociaaleconomische aard", schrijft *Observant* een jaar later. Wat dat precies inhoudt, is niet geheel duidelijk, het zal wellicht met geld(zorgen) te maken hebben. Dat de decan wel kan doorverwijzen naar de RIAGG (Regionale Instelling voor Ambulante Geestelijke Gezondheidszorg) biedt geen soelaas, daar ligt de focus veel meer op zware psychologische problemen en langdurige behandeling. Die hulp hebben maar weinigen nodig, realiseert zich ook het college van bestuur dat geld vrijmaakt voor een eigen psycholoog binnen de universiteitsmuren. Op 1 januari 1991 moet die beginnen, en "daarmee komt dan hopelijk een einde aan de jarenlange reeks van plannetjes, goede voornemens en al dan niet mislukte experimenten rond dit thema", aldus *Observant*. Of het moeilijk bleek om de centen te vinden of er gewoon geen juiste kandidaat was, weten we niet, maar het duurde nog zeker een jaar voordat daadwerkelijk een psycholoog werd aangesteld, althans volgens onze eigen archieven. In 1992 verwelkomt de UM Ruud van den Berg – op parttimebasis. In een interview met *Observant* vertelt hij op maandag, dinsdag en woensdagochtend beschikbaar te zijn voor "studenten die ruzie hebben met hun ouders, depressief zijn of tijdens onderwijsgroepen hun mond niet open durven te doen." Echt storm loopt het niet, de eerste maanden, met gemiddeld zo'n vier gesprekken per week. En niet iedereen die aanklopt, krijgt ook hulp. Wie worstelt met bijvoorbeeld potentieproblemen, zo schrijft deze krant, mag naar de RIAGG, waar deskundigen op het gebied van seksualiteit zitten. Of zich ook echt iemand meldde met die klacht, is nog maar de vraag. Gezien het tijdperk – waarin internet nog geen uitkomst biedt om alles op te zoeken – zou het best weleens zo kunnen zijn. "Niet alle zeventuizend studenten vormen mijn doelgroep", voegt Van den Berg er nog aan toe, "de meesten willen gewoon even praten." En dat willen er uiteindelijk steeds meer, in twee jaar tijd



De eerste studentenpsycholoog aan de UM, Ruud van den Berg  
Foto: Nelis Tutkey

verdubbelt het aantal aanvragen en in 1996 komt er een tweede psycholoog bij voor de uitdijende studentenpopulatie. Desondanks blijft het jarenlang aanpoten voor de hulpverleners, studenten klagen over de lange wachttijd van drie tot vijf weken voor een intakegesprek, schrijft *Observant* in 2002. "Dat is eigenlijk niet acceptabel, maar er is meer vraag dan we aankunnen", zeggen de psychologen die zelfs doorverwijzen naar collega's buiten de universiteit. Rustiger wordt het daarna nooit, met de groei en internationalisering van de universiteit stijgt het aantal hulpvragen, denk dan vooral aan zaken "als stress, faalangst, uitstelgedrag en sombere gevoelens", meldt het hoofd studentenbe-

**"Niet iedereen die aanklopt, krijgt ook hulp. Wie worstelt met bijvoorbeeld potentieproblemen, mag naar deskundigen op het gebied van seksualiteit"**

geleiding in 2007. Het zijn onderwerpen waar de inmiddels negen psychologen zich nog altijd over buigen. Zij zien in 2024 ruim negenhonderd mensen langskomen op het inloopsprekeuur en bieden workshops, online modules en activiteiten aan om het mentaal welzijn op peil te houden. Klachten over lange wachttijden zijn er nauwelijks nog, "dankzij extra personeel kunnen studenten binnen een week terecht", meldt *Observant* begin dit jaar. Gemopper over de zichtbaarheid van de hulpverleners is er wel, niet iedereen weet ze te vinden, ondanks informatie op internet en via onder andere docenten en studentadviseurs. Dat blijft, zo tekent deze krant op uit de mond van de teamleider van de psychologen, "een voortdurend punt van aandacht."

Deborah Blekkenhorst

Dit is een serie over 50 jaar UM. We duiken in onze eigen archieven: welke opzienbarende, grappige, belangrijke of wonderlijke nieuwsjes komen we tegen?

## nieuws

## CvB stuurde raad rechten “pas uur voor vergadering” informatie over nieuwe decaan “Als je je niet kan laten horen, is dat zuur”

*De faculteitsraad van rechten is niet te spreken over de manier waarop hij is geïnformeerd over de benoeming van de nieuwe decaan. In de jongste vergadering klonk ongenoegen over de gevolgde procedure en het late tijdstip waarop het college van bestuur de raad inlichtte. “Ik heb niet het gevoel dat wij van enige invloed zijn geweest.”*

Per 1 maart is Ronald Janse benoemd tot nieuwe decaan bij rechten, hij is de opvolger van Jan Smits. Over hem niets dan goeds, haastte de raad zich vorige week donderdag te zeggen, wat steekt is dat de leden in een zeer laat stadium door het college van bestuur (CvB) zijn ingelicht over de benoeming. Pas een uur voor een ingelaste Teamsvergadering kreeg de raad de benodigde

informatie, zoals het cv van Janse. “Toen pas wisten we om wie het ging, alles was ook nog eens in het Nederlands”, zei een buitenlands studentlid in de raadsvergadering.

### Heel gehaast

Volgens het bestuursreglement van de UM moet het CvB het faculteitsbestuur en de faculteitsraad vertrouwelijk horen (de raad heeft formeel geen instemmingsrecht) over het voorgenomen besluit. En wel op een “zodanig tijdstip dat het overleg van wezenlijke invloed kan zijn op de besluitvorming”. Daar zit de pijn, zegt Nora Vissers (raadslid namens het wetenschappelijk personeel) naderhand desgevraagd. “Niet alle leden konden aanhaken bij de vergadering, omdat die zo laat was aangekondigd. Ik moest het ook tussen twee onderwijsgroepen

proppen. Het voelde allemaal heel gehaast.”

