

Succesvol Seminar
Managing the unmanageable:
balancing between policy and practice in research management

Vrijdag 1 juni 2007

Rathenau Instituut, Radboud Universiteit Nijmegen, Vrije Universiteit Amsterdam

Goed wetenschappelijk onderzoek is van groot belang, bijvoorbeeld om industriële en maatschappelijke innovaties mogelijk te maken. Maar welke factoren dragen bij aan het realiseren van goed onderzoek?

Naast voldoende financiering en andere randvoorwaarden is er ook meer aandacht voor het management van onderzoek. Hoe kunnen academische onderzoeksgroepen het beste worden aangestuurd? Heeft de wijze van managen effect op de resultaten van een onderzoeksgroep? Zijn managers in de wetenschap bereid om invloed op te geven ten gunste van meer autonomie op de werkvloer? De spanningen die ontstaan bij het afstemmen van het onderzoeksbeleid op de onderzoekspraktijk, de balans tussen vertrouwen en accountability, en het koesteren van wetenschappelijk talent waren drie centrale thema's tijdens het seminar dat plaatsvond op 1 juni jongstleden. Dit verslag is opgebouwd op basis van deze drie thema's.

Het onderzoeksseminar werd georganiseerd door het Rathenau Instituut, de Radboud Universiteit Nijmegen en de Vrije Universiteit Amsterdam gezamenlijk en bracht een brede groep van beleidsmedewerkers, onderzoekers en onderzoeksmanagers op het thema 'Research Management' bijeen.

I. Onderzoeksbeleid versus onderzoekspraktijk

Science perspective: Scientists' management strategies

Dr. Norma Morris (University college London - department of science and technology studies) gaf een breed kader voor managementstrategieën die onderzoekers en onderzoeksgroepen toepassen om hun interne interesse en de extern beleidsgestuurde onderzoeksrichtingen meer op één lijn te krijgen. De afgelopen 25 jaar hebben academische wetenschappers zich moeten aanpassen aan een beleidsklimaat en financieringssysteem die vereisen dat hun onderzoek voldoet aan (inter)nationale behoeften. In een zeer competitieve markt van onderzoeksfinanciering, waarin veel verschillende stakeholders participeren, durven maar weinig onderzoekers dergelijke eisen te negeren. Dit maakt dat onderzoekers niet alleen kunnen onderzoeken maar ook moeten managen en ondernemen.

Morris noemt twee strategische problemen voor onderzoekers. Ten eerste moeten ze een dubbele agenda managen. Ze moeten voldoen aan het onderzoeksbeleid van de overheid en hebben daarnaast hun eigen onderzoeksagenda. Onderzoekers passen verschillende strategieën toe om met dit agendaprobleem om te gaan. Op het meso niveau wordt onder andere gebruik gemaakt van 'wetenschap' als abstracte sponsor. Dit om bijvoorbeeld gewilde acties of beleidsbehoefte te rechtvaardigen. Een ander voorbeeld is het aangaan van allianties met industrie of NGO's om zodoende de autoriteit te vergroten en de onderhandelingspositie te versterken. Op microniveau passen wetenschappers onder andere hun eigen agenda aan, maar het gaat hierbij nooit om radicale aanpassingen. Het in te dienen onderzoekvoorstel is het terrein van de compromissen, daarin hebben wetenschappers de mogelijkheid om te onderhandelen over hun taak. Een voorbeeld van een toegepaste strategie is mozaïekfinanciering: het shoppen van programma naar programma, waarbij onderwerpen worden opgepikt die aansluiten bij een persoonlijke agenda.

Het tweede strategische probleem is de discontinuïteit aan resources waar veel kleine ondernemers (zoals onderzoekers en onderzoeksgroepen) mee te maken hebben. Eén van de

strategieën die hiervoor kan worden toegepast, is het omgaan met de veelheid aan 'principals'. Voor de omgang met een grote hoeveelheid 'principals' moeten wetenschappers zorgen voor een diversiteit aan financiering, een 'hedging' strategie voor het spreiden van risico's en het vergroten van kansen, tijdsinvesteringen, een gecentraliseerd informatiesysteem, en een precontract activiteit. Een andere strategie is het opbouwen van langdurige relaties door het winnen van vertrouwen van sponsors om herhaaldelijk contracten te krijgen en het gebruik maken van adviezen, conferenties en persoonlijke contacten om relaties te onderhouden. Een ander voorbeeld van een strategie voor het tweede probleem is het ontwikkelen van capaciteiten voor 'opportunistic bidding': het actief inschrijven op allerlei onderzoekscontracten/programma's waar de eigen interesses in te verpakken zijn.

