

# De zwarte doos van de universiteit

door Ad Nagelkerke

**U**niversiteiten gaan steeds meer de markt op, doen meer onderzoek voor het bedrijfsleven en letten bij het inrichten van opleidingen meer op wat de afnemers wensen. Het heeft te maken met krimpende overheidsbudgetten, afnemende studentenaantallen en dalende studierendementen. De voorstanders van een marktgerichte 'ondernemende universiteit' zijn vooral universiteitsbestuurders, die niet langer afhankelijk willen zijn van grillige politieke besluitvorming en financieel meer armslag zoeken. De tegenstanders, vaak wetenschappers zelf, zijn bevreesd voor de onafhankelijkheid en integriteit van onderwijs en onderzoek. Geen markt wetten maar academische standaarden moeten op de universiteit gelden. Volgens sommigen moet zelfs de universiteit uitsluitend een broedplaats zijn van *idle curiosity*, waar wetenschap ontluikt en groeit zonder toets aan de markt.

Aan de basis van deze tegenstelling liggen verschuivende opvattingen over de betekenis van het (universitaire) onderwijs. Al een tijd verliest de opvatting die nadruk legt op de culturele waarde van het onderwijs, aan kracht ten gunste van de visie dat een pragmatische, economische betekenis voorop moet staan. Onderwijs moet niet langer op geestelijke ontwikkeling zijn gericht, een collectief product, maar op economische nuttigheid, een individueel consumptiegoed. Studenten worden door de wijze van de studiefinanciering ontmoedigd om zich ruim te oriënteren, terwijl studierichtingen en -projecten met aantoonbaar economisch nut rijkelijk van middelen worden voorzien. De verschillende *efficiency*-operaties in de jaren tachtig en negentig zijn langs deze rode draad uitgevoerd. De bekroning van dit denken kwam met de Wet Modernisering Universitair Bestuur, de MUB, in 1996.

Wat in de discussies over studiefinanciering, studierendementen en een marktgerichte universiteit toegedekt blijft, is de interorganisatorische dynamiek en dramatiek van de universiteit. Er is momenteel onrust en conflict in de universitaire organisatie, vaak onnodig en, vanwege efficiency-verlies, zeer kostbaar. De interne gang van zaken is voor beleidsmakers en visitatiecommissies een *black box*, terwijl deze *au fond* in hoge mate de contouren bepaalt van de toekomstige universiteit.

***Econoom Ad Nagelkerke trekt in dit artikel het deksel van wat volgens hem een black box is: de dramatische ontwikkelingen binnen de universitaire muren. Nagelkerke schildert een onthuilend beeld van de huidige universiteit waar onderwijs het ondergeschoven kindje is, de drift om te scoren groteske vormen aanneemt en het kritische discours verdwijnt.***

## *Taylorisering*

Vanouds is de hechte band tussen onderwijs en onderzoek één van de belangrijkste pijlers van het universitaire onderwijs. Onderwijs en onderzoek zijn primaire processen en primaire producten van de universiteit die elkaar wederzijds aanvullen en stimuleren. Deze kruisbestuiving is belangrijk voor de ontwikkeling van kennis, inzicht, analytisch vermogen, wetenschappelijke distantie en, vooral, van kritisch onderscheidingsvermogen van de student. Op dit punt tekenen zich donkere wolken af.

Met een term uit de organisatiesociologie kan men stellen dat er is sprake van vèrgaande *taylorisering*. Taylorisering duidt op een proces van toenemende controle op werk en organisatie waarbij het verbreken van de band tussen 'denken' en 'doen' centraal staat. Voor de universiteit komt dit

tot uitdrukking in het doorsnijden van de intrinsieke band tussen onderzoek en onderwijs. Er komen steeds meer toegevoegde docenten en postdocs, uitsluitend aangesteld voor respectievelijk onderwijs of onderzoek. De zittende staf wordt gesplitst in een groep met veel en met weinig of geen onderzoekstijd. Meestal alleen via contractonderzoek voor derden, het zogenoemde derde-geldstroomonderzoek, kan laatstgenoemde groep nog wat onderzoekstijd behouden.

Onderwijs heeft een lagere status dan onderzoek en de middelen ervoor staan dan ook voortdurend onder druk. Om carrière te maken moet onderzoek worden gedaan, van een hoog niveau, in een door de faculteit gewenste richting. Dat brengt een voortdurende druk tot specifieke onderzoeksprestaties met zich mee evenals tot minimalisering van het onderwijs. De onderwijsgaten van deze onderzoekers moeten worden gevuld door 'andere docenten', docenten die al door de roef van hun onderzoekstijd bovengemiddeld veel uren onderwijs geven. In feite dragen deze 'onderwijzers' de last van de taylorisering.