### Brief naar CvB

“Er was veel druk”, concludeerde ook voorzitter Rick Schumans tijdens de vergadering. “Ons recht is dat we gehoord kunnen worden, maar als we ons niet kunnen laten horen, is dat heel zuur.” Om er later desgevraagd nog aan toe te voegen: “En ja, we zijn wel gehoord bij het opstellen van het functieprofiel voor de nieuwe decaan en over wie we in de benoemings- en adviescommissie wilden hebben, maar nadat de vacature de deur was uitgegaan bleef het erg beperkt.” Er gaat binnenkort een brief naar het CvB met daarin de bezwaren van de raad en de vraag waarom het zo is gelopen.

Deborah Blekkenhorst

## column



## De vieze man

“

Iets oudere Nederlanders denken bij ‘de vieze man’ misschien aan het typetje van Kees van Kooten. Veel vrouwen kennen ‘de vieze man’ helaas op andere manieren. Bij aanvang van een lezing die ik eens gaf, kwam een man me zeggen dat mijn borsten er prachtig uitzagen in mijn outfit. Een andere man mailde mij dat ‘op de ogen en de benen na’ de borsten de aandachtstrekker van de vrouw zijn. Nooit reageren luidt mijn devies.

Onlangs sprak ik, in aanloop naar Internationale Vrouwendag, in een interview over de *white guy bias*: veel technologie is ontwikkeld door witte mannen, en zij zijn vaak de ‘referentiegebruiker’. Een eerdere versie van virtuele assistent Siri kon bijvoorbeeld helpen met prangende mannenproblemen zoals waar Viagra te kopen, maar kende geen abortuscentrum. Ook de verkeersveiligheid van vrouwen is lang genegeerd, want crashtestdummy’s werden gemodelleerd naar de ‘gemiddelde’ man. Vrouwen hebben minder spieren in hun nek en bovenlichaam, zodat ze gevoeliger zijn voor een whiplash bij een achteraanrijding. Pas in 2014 werd in Europa zo’n dummy gemodelleerd naar een ‘gemiddelde’ vrouw. In lezingen toon ik vaak het filmpje van een automatische handzeepdispenser die niet werkt bij zwarte handen: de lichtsensoren zijn onvoldoende afgestemd op donkere kleuren in, tegenstelling tot lichte tinten, minder reflecteren. In de documentaire *Coded bias* toont onderzoeker Joy Buolamwini hoe gezichtsherkenningsoftware haar zwarte gezicht niet herkent. Pas als ze er een wit masker voor houdt, ziet de technologie een gezicht.

Om maar te zeggen: mijn opmerking over die *bias* was geen ‘gevoel’, maar iets dat goed gedocumenteerd is. Een aantal vieze, akelige mannen schold mij via mail en online vervolgens uit voor ‘gesubsidieerde muts’ en ‘geheersenspoeld door woke’. Ik werd uitgekafferd voor mannenhaatster. In stilte corrigeerde ik de denkfouten. Als een vrouw klaagt over dit soort aanvallen, roept een vieze man: ‘if you can’t stand the heat, stay out of the kitchen’. Waarop een andere vieze man krijst dat het enige recht van de vrouw het aanrecht is.

Ik vind dat verwarrend. Moeten vrouwen nu in of uit de keuken blijven? Zolang dat onduidelijk is, blijf ik gewoon mezelf en neem ik deel aan het publieke debat. Want ondanks nare reacties van een klein clubje luid toeterende heerschappen, levert dat veel mooie momenten op. Zo vroeg ik tijdens een lezing in Hilversum wie er geen smartphone had. Een oudere man sprong op, zwaaiend met zijn oude Nokia. De man was Kees van Kooten. En hij was helemaal niet vies.

”

Katleen Gabriels, universitair hoofddocent moraal- en techniekfilosofie

Universiteit is in gesprek met een nieuwe uitbater

## Coffeelovers weg uit Studenten Service Centrum

*De vestiging van Coffeelovers in het Studenten Service Centrum (SSC) aan de Bonnevandenstraat gaat dicht. Wegens een gebrek aan klandizie heeft het bedrijf het huurcontract met de Universiteit Maastricht niet verlengd.*

“Er lopen minder mensen dan voorheen binnen”, zegt manager Michiel Scheijen desgevraagd. “Studenten bijvoorbeeld zien we steeds vaker terug in onze andere vestigingen in de stad. Het is nu meer een kantine [voor studenten en SSC-medewerkers] dan een Coffeelovers-vestiging. Wij willen ons meer gaan richten op vestigingen in grotere accommodaties.” In Maastricht zit het bedrijf onder meer in boekhandel Dominicanen en de stadsbibliotheek in Centre Céramique.

Wanneer Coffeelovers vertrekt, is nog niet helemaal duidelijk. Het contract loopt op 1 september af, maar mogelijk pakt het bedrijf al eerder de koffers. De universiteit is namelijk in gesprek met een andere partij en hoopt daar op 1 mei uit te zijn, vertelt contractmanager ‘eten en drinken’ Mike van Gerwen van Facility Services.

Om wie het gaat, wil hij nog niet kwijt, wel dat het een “bekende partij” betreft. Andere koffiebars op universiteitsterrein worden uitgebaat door Bandito Espresso (in de faculteit Arts and Social Sciences en de faculteit psychologie en neurowetenschap) en universiteitscateraar Eurest (het Bakery Café voor de Universiteitssingel 30).