Norma Morris concludeert dat het systeem van wetenschapsbeleid in de UK bepaald wordt door principal-agent spanningen, dat wil zeggen: spanningen die voortkomen uit verschillen in informatie en belangen tussen overheid en (door die overheid gefinancierde) wetenschappers. De strategieën die wetenschappers toepassen om te overleven hebben een bufferende werking op de invloed van onderzoeksbeleid en zorgen voor stabiliteit in het systeem door het opbouwen van flexibiliteit in 'higher education institutions'. De door onderzoekers toegepaste strategieën dragen zo bij aan de evolutie van het systeem.

Implications of research management on academic group performance

Het onderzoek van dr. Inge van der Weijden (Rathenau Instituut – Science System Assessment) naar het onderzoeksmanagement van medische onderzoeksgroepen en de determinanten van onderzoeksprestaties, werd (door omstandigheden) gepresenteerd door haar begeleider dr. Dick de Gilder (Vrije Universiteit Amsterdam – Bestuur en Organisatie). Dit onderzoek is van belang voor het ontwikkelen van onderzoeksbeleid op micro- en macroniveau. Het levert zicht op instrumenten voor het verkrijgen van organisatie- en projectdoelen, instrumenten om gemotiveerde individuen aan te trekken, en stimuleert tot verbetering en controle van onderzoeksprestaties. Het onderzoek onderscheidt twee tijdsmetingen. Resultaten van de eerste meting in 2002 zijn gepresenteerd. Op dit moment worden de data voor de tweede meting verzameld.

Determinanten van de prestaties van onderzoeksgroepen zijn: managementcontrole, omgevingskarakteristieken, en persoonlijke karakteristieken van de onderzoekers. Het onderzoek van Inge van der Weijden focust op de invloed van het management van onderzoeksgroepen op prestaties van onderzoeksgroepen. Er is onderscheid gemaakt tussen objectieve en subjectieve beoordelingsmaatstaven. Objectieve maatstaven van managementcontrole zijn bijvoorbeeld beloningen, onderzoekscommunicatie, intern onderzoeksbeleid en betrokkenheid van de onderzoeksleider bij het onderzoek van zijn/haar groep. Subjectieve beoordelingen van managementcontrole betreffen het belang dat onderzoeksleiders hechten aan interne en externe onderzoeksevaluaties en de effectiviteit van pre-evaluaties van onderzoeksvoorstellen. De gebruikte maatstaven voor de prestaties van onderzoeksgroepen zijn het aantal SCI publicaties, de omvang van de externe onderzoeksfinanciering, en de activiteit bij NWO. Naast wetenschappelijke kwaliteitsnormen van prestaties wordt in het vervolgonderzoek ook gekeken naar de maatschappelijke impact die onderzoek heeft. Bijvoorbeeld de communicatie met externe doelgroepen en de maatschappelijk georiënteerde uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek.

De belangrijkste conclusie uit de eerste meting is dat onderzoeksmanagement een significant positieve relatie heeft met de prestaties van groepen werkzaam in het gezondheidsonderzoek. Ten tweede is er een verschil gebleken tussen onderzoeksgroepen met en zonder patiëntencontacten. De eerste groepen hebben baat bij andere managementactiviteiten dan onderzoeksgroepen die geen patiëntencontact hebben. Een derde bevinding was dat een manager verschillende managementstrategieën moet toepassen om op verschillende gebieden een goede performance te realiseren. Het vervolgonderzoek heeft tot doel informatie op te leveren over de causale relaties tussen onderzoeksmanagement en prestaties van onderzoeksgroepen. De data wordt in het najaar van 2007 geanalyseerd. In een vervolgsymposium worden de resultaten gepresenteerd.

De resultaten prikkelden de deelnemers tot opmerkingen en vragen die een goed beeld geven van de spanning tussen wetenschappelijk onderzoek, onderzoeksbeleid en onderzoeksmanagement in de praktijk. Clemens Festen komt met een praktijkvoorbeeld van de strijd tussen onderzoeksbeleid en de autonomie van de onderzoeker. Een nieuw afdelingshoofd stelde voor om voorafgaand aan het insturen van een onderzoekspaper een interne discussie te laten plaats vinden over het paper. Maar de onderzoeker had uiteindelijk zelf de beslissingsvrijheid, onafhankelijk van de uitkomst van de discussie, om het paper al dan niet in te sturen. Dit voorbeeld sluit aan bij de opmerking dat individuele carrièremotieven in strijd kunnen zijn met groepsmotieven. Deelnemers waren ook geïnteresseerd in de toepassing van deze resultaten in de praktijk. Uit het onderzoek is gebleken dat er niet één aanwijsbaar managementinstrument is dat altijd werkt. Dit gegeven riep de vraag op of er dan misschien wel een managementinstrument is dat zeker niet werkt? De resultaten van het onderzoek wijzen uit dat er niet één managementactiviteit is aan te wijzen die geen enkele significante invloed heeft op één van de prestatie-maten van onderzoeksgroepen. Een manager moet dus als een soort kameleon handelen en veel verschillende managementactiviteiten inzetten.