Ook bij de toegang naar een reguliere universitaire baan met vooruitzichten, een *tenure track* zoals dat tegenwoordig heet, geldt onderwijservaring nauwelijks als criterium. Zo wordt aan economische faculteiten geselecteerd op *past research performance*, niet op onderwijskwaliteit. Voor deze nieuwelingen, steeds vaker gewonnen op zogenoemde *job markets*, loont investeren in onderwijs niet, evenmin als het leren van de Nederlandse taal. Sommige faculteiten zien deze situatie als wenselijk, omdat de concurrentie

*Dr. A.G. Nagelkerke is econoom en werkzaam aan de Katholieke Universiteit Brabant.*

voor voortdurende personele wisseling zorgt waarbij mogelijk de beste wetenschappers kunnen worden behouden. Maar de (transactie)kosten zijn hoog en de gevolgen voor de kwaliteit van het universitaire onderwijs op termijn mogelijk dramatisch. Een gevolg is het verdwijnen van de 'professor', de geleerde die met brede visie en aanstekelijk onderwijs wetenschappelijke verbanden bloot legt en studenten de ogen open voor belangwekkende perspectieven en hen aanzet tot creatief exploreren van nieuwe kennis.

Verfijnde tijdmeting en aanscherping van taaknormen is een ander aspect van de tayloristische beheersing. In het onderwijs ziet men dit terug in taken die soms tot op drie decimalen achter de komma worden becijferd, terwijl een werkweek van vijftig tot zestig uur of meer als vanzelfsprekend wordt beschouwd. Ingrijpend is nog de stille verlaging van de tijdsnormen voor onderwijs. Zo gebeurt het dat men niet alleen minder ruimte geeft voor lesvoorbereiding of scriptie-begeleiding, maar de taken zelfs niet eens van een hoeveelheid tijd voorziet. Men werkt dan met taken, niet met uren. Een knappe calculatie resulteert vervolgens in meer 'tijd' voor docenten om onderwijs te geven. Met minder mensen kan dan zogenaamd hetzelfde onderwijs worden aangeboden, terwijl er ook nog ruimte ontstaat om bijvoorbeeld onderzoekers verder vrij te stellen van onderwijs.

Aldus gaat voor docenten niet alleen het doen van eigen onderzoek verloren, maar in toenemende mate ook het kennismaken van onderzoeksresultaten van anderen. Het universitaire onderwijs dreigt mede daardoor te verarmen en te verschoonen. Daarnaast leidt de functie-utholling in combinatie met werkdrukverhoging tot veel spanningen.

### **Disciplinaire versmalling**

Het is allang geen vraag meer of de universiteiten met onderwijs en onderzoek de markt op moeten, maar meer in welke mate en welk deel van het personeelsbestand dat moet doen. Universiteiten willen zowel (internationale) erkenning op onderzoeksgebied als meer middelen voor onderwijs en onderzoek. Een flinke dosis 'derde-geldstroommiddelen' betekent dat er meer ruimte is om het 'gewenste' wetenschappelijke onderzoek uit te breiden.

Tussen faculteiten neemt de concurrentie om studenten en andere 'geldbronnen' toe. In de laatste jaren verschijnen steeds meer vergelijkende overzichten van opleidingen en universiteiten (De Volkskrant; Elsevier; Keuzegids Hoger Onderwijs; Duits onderzoek). De scores op de ranglijsten worden door bestuurders nauwgezet in de gaten gehouden, alhoewel niet duidelijk is in welke mate studenten zich in hun studiekeuze erdoor laten leiden.

Ook bij het onderzoek probeert men te scoren. Er bestaan verschillende *rankings* van wetenschappers op basis van hun, overwegend, internationale publicaties. Gingen hitlijsten aanvankelijk nog vergezeld van een goedmoedige relativering, tegenwoordig worden ze gepresenteerd als *the one and only top* in onderzoekslaan en als toewijzingscriterium voor vacatures en geldmiddelen. Alleen artikelen in *journals* tellen echt mee. Boeken schrijven is bijna wetenschappelijke zelfmoord, zeker als ze in het Nederlands zijn geschreven of een beleidsgericht onderwerp behandelen. Wie dat laatste toch doet, loopt een groot risico onderzoekstijd te worden ontnomen.

In sommige faculteiten worden van heinde en verre tegen hoge prijzen wetenschappers aangetrokken, soms voor zeer korte tijd, terwijl men voor de wetenschappelijke entree-banen eisen stelt

waaraan vele zittende hoogleraren al niet of nauwelijks voldoen. Het competitief tableau krijgt absurdistische trekken als faculteiten om een hoge score te bereiken als het ware publicaties gaan inkopen. Dat gebeurt als hoogscorende wetenschappers worden aangesteld voor een qua uren minimaal dienstverband. Voorts moet op niet al te lange termijn in die faculteiten het onderwijs in het Engels worden gegeven. De uitval van regionale studenten - voor de meeste universiteiten is de regio de belangrijkste recruiteringsbasis - wordt geacht meer dan gecompenseerd te worden door stromen buitenlandse studenten. Het loffelijke streven internationaal te klimmen, vervalt tot megalomanie. Het is dan ook goed te weten dat er ook faculteiten zijn die kiezen voor een meer doordacht scenario of door beperkte middelen tot bescheidenheid worden gedwongen.