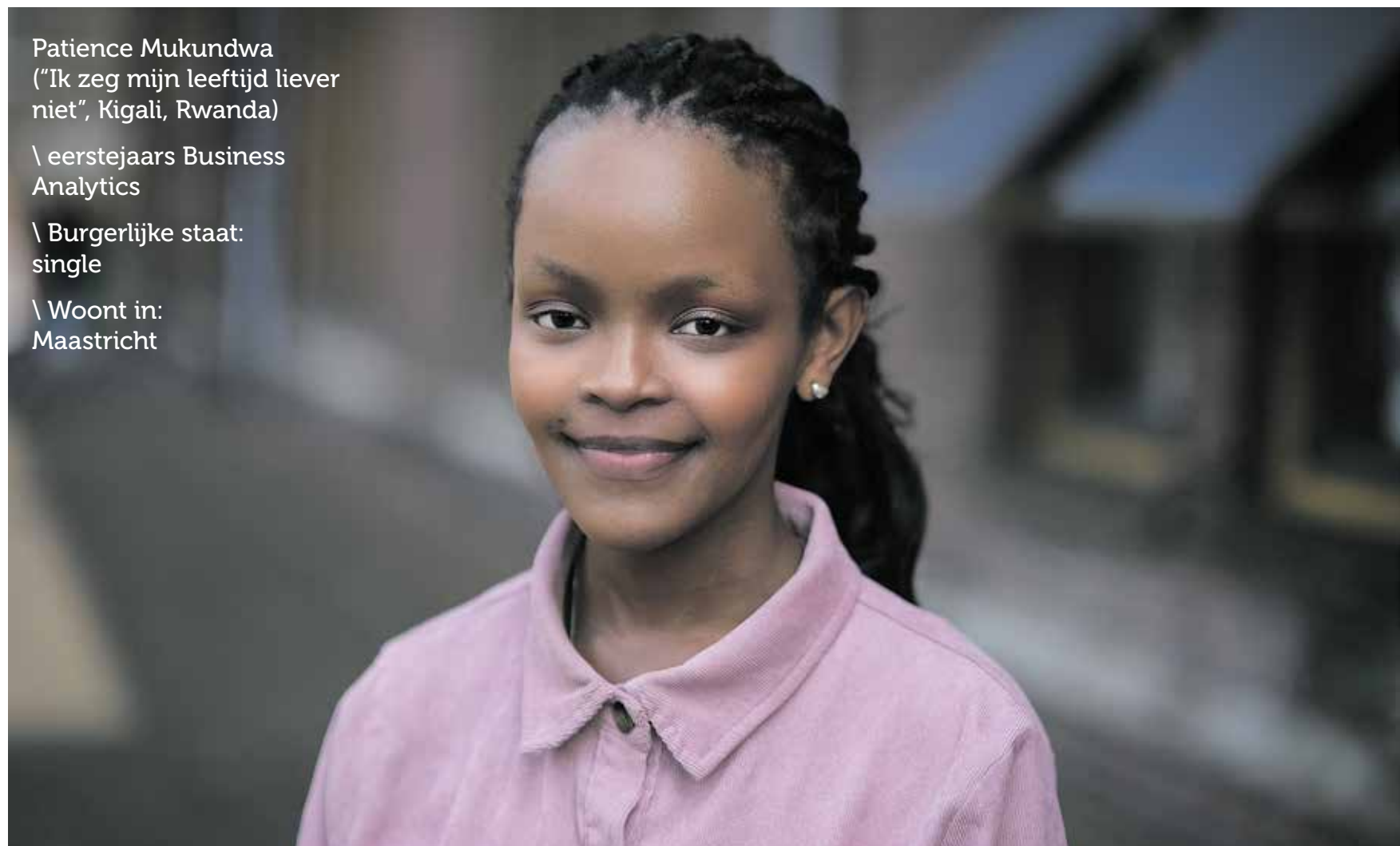
Bij de Coffeelovers-vestiging in het SSC zijn twee mensen in vaste dienst. Ook zijn er drie oproepkrachten. De vijf medewerkers worden volgens Scheijen overgeplaatst naar een andere locatie.



Peter Doorackers

Foto: Ellen Oosterhof

## serie zing, vecht, huil, bid, lach, werk en bewonder



Patience Mukundwa  
("Ik zeg mijn leeftijd liever  
niet", Kigali, Rwanda)

\ eerstejaars Business  
Analytics

\ Burgerlijke staat:  
single

\ Woont in:  
Maastricht

Foto: Joey Roberts

“

Wie niet tegen vrienden zegt  
dat ze fout zitten, is geen vriend,  
maar een kennis

”

**Wat mis je het meest van thuis?** Het eten, vooral isombe – gestampte cassavebladeren die met pinda-kaas en andere groentes tot een stoofpot worden gekookt. Mijn familie: twee broers, een zus, nichtjes die ik ook als zussen beschouw. En natuurlijk mijn vrienden van de middelbare school, inmiddels wonen we verspreid over de hele wereld, niet alleen in andere landen, maar zelfs op andere continenten.

**Wat vind je het fijnst aan op jezelf wonen?** Mijn onafhankelijkheid. Thuis in Rwanda zat mijn moeder er bovenop. Ze is heel streng, ik moest altijd om zes uur 's avonds thuis zijn! Nee, dat is niet normaal in Rwanda, mijn vrienden konden gewoon tot laat wegblijven. Ze wil ook dat we heel gezond eten, dat doe ik ook wel, maar soms heb ik een *cheat meal*.

**Wat maakt je boos?** Alles wat er aan de hand is in de wereld, alle conflicten. In Palestina, Congo, Soedan, Iran. Het lijkt alsof alles alleen maar slechter wordt, alsof alle vooruitgang die we hebben geboekt, bijvoorbeeld op het gebied van mensenrechten, rechten voor vrouwen, voor minderheden, teniet wordt gedaan.

**Ik lijk op...** qua uiterlijk vooral op mijn vader. Mensen vragen weleens voor de grap of ik zeker weet dat mijn moeder wel mijn moeder is, zo weinig lijk ik op haar. Qua innerlijk heb ik wat van beiden, maar toch het meeste van mijn vader, ik ben wat introvert net als hij. Al heeft hij ook een extraverte kant, die genen hebben mij overgeslagen en zijn volledig naar mijn zus gegaan.

**Wat voor vriendin ben je?** Ik trek vooral naar andere vrouwen, misschien omdat ik op een meisjeskostschool heb gezeten, maar ook omdat ik, toen ik opgroeide, altijd veel vrouwen om me heen heb gehad. Je kunt bij mij terecht met je problemen, dan ga ik samen met je proberen om het op te lossen. Maar als ik vind dat jij fout zat, dan zeg ik dat ook. Als je dat niet doet, dan ben je geen vriend, maar een kennis. Wie anders dan je vrienden zullen tegen je zeggen dat je je moet verontschuldigen?