Voor de gebruikte prestatie-maten was ook veel belangstelling. Norma Morris vroeg zich af welke criteria bepalen of de onderzoeksprestaties succesvol zijn? De gebruikelijke criteria's, die wetenschappers zelf ook gebruiken voor evaluaties, zijn onderzocht. Verder werd gevraagd waarom 'innovatie' (nieuwe onderzoeksvelden en toepassingsgebruik) niet is meegenomen als een prestatie-maat. De toelichting hierop was dat het innovatie-aspect is meegenomen, voor zover dit is verwerkt in de onderzoekspublicaties. Ten slotte werd geopperd dat gekeken moet worden naar de support die onderzoeksleders ontvangen en de verschillende verantwoordelijkheden die zij hebben. In het vervolgonderzoek is hiermee rekening gehouden. Bekeken wordt of er wellicht meerdere leiders zijn binnen een onderzoeksgroep met verschillende verantwoordelijkheden, zoals externe activiteiten versus interne aansturing. De support die onderzoeksleders ontvangen zal terugkomen in een ander vervolgonderzoek dat zich richt op de stafleden van een onderzoeksgroep.

Running the rat race: from The Hague to Brussels and back again

Drs. Jan Willem Smeenk (Sanquin – stafmedewerker onderzoeksbeleid) geeft een presentatie van een praktijkcase. Sanquin heeft op het gebied van onderzoeksbeleid- en financiering een onduidelijke en hybride status. Aan de ene kant wordt gebalanceerd tussen een publiek imago, private status en farmaceutische markten. Sanquin moet voldoen aan de verwachtingen van bloeddonoren, patiënten en uitvoerende medewerkers in het leveren van bloed- en plasmaproducten, waarbij de strenge kwaliteits-, veiligheids- en efficiëntie-eisen moeten worden opgevolgd. Sanquin heeft een landelijke monopoliepositie op dit gebied. Aan de andere kant wordt gebalanceerd tussen fundamenteel onderzoek, productaansprakelijkheid en toegepast R&D. Sanquin moet voldoen aan de verwachtingen van de Nederlandse onderzoeksinstituten als een immunologisch academisch onderzoekscentrum die producten en diensten levert, onderzoek uitvoert en opleiding en trainingen biedt. Sinds 1989 is Sanquin marktgeoriënteerd en is het onderzoeksinstituut volledig privaat gefinancierd. Jan Willem Smeenk laat zien dat het onderzoeksbeleid invloed heeft op financiering, organisatie en management van onderzoek binnen Sanquin door de jaren heen, en hoe zich dit verder zou kunnen ontwikkelen onder andere door Europese regelgeving.

Bij het onderzoeksmanagement van Sanquin zijn een aantal betrokken partijen; de afdelingshoofden met een eigen financieringsverantwoordelijkheid, een klein aantal academische onderzoekers, promovendi en postdocs die extern worden gefinancierd, stakeholders die een top down invloed hebben op het gebied van productontwikkeling en afdelingshoofden die een bottom up invloed hebben op het fundamentele onderzoek, en een relatief groot aandeel in technisch personeel (2/3 van het aantal werknemers). Om de rol van het management te beschrijven haalt Jan Willem Smeenk een citaat aan van Baruch Blumberg: "The role of management is to supply funds and not get in the way of creativity of the scientist, while, when required, providing them with appropriate direction." Dit standpunt

kwam ook meerdere keren in de discussies naar voren. Het onderzoeksmanagement van Sanquin is op dit moment gericht op het behoud van: open grenzen, een non-profit en een dienstverlenende status. Ten slotte is R&D voor bloed de core business, andere partijen zullen dat niet overnemen. Jan Willem Smeenk noemt een aantal ontwikkelingen in het onderzoeksmanagement: een omslag van fundamenteel onderzoek naar strategisch en toegepast onderzoek, een omslag van 'curiosity driven' onderzoek naar probleemgestuurd onderzoek, een betere coördinatie en verdeling van taken met Universitair Medische Centra's en een professionalisering van het onderzoeksmanagement.

Eén van de vragen was waarom het onderzoeksmanagement niet is gericht op de intensivering van het contact met donoren, gezien de huidige discussie over te weinig donoren en de controversiële donorshow van BNN. Heeft Sanquin geen gebrek aan bloeddonoren? Waarom worden donoren niet betaald? Hoe kan het dat de afgelopen 30 jaren niemand is gevraagd bloeddonor te worden? De donoren zijn toch de goudmijn van Sanquin? Jan Willem Smeenk antwoordt dat op dit moment inderdaad geen probleem is om bloeddonoren te vinden. Verwacht wordt dat het in de toekomst moeilijker kan worden daarom voert Nijmegen nu een studie uit naar motivaties van donoren. Hij geeft ook aan dat het betalen van donoren geen opbssing is, omdat de vragenlijsten dan niet altijd eerlijk worden ingevuld en dat het gevaar van onbetrouwbaar bloed toeneemt.

