

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/68886>

Please be advised that this information was generated on 2021-03-07 and may be subject to change.



In een serie brengt *Vox* de kansen en bedreigingen van het huidige academische onderwijs en het wetenschappelijke onderzoek in kaart. In dit nummer: een reactie van hoogleraar Jos Benders op het artikel 'We zijn een koekjesfabriek: Houdt de ratrace om toppublicaties wetenschappers in een wurggreep?' gepubliceerd in *Vox* 8.

# Prestatiesturing doet ons goed

In de vorige *Vox* bekritiseerden de hoogleraren Boekema, Boomkens en Van der Donk de vigerende praktijk van publicatieneming en -sturing.

De meeste punten van kritiek kan ik me voorstellen of zelfs onderschrijven. En toch: prestatiesturing doet ons goed. De huidige praktijk moge niet perfect zijn, ik ben er als organisatiewetenschapper van overtuigd dat de praktijk zonder prestatiesturing er slechter uit zou zien. En dat zie ik gestaaft door de ervaringen gedurende mijn loopbaan.

Zonder een systeem van prestatiesturing dreigt organisatorische aderverkalking. Als publiceren niet wordt gestimuleerd en op niet publiceren geen sanctie staat, slaat het academische klimaat gemakkelijk dood. Wie niet publiceert, kan namelijk rustig als werknemer aan de universiteit verbonden blijven. Op veel publicerende collega's heeft dit op termijn een demotiverende uitwerking. Als je zelf hard werkt en aan de weg timmert, is het frustrerend als je frequent met empirisch bewijs wordt geconfronteerd dat dat wat de baas betreft blijkaar niet nodig is. Bovendien zou het prettig zijn als de formatieruimte was bezet met collega's met wie je over onderzoek kunt discussiëren. Zonder een meet- en sturingssysteem kun je werknemers niet aanspreken op te leveren prestaties, en maatregelen nemen als die ontbreken. Een saillante illustratie: toen ik aan

het begin van mijn loopbaan weer eens zo onverstandig was geweest in een vergadering te zeggen wat anderen dachten, namelijk dat de wetenschappelijke productiviteit van veel hoogleraren voor verbetering vatbaar was, werd ik korte tijd later op het matje geroepen. Er werd me verweten dat ik die opmerking niet kon maken, omdat we over de productiviteit geen gegevens verzamelden... Een ander organisatorisch voordeel van het meten van publicaties, is dat het een zeer efficiënte toewijzing van onderzoekstijd mogelijk maakt. Voor onderzoekers geldt volgens mij dat geleverde prestaties in het verleden de beste garantie zijn voor prestaties in de toekomst. Men hoeft dus alleen maar periodiek, in de regel jaarlijks, een oordeel te vellen over die prestaties om tijd toe te kennen. Complexe en dure procedures voor het beoordelen van onderzoeksplannen zijn dan overbodig (helaas, minister Plasterk denkt er anders over).

Verder is aan goed werkgeverschap een argument voor prestatiesturing te ontleen: idealiter moet het voor werknemers duidelijk zijn welke prestaties van hen worden verwacht, en wat ze in ruil daarvoor mogen verwachten. Tenslotte is er het punt externe verantwoording. Of je wilt wijzen op goed beheer van publieke middelen, fatsoenlijk rentmeesterschap of het geld van de belastingbetaler, wie als universitair wetenschapper een salaris ontvangt, dient ook te presteren. Het beste alternatief hiervoor lijkt me af te zien van salariering.

Kortom: prestatiesturing moet. Boekema en Van der Donk erkennen dat ook wel. Als we dat accepteren, is de volgende vraag hoe een prestatiesturingssysteem eruit dient te zien. Idealiter zou iedere organisatie, of eenheid daarvan, in lijn met de eigen strategie moeten bepalen welk soort onderzoeksprestaties worden verlangd. In de afgelopen twintig jaar is in het algemeen steeds meer nadruk op artikelen in ISI-journals komen te liggen. Dat heeft een aantal effecten gehad: op de

eerste plaats kwalitatief beter onderzoek. Ten opzichte van publiceren in het Nederlands heeft internationaal publiceren het voordeel dat de wereld het speelveld is geworden. Specialisten van over de hele wereld kunnen nu worden ingeschakeld bij de beoordeling van papers, waardoor de lat veel hoger is komen te liggen.

Maar terecht wijzen de criticasters op ongewenste effecten. Publiceren wordt meer en meer beperkt tot het wetenschappelijke genre "ISI publicatie", de keuze van thema's kan worden beïnvloed door wat in de internationale (Amerikaanse?) markt goed ligt, en belangrijker en erger: de muren van de ivoren toren zouden sterker en sterker worden met een totale vervreemding van de maatschappij als gevolg. Hoewel ik hiervoor nog nooit empirisch bewijs heb gezien, is het signaal serieus te nemen. Dat geldt dan met name voor universitaire bestuurders: zij zijn verantwoordelijk voor de strategie van hun organisatie(-onderdeel), en de daarbij behorende prestatiesturingssystemen. Als colleges van bestuur de maatschappelijke rol van universiteiten willen benadrukken, moeten ze daarmee rekening houden bij het ontwerp van hun besturingssystemen. En zoals de managementwetenschappers Eccles en Nohria stelden: "be careful what you measure for you are likely to get it". Een periodieke evaluatie is dan ook cruciaal voor ieder sturingssysteem: wat kost het, heeft het eigenlijk wel tot meer productiviteit geleid, in welke mate zijn disfunctionele effecten ontstaan, en is er behoefte aan aanpassing van het systeem?

Mijn conclusie: sturen op onderzoeksprestaties is cruciaal. Kritiek en voortdurende discussie over het nut hiervan ook. Maar laten we het kind vooral niet met het badwater weggoeien. De vraag is niet of prestatiesturing nodig is, maar hoe.

Jos Benders

Hoogleraar 'Organisatieconcepten' aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Universiteit van Tilburg en senior onderzoeker bij de Faculteit der Managementwetenschappen aan de Radboud Universiteit.