**Kleine gewoonte?** YouTube-video's kijken als ik me vervel of aan het koken ben. Of vlak voor het naar bed gaan, om de dag van me af te laten glijden. Ik kijk graag naar video-essays, over onderwerpen als overconsumptie, maar ook iets *chills* als iemand die de realityshow *Love Island* becommentarieert. Tijdens het eten kijk ik altijd een film of serie. Ik hou van films met goede vrouwelijke hoofdrollen. Soms kijk ik ook Afrikaanse films, maar vaak wordt daar de Nigeriaanse lingua franca gesproken [een gemeenschappelijke taal voor mensen met verschillende moedertalen] en die versta ik niet zo goed. Al word ik wel beter, omdat mijn beste vriendin uit Nigeria komt en die ook gebruikt.

**Ik ben vernoemd naar...** niemand. Mijn moeder en haar broer vonden allebei de naam Patience mooi en toen hebben ze afgesproken dat de eerste die een dochter kreeg haar zo mocht noemen. Mijn moeder heeft gewonnen. Mijn vader heeft mijn achternaam bedacht. In Rwanda hoeft je je kind niet per se de familienaam te geven. Hij vond dat ik mijn eigen persoon moest kunnen zijn. 'Mukundwa' komt uit een Rwandees liedje dat hij mooi vindt, het betekent 'geliefd'.

**Hoe ga je om met tegenslag?** Ik doe even een stapje terug, geef mezelf een dag rust voordat ik opnieuw naar een oplossing ga zoeken. En ik praat erover met anderen; daarvoor heb ik een hiërarchie, haha. Bij kleine problemen vrienden, als het ingewikkelder ligt, mijn nichtje – zij kan uitstekend advocaat van de duivel spelen. En als het echt erg is, bel ik mijn moeder.

**Als je op magische wijze één onrechtvaardigheid kunt oplossen, welke zou dat dan zijn?** Ongelijkheid, ik denk dat veel andere problemen daaruit voortkomen. Als je dat oplost, zouden veel dingen op z'n plek vallen. En het raakt zoveel mensen – er is ongelijkheid op het gebied van gender, ras, economische status, noem maar op. De uitdrukking is 'behandel een ander zoals je zelf behandeld wil worden', maar eigenlijk is dat heel subjectief. Hoe ik behandeld wil worden, is misschien heel anders dan hoe een ander dat graag wil. Daarom zou ik zeggen: behandel iedereen zoals je vindt dat een mens behandeld moet worden. Je weet wel, met liefde.

**Laatste keer gehuild?** Ongetwijfeld bij een film of serie, daar moet ik heel snel om huilen. O ja, het was tijdens een verdrietige scène in het laatste seizoen van *Bridgerton*.

**Altijd in mijn koffer.** Een boek en zonnebrandcrème. Ik lees graag biografieën of essay-achtige boeken van vrouwen die in het bedrijfsleven werken. Ter inspiratie, om te leren hoe je een verschil kunt maken. Ik lees ook graag over de menselijke psyche en geschiedenis.

**Wat ik nog moet leren...** Ik moet mezelf nog beter leren kennen, wat mijn sterke en zwakke kanten zijn. Ik denk dat ik dan ook andere mensen beter kan begrijpen. Ik doe veel aan zelfreflectie, ik gebruik een *journal*, waarin opdrachten staan zoals 'doe een activiteit die het innerlijke kind in je naar boven haalt'. Ik merk al een verschil, ik kruip meer uit mijn schulp, ben minder introvert. En ik leer hier om alleen te zijn, op kostschool of in onze drukke familie was ik dat zelden.

**Wat heb jij gedaan dat je toekomstige kinderen niet mogen?** Ik geloof niet dat ik ooit iets heel ergs heb gedaan, daar krijg je de kans niet voor met zo'n strenge moeder. Ik zou vooral tegen ze willen zeggen: leef je leven, pak alle kansen, spreek je uit als dat nodig is en ben niet bang.

Cleo Freriks

Hier verschijnt wekelijks een portret van een student of medewerker

## Zien, ruiken, horen, voelen, proeven: hoe zintuiglijk onderwijs het leerproces verrijkt

# “Ik laat studenten zingen om half negen 's ochtends”

Wat hebben een wandeling in de tuin, spelen met klei en zaadjes planten te maken met universitair onderwijs? Alles, betoogt Emilie Sitzia, kunst- en literatuurhistoricus en universitair hoofddocent bij de faculteit Arts and Social Sciences (FASoS). Drie jaar lang deed ze onderzoek naar de rol van zintuigen in het leerproces. Het resulteerde in een keuzevak en uiteindelijk een boek.

“Zingen in de les, dat blijft gegarandeerd hangen.”

Het begon allemaal met chocolade, een kop thee en een goede discussie met enkele vrienden (tevens collega's) over waarom in het universitaire onderwijs de zintuigen nauwelijks worden getraind, zo staat in het voorwoord van het ruim tweehonderd pagina's tellende *Come to your senses: a senses-based learning guide*. Kijken doen studenten wel, maar hoe zit het met proeven, ruiken, horen en voelen? Die krijgen na de basisschool nog amper aandacht. Een gemiste kans, aldus Sitzia en co “want het integreren daarvan in het onderwijs leidt tot contextueel, interdisciplinair en kwalitatief beter leren.” Anders gezegd: hoe meer je je zintuigen gebruikt, hoe beter je dingen oppikt en onthoudt.

“Een voorbeeld”, zegt Sitzia terwijl ze – opnieuw – druk in de weer is met kopjes thee, de chocola blijft in de la. “Ik geef een college over polyvocaliteit in musea, ofwel verschillende perspectieven op een historische gebeurtenis of onderwerp, om half negen 's ochtends. Dan heb je gewoonlijk een groep zombies voor je neus, nauwelijks wakker of aanwezig. En dan vertel ik dat we gaan zingen. Niet één lied met z'n allen, maar ieder voor zich. Ik tel tot drie en dan mogen ze los.” Het resultaat? Chaos. Je hebt mensen die verschillende liedjes zingen. Je hebt mensen die weigeren te zingen. En je hebt mensen die gewoon een beetje in shock zijn, lacht Sitzia. “En dan begin ik met mijn les. We hebben het er bijvoorbeeld over hoe ik mijn macht misbruik door mijn studenten te dwingen om te zingen. Of we concluderen dat niemand hetzelfde zingt. Zo komen we tot de kern: wat werkt wel en niet bij polyvocaliteit in musea en wat gebeurt er als je niet naar elkaar luistert en je eigen ding doet. Ik garandeer je dat studenten zich die les zullen herinneren.”