Een andere vraag gaat over de speciale positie van Sanquin die zowel een publieke doelstelling als een commerciële doelstelling heeft. De vraag is hoe andere Europese landen deze twee doelstellingen combineren? Jan Willem Smeenk vertelt dat Nederland het enige land waar het de organisatie van de bloedbanken niet wordt gefinancierd door de overheid. Andere Europese landen, Canada en de VS worden allen deels gefinancierd door de overheid. Norma Morris merkt op dat ze onder de indruk is van het verhaal en dat bij dit praktijkvoorbeeld het problemen van onderzoeksmanagement van de universiteiten onbelangrijk worden. Verder geeft ze aan dat toen de privatisering van Sanquin plaatsvond in Nederland, men in Groot-Brittannië zeer bezorgd was en een ramp voorspelde. Ze is zeer onder de indruk van dit succesverhaal.

Inge van der Weijden vraagt of het externe evaluatie systeem van onderzoek bij Sanquin ook toepasbaar is voor Universitair Medische Centra's. Jan Willem Smeenk legt uit dat onderzoekers een kort voorstel indienen die eerst intern wordt beoordeeld op de benodigdheden van de organisatie. Het gaat om product- en procesontwikkeling in een vroeg stadium. Daarna worden de goedgekeurde voorstellen gestuurd naar externe internationale reviewers, die de voorstellen zonder financiële vergoeding beoordelen. Hij geeft aan dat het veel werk is, maar dat het een positief effect heeft op de kwaliteit van het onderzoek. Clemens Festen vertelt dat zij ook een beoordelingssysteem hebben. Het gaat om een intern beoordelingssysteem wat sneller en misschien 'a bit dirty' is, maar dat het systeem van Sanquin te veel werk is. Beide systemen stimuleren samenwerking tussen onderzoekers, voorstellen krijgen alleen budget wanneer ze met verschillende afdelingen wordt ingediend.

II. Vertrouwen en accountability

Governmental research policy and academic freedom: cultural revolutions in research management

Drs. Renee Westenbrink (VSNU-stuurgroep onderzoeksbeleid) wees op de combinatie van vertrouwen en accountability (verantwoording). Volgens Westenbrink heeft de overheid omstreeks 1980 een omslag gemaakt van controle op het onderzoeksproces naar een focus op onderzoeksstrategie. Deze omslag heeft geleid tot een aantal ontwikkelingen, zoals de invoering van tweede geldstroom financiering, mechanismen voor kwaliteitsborging, meer nadruk op verantwoording tegenover de maatschappij en op het verspreiden van kennis. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot een lager vertrouwen in onderzoek ondanks het feit dat verschillende indicatoren aantonen dat het Nederlandse onderzoek een hoge kwaliteit en productiviteit heeft. Het lagere vertrouwen wordt veroorzaakt door de onzichtbaarheid van onderzoeksresultaten voor de maatschappij, voor de politiek en voor beleidsmakers, met name wat

betreft de relevantie en impact van onderzoek, kennisoverdracht voor commercieel gebruik en aandacht voor maatschappelijke issues. Door deze ontwikkelingen is de druk toegenomen op onderzoekers, onderzoeksprogramma's en universiteiten om de overheidsinvesteringen in hun onderzoek te rechtvaardigen en kwaliteitszorg te intensiveren. Dit betekent een grotere aandacht voor concentratie van onderzoek en de uitdaging voor universiteiten om hun eigen strategie te formuleren.

Renee Westenbrink noemt een aantal culturele revoluties die hebben plaatsgevonden. Ten eerste richt de overheid zich nu op de sturing van strategie in plaats van het toekennen van faciliteiten en budgetten. Ten tweede hebben universiteiten naast hun onderwijs- en onderzoekstaken een taak gekregen in kennisoverdracht. Universiteiten zijn een maatschappelijke onderneming geworden. Universiteiten hebben naast een verticale accountability, waarin ze verantwoording afleggen naar de overheid, nu ook een horizontale accountability, waarin ze ook verantwoording dienen af te leggen aan maatschappelijke partners en ondernemingen. Deze culturele revoluties vragen om nieuwe manieren van management en accountability. Maar deze veranderingen tasten de academische vrijheid van universiteiten en onderzoekers niet aan. Weliswaar zijn universiteiten meer 'accountable' ten opzichte van hun investeerders, de overheid en de maatschappij. En onderzoekers zijn afhankelijker geworden van investeringen, de impact van hun onderzoek en institutionele strategieën. Maar onderzoekers hebben ook meer vrijheid gekregen op het gebied van operationele aspecten: ze kunnen hun eigen invulling geven aan de uitvoering van het onderzoek met het geld dat is toegekend. Renee Westenbrink vertelt dat het vertrouwen in onderzoek kan toenemen, wanneer de accountability wordt vergroot. Deze accountability heeft geen directe gevolgen voor de academische vrijheid, want het gaat alleen om het zichtbaar maken van de relatie tussen input (investeringen) en output (onderzoeksresultaten) van onderzoek. Die zichtbaarheid kan vergroot worden door het ontwikkelen van kwaliteitsbeoordelingen via peer review, ontwikkeling van indicatoren en het betrekken van gebruikers zoals externe ondernemingen en maatschappelijke organisaties bij beoordelingen.