Voor haar onderzoek naar zintuiglijk onderwijs kreeg Sitzia in 2021 de Comenius Leadership Fellowship, een beurs van 500 duizend euro. Ze deed met haar team bij FASoS literatuuronderzoek, ging met collega's van enkele andere Maastrichtse faculteiten de boer op om te praten met experts, zoals dansers, koks en sommeliers, mensen die hun zintuigen dagelijks gebruiken in het werk. Zo ontstonden praktijkgerichte oefeningen, werd lesmateriaal ontwikkeld en kwam er zelfs een interfacultair keuzevak, *Sharpening Your Senses*,



Pagina uit Sitzia's boek *Come to your senses*, geïllustreerd door Tania Alexandra Cardoso

voor geneeskundestudenten (“die moeten voortdurend observeren”) en die van haar eigen faculteit.

Dat betekent niet dat anderen niks hebben aan zintuiglijk leren, iedereen is gebaat bij een verruimde blik, wil Sitzia nog maar benadrukken. Neem die keer dat studenten – geblinddoekt – met klei een zelfportret moesten maken. Om de creativiteit te stimuleren en oplossingsgericht te denken, maar frustratie kreeg al snel de

*“Studeer eens in de tuin, luister naar de natuur, ruik. Het verandert je perspectief”*

overhand. “Ze werden allemaal heel perfectionistisch, konden zich niet overgeven. Iemand maakte wat paddenstoelen. De klei was vochtig, rook naar aarde.

Die paddenstoelen bleken uiteindelijk het perfecte voorbeeld van hoe een zintuiglijke ervaring leidt tot *out-of-the-box* denken. Dat kan ook van pas komen als je een scriptie moet schrijven, over wat voor onderwerp dan ook.” Sitzia zette haar bevindingen en lesmateriaal online,

het boek kwam erbij om “op een nog effectievere manier duidelijk te maken hoe waardevol zintuiglijk leren is”, ook voor niet-academici. In een soort stripvorm, met kleurrijke collages en tekstballonnen krijgt de lezer stapsgewijs de oefeningen uitgelegd, gemaakt door docenten en de studenten die het keuzevak volgden en aanhaakten bij andere lessen binnen het project.

“Wat me is bijgebleven is dat een leerproces heel persoonlijk is, het gaat niet alleen om wat je weet of wat je studeert, maar ook om hoe je je voelt en dingen waarneemt, ervaart. Dat gaat dus verder dan het schrijven van een paper of luisteren naar een docent”, zegt Lena Orlandini, FASoS-alumna en nu in Parijs voor een master. Zij is verantwoordelijk voor de oefening *Planting the seeds* in het boek, over het belang van een divers ecosysteem (door verschillende plantsoorten te zaaien) en de parallel met de universiteit waar ruimte moet zijn voor verschillende standpunten en discussie. “Maastricht heeft altijd al een andere benadering van studeren gehad, mede door het probleemgestuurd onderwijs”, vult Johanna Firley aan, ook afgestudeerd aan FASoS en nu uitgevlogen naar Wenen. “Leren hoeft bij wijze van spreken echt niet alleen in een klaslokaal plaats te vinden, het is waardevol om andere plekken te zoeken. Droge teksten kunnen soms begrijpelijker worden als je er je zintuigen bij gebruikt. Studeer eens in de tuin, luister naar de natuur, ruik. Het verandert je perspectief.”

Een van de dingen die Sitzia zich nog herinnert uit het begin van het onderzoek, was het antwoord van studenten op de vraag hoe onderzoek ruikt. “Naar oververhitte computers en stoffige bibliotheken, zo werd gezegd. Ik werd er depressief van. Het werd mijn missie om ze ervan te overtuigen dat je ook leert van een bezoek aan een museum, of van spelen met geluid. Als de universiteit er klaar voor is, kunnen we het zintuiglijk onderwijs zo op poten zetten, alles ligt er.”

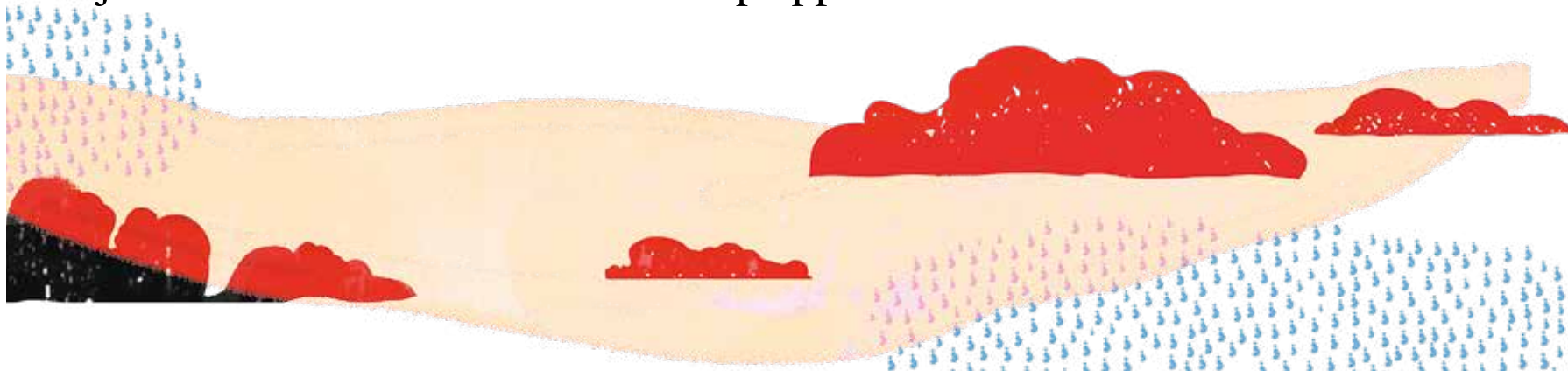
Deborah Blekkenhorst

Het boek *Come to your senses: a senses-based learning guide* is te downloaden via de bibliotheek van de universiteit: [library.maastrichtuniversity.nl](http://library.maastrichtuniversity.nl). Daar is ook een gedrukt exemplaar te bestellen

Groot verloop onder HR-directeuren aan UM: “Je zit in een permanente spagaat”

# “Universiteit is een soort hotel voor wetenschappers”

Het verloop onder HR-directeuren aan de UM is groot, net als aan tal van universiteiten elders in het land. Het is een heel lastige functie, zeggen ingewijden. Je moet tegen een stootje kunnen en niet zitten wachten op applaus.



Tekst: Riki Janssen Illustratie: Simone Golob

Of het precies zo gaat, wie zal het zeggen, maar de volgende anekdote komt een paar keer langs: wie als nieuweling aanschuift bij het netwerk van HR-directeuren binnen de UNL (Universiteiten van Nederland), krijgt een hartelijk welkom maar hoort meteen dat diegene zich niet te veel aan zijn collega's moet gaan hechten. Ze zijn immers zo weer weg. Afgelopen december vertrok de nieuwe HR-directeur van de Universiteit Maastricht - hier directeur People and Development (P&D) geheten - al na negen maanden. Het is niet de eerste keer dat iemand deze post in Maastricht vroegtijdig verlaat. En daarin blijkt de UM niet uniek. Ook elders in het land is het verloop - exacte cijfers ontbreken - groot, bevestigen drie (oud-)directeuren van binnen en buiten de UM. Nieke Guillory, die tussen 2021 en 2025 leiding gaf aan de Maastrichtse HR-afdeling en inmiddels universiteitssecretaris is: “Ik herinner me dat we tijdens een van mijn eerste landelijke overleggen bespraken waarom veel mensen binnen vijf jaar voor iets anders kiezen. Er kwam geen duidelijk beeld uit naar voren, het is diffuus, net als aan de UM. De een gaat na korte tijd weg omdat de match niet goed is - het is overigens niet erg om na negen maanden te zeggen ‘dit werkt niet’. De ander wordt ziek, weer een ander vertrekt vanwege de slechte sfeer. Ikzelf vertrok omdat ik een andere mooie functie kreeg aangeboden.” Haar voorganger moest na 3,5 jaar voortijdig opstappen: er was onvrede over zijn leiding en er waren gevoelens van onveiligheid binnen de afdeling.

“Van de acht HR-bazen die ik zag langskomen, vertrokken er zes vroegtijdig”

## Moeilijke baan

Hapert het aannamebeleid van het college van bestuur? Of is het gewoon heel lastig om de juiste man of vrouw te vinden? Het is sowieso een moeilijke baan, zeggen de zes geïnterviewde HR-deskundigen (zie kader) eensgezind. En niet alleen in de universitaire wereld, maar bijvoorbeeld ook in de zorg, weet teammanager P&D, Jolande Martens. Zij had voor haar komst naar de UM in april 2025, een lange carrière in de gehandicapten- en ouderenzorg. “Ik heb de laatste zestien jaar in de gehandicaptenzorg acht HR-directeuren gehad en 1,5 jaar was er zelfs helemaal geen directeur.”

## Lastig speelveld

Wat maakt de functie bij een universiteit zo moeilijk? De HR-baas zit in een permanente spagaat tussen enerzijds het college van bestuur en anderzijds de faculteiten en servicecentra. “Je zit in een krachtenveld. Je spreekt zaken centraal af die lang niet altijd op decentraal niveau passen. Terwijl je een breed draagvlak nodig hebt, zowel bij het college van bestuur, de decanen, directeuren, als ook bij de medewerkers”, zegt Pierre Schröder, al zo'n 35 jaar HR-adviseur aan de UM. Hij heeft in die tijd dertien directeuren zien langskomen, vijf van hen waren tijdelijk (interim), acht kwamen echt in dienst. “Zes van die acht HR-bazen vertrokken vroegtijdig.”

Cees van der Zwan, die regelmatig als (team)coach door de UM en andere universiteiten wordt ingehuurd, heeft het over een “lastig speelveld. Je hoort al snel: ik weet zelf wel wat goed is voor mijn mensen. Een uniform beleid is niet haalbaar, de ene na de andere groep gaat alsnog zijn eigen spelregels bepalen.” Hij noemt als voorbeeld de invoering van Erkennen en Waarderen (E&W: meer waardering - naast onderzoek - voor onderwijs en ondersteunende zaken, en meer erkenning voor *team science*) in Maastricht. “De UM is een voorloper als het gaat om de invoering van E&W. Het college van bestuur heeft bepaalde ambities uitgesproken, ze willen dat breed uitventen via HR, maar vervolgens zie je dat iedere faculteit er zijn eigen interpretatie aan geeft en zijn eigen weg gaat. Daar zit je dan als HR-directeur tussen.”

Daar komt nog bij dat de baas van HR wel de verantwoordelijkheid draagt voor de invoering van nieuw beleid, maar dat zijn formele macht beperkt is. Sterker nog: de decanen staan er hiërarchisch boven. Van der Zwan: “Dat zijn systeemspanningen, die maken het lastig, daar moet je oog voor hebben.”

## Groep BV-tjes

Martin Lammers, van januari 2011 tot januari 2015 HR-directeur aan de UM: “Ik werkte onder andere bij Vodafone voor ik naar de universiteit kwam. Daar was je machtig als HR-man. Wilde jij iemand niet aan-nemen, dan gebeurde dat niet. En functioneerde iemand niet goed, dan sprak je diegene daarop aan. Het is je expertise: goeie mensen binnen-halen, zorgen dat ze blijven en dat ze weer goed weggaan.” Hoe anders is dat hier: “De universiteit is eigenlijk een kleine groep BV-tjes die niet zit

te wachten op beleid en sturing van bovenaf." Hij wijst op een werkbelevingsonderzoek dat in zijn tijd universiteitsbreed is uitgevoerd: "Ik wist precies waar de probleemgevallen zaten, maar er zijn nooit stappen ondernomen. Elkaar aanspreken op ongewenst gedrag gebeurde in mijn tijd weinig. Als een hoogleraar veel geld binnenhaalde, dan golden er andere normen dan voor degenen die daar niet zo goed in waren. Men stuurde op budgetten, bracht je veel in dan had je veel macht. Dat heeft ook iets goeds, het zorgt voor betrokkenheid van de wetenschappers bij hun werk: *Nobody ever washes a rental car.*"

Lammers vertrok uiteindelijk eerder naar een andere baan. Veel wil hij er niet over kwijt: "Het kwam mijn leidinggevende Nick Bos en mij goed uit dat er een positie bij de business school vrijkwam. Weer met klanten werken, programma's ontwikkelen en trainingen geven met een enthousiast en gemotiveerd team. Ik werk er nog steeds met heel veel plezier op oproepbasis."