De vraag van Gerrit van Ark (Zonmw) is of universiteiten niet direct het vertrouwen van het publiek moeten winnen in plaats van het vertrouwen van de overheid? Renee Westenbrink onderschrijft dat het belangrijk is om ook andere partijen, zoals ondernemingen (VNO-NCW) en het publiek, te overtuigen van het belang van onderzoek. Maar ministeries en politici nemen de besluiten over investeringen in onderzoek, dus is het belangrijk om hen te overtuigen van de noodzaak en het belang van de resultaten die onderzoek oplevert. Gerrit van Ark stelt dat de positie van universiteiten wordt versterkt als ook andere direct betrokken partijen worden overtuigd, want de overheid is een onbetrouwbare partner. Miel Josemans (Sanquin Research) wijst op de nauwe samenwerking tussen universiteiten en industrie (in de farmacie) die er indirect toe leidt dat de overheid onderzoek bekostigt dat anders door de industrie gefinancierd zou zijn. Renee Westenbrink geeft aan dat dit een bekend effect is, dat ook optreedt bij het Casimir project waarin jonge onderzoekers die gerelateerd zijn aan de industrie betaald worden door de overheid. Het is een onvermijdbaar effect van het feit dat de overheid bepaalde processen wil reguleren.

Een andere opmerking betreft onderzoeksevaluaties waarbij onderzoeksdisciplines zelf bepalen met welke benchmark ze vergeleken willen worden, met als gevolg dat internationale vergelijking niet meer mogelijk is. Renee Westenbrink geeft aan dat onderzoeksinstellingen zich voorheen niet konden vinden in de indeling in disciplines. Onderzoeksgroepen konden daardoor een, volgens hen onterechte, slechte beoordeling krijgen. Dat wordt op deze manier voorkomen, maar levert inderdaad een probleem met internationale vergelijking dat moet worden opgelost. Roel Bennink (Qanu) vraagt zich af of wel voldoende onderscheid gemaakt wordt tussen twee soorten indicatoren. Aan de ene kant de eigen indicatoren die vertellen waar je mee bezig bent, welke strategie je moet toepassen en hoe je kunt verbeteren. Aan de andere kant de indicatoren die vertellen hoe je jezelf kunt presenteren aan de overheid en stakeholders; wat je imago is. Deze twee soorten indicatoren vragen ieder om een eigen behandeling en feedback. Tot nu toe hebben we ons altijd geconcentreerd op het combineren van deze indicatoren maar misschien is onderscheidt in twee soorten de oplossing voor het ontwikkelen van betere en effectievere indicatoren voor onderzoeksevaluatie.

Professionalism versus managerialism? A study on HRM-practices, antecedents, organisational commitment, and quality of job performances among university employee in Europe

Het onderzoek van Sanne Smeenk naar de factoren die invloed hebben op organisatiebetrokkenheid en de kwaliteit van prestaties van universiteitsmedewerkers, werd (door omstandigheden) gepresenteerd door haar begeleidster dr. Christine Teelken (Radboud Universiteit Nijmegen-Faculteit Managementwetenschappen). Smeenk heeft gekeken naar de tegenstelling tussen managerialism en professionalism. Met managerialism wordt bedoeld op de toename van bedrijfsmatigheid, die voorheen alleen was te vinden in de private sector, en die gepaard gaat met de vergrote vraag naar accountability, kwaliteitsverbetering- en controle, efficiëntie en effectiviteit binnen universiteiten. De bedrijfsmatigheid uit zich onder andere in de vorm van grotere macht voor het management, structurele reorganisaties, meer nadruk op de ontwikkeling van marketing en business, beloningen die gerelateerd zijn aan prestaties, en het rationaliseren en computeriseren van bestuurlijke structuren binnen universiteiten. De te toetsen aanname in het onderzoek van Smeenk is of deze bedrijfsmatige waarden in conflict zijn met de professionele waarden van financiële autonomie, vakkundigheid, collegialiteit en intellectuele vrijheid van universiteitsmedewerkers, ofwel met professionalism. Met name zou managerialism leiden tot een lagere organisatiebetrokkenheid en lagere prestatiekwaliteit.