Martijn Scheen is inmiddels zeven jaar (hij is een van de uitzonderingen die de regel bevestigen) HR-directeur aan de Wageningen Universiteit en lid van het UNL-netwerk dat hij "heel hecht" noemt, "nieuwe mensen, ook interimmers zijn snel ingebed". Hij herkent het beeld dat Lammers schetst: "De universiteit is een soort hotel voor wetenschappers. Het college van bestuur heeft niet de macht om *top down* de koers te bepalen. Het is ontzettend schakelen om een leiderschapstraject of vitaliteitspact er doorheen te krijgen. Je moet met veel mensen praten, vertrouwen kweken, en geen haast hebben. Het duurt lang voor je resultaat ziet." De universiteit is een "tanker", zegt de een na de ander, "traditioneel, op nieuwigheden zit men niet te wachten".

### Corvee

Los daarvan zit je in een wetenschappelijke omgeving, gaat Scheen verder, "waar de academische vrijheid cruciaal is. Hoogleraren hebben veel autonomie, en zeker de oudere garde bekijkt alles wat van 'centraal' komt met argwaan. Zij zijn erg gericht op inhoud, ze weten bij wijze van spreken alles van fotosynthese of biochemie en moeten dan ook gaan leidinggeven." Met de nadruk op *moeten*. "Ik werkte hiervoor bij de NS, daar hadden mensen de ambitie om manager te worden, hier in Wageningen zien ze dat vooral dat als corvee, een taak die erbij komt. De aandacht voor mensen en hun welzijn is niet altijd voldoende ontwikkeld. Het is dan best ingewikkeld om HR-onderwerpen voor het voetlicht te krijgen. Je moet in staat zijn mensen mee te nemen in je verhaal en dat blijven herhalen zodat je ook de grootste scepticus meekrijgt. Dat maakt mijn vak leuk, want het werkt."

Jolande Martens: "Er is inderdaad een groot verschil of je ervoor kiest om leidinggevende te worden of het erbij doet. Natuurlijk is er nu een leiderschapsacademie aan de UM, maar zo'n opleiding is een instrument. Iemand moet ook echt het belang inzien van een goed personeelsbeleid. Dat is lastig als je prioriteit bij je onderzoeksprojecten ligt."

### Weten wat er speelt

Nieke Guillory die vier jaar lang aan de UM de scepter zwaaide, weet

als geen ander dat er zonder medewerking van decanen en faculteitsdirecteuren niets verandert. "Als je veel macht wil, moet je deze functie niet willen, je bent toch meer een beleidsdirecteur. De daadwerkelijke invoering is een taak van de faculteiten en diensten. Ik heb heel veel positieve steun ervaren, mijn expertise werd gezien. Wil je iets veranderen dan moet de band goed zijn. Je moet vertrouwen kweken, luisteren, kennis van zaken hebben. Dit geldt wat mij betreft niet alleen voor HR, maar ook voor marketing en communicatie en andere diensten."

Verbinden is belangrijk, reageert (team-)coach Van der Zwan, maar het is niet voldoende. "Je moet ook zichtbaar zijn én nabij. Je moet de taal spreken van een faculteit, de *couleur locale* kennen, de omgangsvormen en in grote lijnen weten wat er speelt. En zuiver zijn in je rol: je bent er om het management te ondersteunen zodat zij op hun beurt de focus op de medewerkers kunnen hebben."

"Het is bijna niet te doen", zegt hij, "zeker niet als je van buiten komt. Je moet heel veel investeren in het leren kennen van de faculteiten. Uiteraard doe je dat niet alleen, je hele (management-)team is de oren en ogen in de organisatie." Guillory: "Wij zitten als HR-team ook decentraal in de faculteiten, we peilen wat de behoeftes zijn. Er zijn verschillende culturen aan de UM, je moet een kader scheppen waar ruimte is voor maatwerk."

Om eraan toe te voegen: "Wie uit de commerciële sector komt, moet wennen, je rol is daar anders. We hebben een informele cultuur, dat heeft een positieve kant: samenwerken, hart voor de zaak, passie, de keerzijde is dat we het moeilijk vinden om feedback te geven en de laatste jaren ook om te ontvangen. Als die minder positief is, trekken medewerkers sneller de onveiligheidskaart."

### Butsen en blaren

Van der Zwan heeft nog twee punten: "Deze functie vraagt ook veel van een persoon. Je hebt iemand nodig die al wat butsen en blaren heeft opgelopen en veerkracht heeft. Ervaring is belangrijk. Het is ook geen baan waar je elke keer applaus krijgt, daar moet je mee om kunnen gaan." En: het feit dat de UM in het zuiden ligt, brengt specifieke cultuuraspecten met zich mee, weet Van der Zwan die zelf van boven de rivieren komt. "Het is hier anders dan in het westen, daar is het toch zakelijker, nuchterder, hier is men erg gericht op 'samen.' Hij geeft een voorbeeld: "Ik begeleidde een Maastrichtse vakgroep, de leiding vond het moeilijk om de leiding te nemen terwijl de groep daarom vroeg. De vakgroepsvoorzitter wilde het samen doen. Boven de rivieren pakt men dan door, je hebt immers het fiat van je groep. Die doortastendheid, het beslissingen durven nemen, is hier minder. Dat is geen oordeel, maar het verloopt hier anders. Een HR-directeur moet weten hoe de lokale samenleving in elkaar zit. En dan nog die ongeschreven regel aan de UM: een besluit is niet het eindpunt maar het startpunt. Misschien moet men elkaar daarop meer aanspreken: Dit is het, dat gaan we doen!"

**“Elkaar aanspreken op ongewenst gedrag gebeurde weinig. Als een hoogleraar veel geld binnenhaalde, dan golden er andere normen”**



### Verantwoording

Observant sprak voor dit artikel drie (oud-) HR-directeuren van binnen en buiten de UM, een HR-adviseur met een lange staat van dienst binnen de UM, een relatief nieuwe teammanager P&D met veel ervaring in de zorg als HR-adviseur, en een teamcoach die zowel aan de UM als elders in het land onder andere vakgroepen, universitaire managementteams en individuen begeleidt.



## nieuws

“Academische kerntaken onvoldoende gewaarborgd in integratieplannen”

## Faculteitsraad beducht voor zwakkere positie FHML

*Verzwakking van de positie van de eigen decaan, onduidelijkheid over de rol van de medezeggenschap, een dubbele pet voor de baas van het ziekenhuis: in een maandag verstuurdde brief aan het faculteitsbestuur en het college van bestuur van de universiteit zet de faculteitsraad van Health, Medicine and Life sciences (FHML) uiteen waarom hij vorige week unaniem nee stemde tegen de integratie van faculteit en ziekenhuis.*

Voor de duidelijkheid: de raad stemde niet over het voorstel voor het samenvoegen van ziekenhuis en hele universiteit, maar over de integratie van de FHML en het MUMC+. En die kan de goedkeuring absoluut niet wegdragen, blijkt uit de brief. In anderhalve pagina somt de raad zes kritiekpunten op de ‘huwelijksplannen’ op. Daarin zijn “de positie van de FHML en de academische kerntaken – onderwijs en onderzoek – onvoldoende uitgewerkt en gewaarborgd”, vindt men. De raad, met andere woorden, is bang dat de faculteit na het samengaan onderneeuwt.

Belangrijk pijnpunt is de rol die de FHML-decaan in de plannen krijgt toebedeeld. Die zou vicevoorzitter van het nieuwe vijfhoekige MUMC-bestuur worden, terwijl de ziekenhuishoofd de voorzittershamer krijgt. Niet acceptabel, zei raadsvoorzitter Iwan de Jong vorige week al tegen *Observant*: “Die twee moeten een gelijkwaardige rol krijgen.” De raad is er in zijn brief kritisch over dat de decaan zijn wettelijke taken en bevoegdheden op het gebied van onderwijs en onderzoek in dit bestuur moet ‘inbrengen’. Daarmee boet hij of zij aan zeggenschap in, vindt men. Ook over het ‘Beraad Onderwijs en Opleiding’ in het nieuwe MUMC+ is men niet te spreken. Want waar dat precies over gaat en hoeveel het te zeggen krijgt, vermelden de plannen niet: “Dit is onvoldoende voor een orgaan dat de academi-



Foto: Loraine Bodewes

sche kern van de FHML moet bewaken.”

En hoe moet dat als het nieuwe MUMC-bestuur onderling ergens niet uitkomt, vraagt men zich af. In de plannen mag dan het nieuwe, overkoepelende bestuurscollege van universiteit en ziekenhuis zich over de zaak buigen. Maar daarin heeft ook de ziekenhuishoofd zitting. Dat “roept vragen op over de onafhankelijkheid van de besluitvormingsprocedure”.

Tot slot hekelt de raad opnieuw de onduidelijkheid over de positie van de medezeggenschap. De FHML-raad wordt in de voorstellen niet eens genoemd, schrijft men, en de inspraak van studenten, wetenschappelijk en ondersteunend personeel “is onvoldoende geborgd”. Net als andere medezeggenschaporganen in

ziekenhuis en universiteit is ook de FHML-raad niet principieel tegen nauwe samenwerking tussen universiteit en ziekenhuis of faculteit en ziekenhuis. Integendeel, heet het, de raad ziet het belang daarvan “voor onderzoek, onderwijs en patiëntenzorg”; zelfs bestuurlijke integratie van universiteit en ziekenhuis wordt niet uitgesloten, alleen dus niet in deze vorm.

Rest nog de vraag waarom de democratisch gekozen raad zijn oordeel achter gesloten deuren velde. Publiek noch pers was welkom, en ook het faculteitsbestuur niet. Met gevoelens van onveiligheid had dat niets te maken, bezweren verschillende raadsleden – personeel en studenten – desgevraagd: men wilde in vrijheid en rust tot een gezamenlijk stand-

punt komen. Dat ging kennelijk niet samen met openbaarheid, toch een democratisch basisprincipe. Mochten de kiezers dan geen zicht hebben op wat hun vertegenwoordigers inbrachten?

Volgens raadsvoorzitter Iwan de Jong moet er niet te veel achter gezocht worden. “We hadden oorspronkelijk buiten de raadsvergadering om samen willen gaan zitten, maar dat was moeilijk te plannen. Omdat we in deze raadsvergadering een dunne agenda hadden, kwam het goed uit. Daarbij is deze brief de communicatie naar onze achterban.”

Peter Doorackers



## SUMMER SCHOOL

Houd je van schrijven en wil je er (nog) beter in worden?

*Observant* biedt in augustus de achtdaagse schrijfcursus ‘Journalistiek en Effectief Schrijven’ aan voor iedereen die een passie heeft voor het geschreven woord.



Voor meer informatie/aanmelding, scan deze QR-code

## colofon

**Redactie** Wendy Degens (hoofdredacteur), Deborah Blekkenhorst, Peter Doorackers, Cleo Freriks, Riki Janssen, Stefan Moens (financieel medewerker), Dennis Vaendel  
**Telefoon** 043 3885390

**E-mail** [observant@maastrichtuniversity.nl](mailto:observant@maastrichtuniversity.nl)

**Website** [www.observantonline.nl](http://www.observantonline.nl)

**Aan dit nummer werkten mee** Wammes

Bos, Katleen Gabriëls, Yuki Nakamura

**Ontwerp en illustraties** Simone Golob

**Vertalingen** Maud Boveland, Susanna

MacDaniel **Druk** Janssen/Pers Gennep

**Advertenties** Zie alle info onder het kopje ‘service’ op onze site.



DE MEDEDELINGEN VAN DE UNIVERSITEIT, FACULTEITEN, SERVICECENTRA EN STUDENTEN- ORGANISATIES ZIJN TE VINDEN OP  
**WWW.OBSERVANTONLINE.NL**