Het onderzoek is uitgevoerd vanuit een individueel perspectief, waarbij bekeken is of de toename van bedrijfsmatigheid invloed heeft op de individuele prestaties van de universiteitsmedewerkers. Smeenk heeft een aantal landen met een hoge (Nederland & Groot-Brittannië), een middelmatige (Zweden & Finland) en een lage (België & Duitsland) mate van bedrijfsmatigheid met elkaar vergeleken. De conclusie van het onderzoek is dat hier geen sprake is van een tegenstelling tussen managerialism en professionalism. Een hogere mate van bedrijfsmatigheid leidt niet tot een lagere organisatiebetrokkenheid of een lagere prestatiekwaliteit. Een verklaring kan zijn dat universiteitsmedewerkers een vorm hebben gevonden waarin ze hun autonomie behouden ondanks de invoering van bedrijfsmatige waarden. Een andere verklaring is dat universiteiten conservatief zijn en dat een verandering in bedrijfsmatigheid niet of langzaam plaats vindt.

Deelnemers van het seminar kwamen met alternatieve verklaringen, bijvoorbeeld dat wellicht juist de beroepsmatige waarden leiden tot een lagere organisatiebetrokkenheid en prestatiekwaliteit. Een andere opmerking, van Norma Morris, was dat rekening gehouden moet worden met de combinatie van taken die universiteitsmedewerkers hebben, namelijk onderwijs en onderzoek. Universiteitsmedewerkers doen vrijwel nooit alleen onderzoek, maar hebben ook onderwijsverplichtingen. Ook werd gewezen op de 'speciale' betrokkenheid van wetenschappers bij hun werk in vergelijking met andere medewerkers. Wetenschappers bekommeren zich bijvoorbeeld minder om het aantal uur dat zij werken, zij ervaren een lagere werkdruk. Naast dit verschil in waargenomen werkdruk hebben wetenschappers wellicht nog andere specifieke kenmerken.

III. Wetenschappelijk talent

Research management: of Man (m/f), Mice and Models

Paul van der Maas (hoogleraar Maatschappelijke Gezondheidszorg aan de Erasmus MC en voorzitter Raad voor Gezondheidsonderzoek) benadrukte het belang van het koesteren van talent. Van der Maas noemt vier factoren die, onafhankelijk van de schaalgrootte van het onderzoek, van belang zijn bij onderzoeksmanagement: mensen, infrastructuur, 'rules of the game' en immateriële factoren. Mensen zijn het kapitaal van iedere kennisinstelling. Belangrijk is om talent (studenten) te scouten en te stimuleren. Jonge, talentvolle onderzoekers moeten de mogelijkheid krijgen zich te ontwikkelen door hen een brede opleiding en een duidelijke carrièreplanning te bieden, waarbij er rekening mee is te houden dat promovendi ook een carrière buiten het onderzoek kunnen krijgen. Daarnaast moet worden gezorgd voor rolmodellen: talent trekt talent aan. De tweede factor is infrastructuur. Die bestaat uit up-

to-date technische ondersteuning en een goede ondersteunende dienst, die trots is op wat de organisatie doet. 'Rules of the game' zijn de derde factor: het geven van feedback, de aanwezigheid van prestatiematen en het zichtbaar maken van de consequenties van het onderzoek. Hierbij gaat het er niet om dat wordt gestuurd op inhoud, maar op de condities die talent samenbrengen. Bij de immateriële factoren gaat het voornamelijk om stimuleren en coachen. Een goede onderzoeksleider heeft er plezier in als andere mensen beter zijn en stimuleert dat. Verder is het belangrijk dat sprake is van groepscohesie: "een wij-gevoel" binnen het onderzoeksteam. Daarnaast is 'het zichtbaar zijn' van belang, bijvoorbeeld in de vorm van media-aandacht en het geven van prijzen. Tenslotte is het zorgen voor vertrouwen genoemd, door het nakomen van beloften en samenwerking tussen onderzoekers.

Paul van der Maas noemde ook een aantal beperkingen van onderzoeksfinanciering in Nederland. Bijvoorbeeld dat een betrouwbare carriërefinanciering, die bijdraagt aan veilige onderzoescarrière's, ontbreekt. Ook is er weinig ruimte voor 'curiosity driven' onderzoek waarin onderzoekers meer inhoudelijke vrijheid hebben. Deze opmerking riep de vraag op of 'curiosity' gestuurd onderzoek versus geprogrammeerd onderzoek niet meer risico met zich meebrengt. De schaal waarop het onderzoek wordt uitgevoerd kan balans bieden aan dit risico. Daarnaast bouwt onderzoek altijd voort op eerder goed onderzoek, dat betekent dat wel degelijk sprake is van een soort van programma wat de basis is van 'curiosity' aangestuurd onderzoek. Een tweede vraag is of 'curiosity' aangestuurd onderzoek niet kan leiden tot dubbelonderzoek. Die kans wordt klein geacht omdat Nederland een klein land is waarin de specialisten elkaar kennen en sprake is van een natuurlijke interactie. Een volgend gebrek op het gebied van onderzoeksfinanciering dat wordt genoemd is het kleine aandeel onderzoek dat wordt aangedreven door de industrie. Ten derde is een traditie van privaat gefinancierd onderzoek afwezig.

In het Nederlands biomedisch onderzoek zijn een aantal condities voor succes te constateren. Het systeem van Universitaire Medische Centra's (UMC's) is erg succesvol gebleken, wat is terug te zien in de mogelijkheden van schaalgrootte waarop onderzoek uitgevoerd kan worden en de multidisciplinariteit van het onderzoek. Verder is de balans tussen competitie en samenwerking te noemen als een succesconditie. Het gezamenlijke onderzoeksbeleid en onderzoeksevaluaties van onderzoeksproductiviteit in het biomedische onderzoek zijn ook een succes. De conclusie van Paul van der Maas is dat onderzoeksproductiviteit is toegenomen, maar dat meer reguleringen niet zal zorgen voor nog meer productiviteitsstijging. Onderzoeksbeleid- en management gaat voornamelijk over mensen en over de condities (en niet de reguleringen) die zorgen voor samenwerking. Essentieel zijn de aanwezigheid van rolmodellen, die ondervertegenwoordigde groepen representeren (zoals vrouwen), en scoutingprogramma's voor talent.

The Black Box of Academic Organizing. A research on recruitment and selection practices at Dutch universities

Drs. Marieke van den Brink (Radboud Universiteit Nijmegen, faculteit Managementwetenschappen) vertelde over haar onderzoek naar de werving en selectie van hoogleraren. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van het ministerie van OCW om zicht te krijgen op de 'Black Box' van de aanstelling van hoogleraren, vanwege het lage percentage vrouwelijke hoogleraren in Nederland. Naar werving en selectie van hoogleraren is weinig onderzoek gedaan, dit mede door geheimhouding en vertrouwelijkheid van de procedure die daarbij wordt gevolgd. Steeds meer hoogleraren (64% op dit moment) worden aangesteld middels een gesloten uitnodigingssysteem, waardoor weinig inzicht bestaat in deze procedure.

Marieke van den Brink constateert een toename van 'scouting': het zoeken naar geschikte, talentvolle kandidaten voor een hoogleraarschap. Dit is een continu proces waarin 'gatekeepers' functioneren als sluiswachters die wetenschappers doorlaten of tegenhouden. 'Scouting' is een efficiënte werving- en selectiestrategie, omdat snel gehandeld kan worden, over het algemeen is de werving- en selectiepool klein en op deze manier kan meer invloed worden uitgeoefend op de selectie van kandidaten. Het betekent dat sociaal kapitaal zeer belangrijk wordt voor individuen, omdat toegang

tot topposities in de academische wereld voornamelijk te bemachtigen zijn via de zogenaamde 'netwerken van gatekeepers'. Kandidaten moeten zorgen dat ze zichtbaar zijn voor deze 'gatekeepers' door hun ambities duidelijk te maken aan de meest invloedrijke figuren in hun netwerk. Het risico van dit werving- en selectieproces is dat niet al het (vrouwelijk) talent wordt gescout. Gatekeepers zoeken namelijk over het algemeen in hun eigen netwerk, waardoor de diversiteit van mogelijke kandidaten wordt verkleind.

IV. Algemene discussie en afsluiting

De dag werd afgesloten met een inspirerende discussie onder leiding van dr. Christine Teelken (Radboud Universiteit Nijmegen – Faculteit Managementwetenschappen). Ze gaf een samenvatting van een aantal discussiepunten in relatie tot de titel van het seminar: Is het mogelijk onderzoek te managen? Het eerste punt is autonomie versus controle. Uit de presentaties kwam naar voren dat sprake is van meer controle in het onderzoek, maar het gaat niet om een hiërarchische controle maar om een indirecte controle waarbij onderzoekers afhankelijk zijn en worden gecontroleerd door hun financiers. Het volgende punt is de controle op proces en niet op inhoud. Christine voegt hier nog aan toe dat wanneer het aantal succesvolle onderzoeksvoorstellen beneden de twintig procent komt, het selectieproces te veel tijd en energie gaat kosten. Dan het punt van de 'coping strategies' van wetenschappers die Norma Morris naar voren bracht. Er is sprake van een cosmetische verandering waarin wetenschappers bepaalde strategieën toepassen die een buffer zijn voor de beleidsveranderingen. Deze strategieën kunnen ook wel 'symbolic compliance' worden genoemd, omdat wetenschappers bewust zijn van de veranderingen en hierop inspelen maar zich niet volledig schikken aan de veranderingen. Een volgend punt is de productiviteit in onderzoek welke enorm is toegenomen in de vorm van publicaties, maar er is geen direct verband met de kwaliteit van het onderzoek. Uit één onderzoek worden meerdere publicaties gehaald, het is als een 'lemon squeeze'. Ten slotte wordt de ruimte voor creativiteit genoemd. De ruimte die er (nauwelijks) is voor onderzoek met onverwachte uitkomsten. Het is moeilijk om hier financiering voor te krijgen en voorstellen voor in te dienen.

Gerrit van Ark (Zonmw) zet de discussie voort met de stelling dat wetenschappers vaker problemen geven dan oplossingen, ze maken problemen vaak complexer. Hij merkt op dat het analyseren door onderzoekers vaak leidt tot te veel details die het probleem te complex maken. Christine geeft aan dat het de taak is van onderzoekers om problemen te ontdekken en niet om problemen op te lossen. Er wordt gereageerd met de opmerking dat beleidsmakers vaak handelen op basis van intuïtie en niet op resultaten van academisch onderzoek. De vraag is of dit een gebrek is, of dat het misschien wel niet werkt voor beleidsmakers om gebruik te maken van wetenschappelijke kennis. Of is het een gebrek van wetenschappers dat de kennis niet wordt toegepast in de praktijk en niet toegankelijk is voor de praktijk? Renee Westenbrink voegt hier aan toe dat het om een spanning gaat tussen enerzijds de beleidsmakers en anderzijds de onderzoekers die beide een kennisoverdrachtprobleem hebben. Volgens Renee Westenbrink is het niet de taak van de onderzoeker om hun kennis 'te vertalen', maar om de verschillende perspectieven met elkaar te combineren en met elkaar in gesprek te gaan. Voor het samenbrengen van deze perspectieven zouden seminars zoals vandaag vaker moeten worden georganiseerd.

Opgemerkt wordt dat het gaat om een uitwisseling naar twee kanten, inzichten van beleidsmakers naar onderzoekers en van onderzoekers naar beleidsmakers. De spanning tussen beleidsmakers die onderzoekers willen aanzetten tot meer productiviteit en relevante onderzoeken en de onderzoekers die hierop reageren met hun eigen 'coping strategies' zoals gepresenteerd door Norma Morris, vraagt om een wetenschappelijke analyse. Hoe kan deze spanning worden opgelost? Het kan toch niet het doel van onderzoek zijn om te reageren op maatregelen van beleidsmakers? De

waarde van een ontmoetingsplaats zoals vandaag is dat we kunnen bepalen hoe we hiermee om kunnen gaan en of deze spanning is op te lossen. Gerrit van Ark noemt nog dat het succes van onderzoeks aanvragen sterk afhankelijk is van hoe het systeem van onderzoeksfinanciering is georganiseerd. Meer geld is niet perse noodzakelijk om het welzijn te verbeteren. Daarvoor zijn er tal van andere mechanismen. Norma Morris voegt toe dat het systeem zichzelf ook gedeeltelijk reguleert en dat wordt gereageerd op maatregelen die worden ingevoerd.

Het dertigtal deelnemers had grote waardering voor het bijeenbrengen van de verschillende perspectieven in dit seminar en ziet uit naar een vervolg. Deze discussie is ook input voor een studie naar research management van onderzoeksgroepen waarmee het Rathenau Instituut zich bezighoudt en waarvoor in mei jongstleden een grote enquête onder medisch hoogleraren is verzonden. De eerste vragenlijsten zijn al retour ontvangen. Na een pittige analyse zal het Rathenau Instituut hierover meer publiceren. De resultaten daarvan kunnen op een volgend seminar wellicht helpen de discussie weer een stap verder te brengen.

V. Literatuur

Brink, M. van den, & Brouns, M. (2006). 'Gender & Excellence. Een landelijk onderzoek naar benoemingsprocedures van hoogleraren.', te downloaden via http://www.participatiealsprioriteit.nl/images/download/gender_excellence.pdf.

Harvey, J., Pettigrew, A., & Ferlie E. (2002). 'The determinants of research group performance: towards mode 2?', *Journal of Management Studies*, 39(6), 747-774.

Morris, N., & Rip, A. (2006). 'Proactive adaption. Scientists' coping strategies in an evolving research system: the case of life scientists in the UK', *Science and Public Policy*, 33(4), 253-263.

Smeenk, S. (2007). *Professionalism versus Managerialism. A study on HRM practices, antecedents, organisational commitment, and quality of job performances among university employees in Europe.* Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen

Weijden, I. van der (2007). *In search of performance. Research management within the Dutch public medical and health sector.* Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.

Meer informatie? Neem contact op met Maaike Verbree en/of Inge van der Weijden via researchmanagement@rathenau.nl of 070 342 15 42.