Wel wordt overal de druk om te publiceren in hooggerangschikte tijdschriften sterk opgevoerd. Een gevolg is liftgedrag. Afgezien van echt teamwork, bijvoorbeeld in technische en bèta-wetenschappen, is het aantal auteurs boven een artikel vaak groter dan het aantal dat daadwerkelijk heeft meegewerkt. Wetenschappers helpen op die manier elkaar aan meer publicaties. Het uitmelken van publicaties is een ander verschijnsel. Er is natuurlijk weinig op tegen onderdelen van een proefschrift in verschillende artikelen te publiceren, maar het wordt bedenkelijker als van een artikel verscheidene versies worden gemaakt die nauwelijks van elkaar verschillen.

Van grotere betekenis is de druk om bepaalde research-richtingen en vooral bepaalde wetenschappelijke benaderingen te bevoorstellen. De competitie om geld en onderzoekstijd gaat gepaard met het weggappen van soms al lang bestaande studierichtingen, vakken en studiethema's, die niet met de dominante wetenschapsrichting sporen. In de economische faculteiten liggen bijvoorbeeld institutioneel-economische vakken zwaar onder vuur evenals multidisciplinaire vakken en vraagstukken van ordening en beleid. Maar ook een vak als macro-economie heeft het moeilijk tegen de opdringende micro-economische mainstream. Was er vroeger aan de faculteiten voor sociale en maatschappijwetenschappen altijd wel een kritisch evenwicht tussen wetenschapsgebieden, nu dreigt kaalslag. Er doemen monistische researchbolwerken op, zelfgenoegzaam zichzelf afficherend als topinstituten of excellente onderzoekscentra. De vroegere duizend bloemen worden weggesnoeid tot een perk met nog maar één bloem van één kleur. Het kritische discours verdwijnt, de eendimensionaliteit wint terrein en de wetenschapstolerantie slaat om in haar tegendeel. Deze ontwikkeling heeft totalitaire trekken en verhoudt zich slecht met de noodzaak in een toenemend complexere samenleving voor inzicht en kennis te putten uit meer kennisbronnen, met gebruik van meer benaderingswijzen.

### **Bestuurlijk centralisme**

De Wet Modernisering Universitair Bestuur heeft tot nieuwe bestuurlijke constructies geleid. Met als leidende gedachte, de universiteit als onderneming, hebben overal bestuurders met grote gretigheid de universitaire democratie de das omgedaan. In het licht van de geschiedenis is dit opmerkelijk. De macht is nog sterker dan voorheen geconcentreerd bij de besturen, terwijl de gepacificeerde en vaak actief meedenkende raden zijn vervangen door een soort ondernemingsraden.

Geconstateerd kan worden dat de wettelijke structuurverandering de eerdergenoemde ontwikkelingen van taylorisering en weten-



schappelijke versmalling versterkt. Werd tot voor kort de bedreigde co-existentie van vakken en benaderingen gecompenseerd door tegendruk, ook bestuurlijk, nu is directe liquidatie mogelijk. Niet gehinderd door historisch besef gebeurt dat momenteel op verschillende plaatsen. Criteria voor curricula en voor thema's van onderzoeksprojecten worden exclusief afhankelijk van de voorkeuren en bestuurlijke stokpaardjes van een kleine elite van bestuurders. Er is een situatie geschapen zonder voldoende *checks and balances*, met dunne verantwoordelijkheidslijnen.

Het is ironisch dat waar grote delen van het bedrijfsleven op basis van nieuwe managementconcepten de betrokkenheid van werknemers koesteren, plattere organisaties opzetten en teamwork nastreven, de universitaire instelling juist centralistischer en hiërarchischer is geworden. En dat terwijl de kennisproducten van de universiteit juist gebaat zijn bij minder sturing en bij meer indirecte aanmoediging van de intellectuele nieuwsgierigheid. Universiteitsbestuurders zijn, helaas, meestal geen goede managers van menselijk kapitaal.

### Een perspectief

De zojuist geschetste ontwikkelingen uit de 'zwarte doos' van de universiteit bieden een zorgelijk perspectief. Het betekent het einde van de universiteit als academisch milieu, met als eindproducten afgestudeerden met weinig kritische, analytische en creatieve kwaliteiten enerzijds en onderzoek van monistische snit anderzijds. Er is echter ook een ander perspectief denkbaar.

Vanzelfsprekend is het een goede zaak dat hoogwaardig onderwijs en onderzoek wordt gestimuleerd, internationaal gewaardeerd, met artikelen van hoge kwaliteit. Ook vraagt kwaliteitsbeheersing om meting van resultaten, vooral ook om onderwijs en onderzoek voortdurend te verbeteren. Dat is nodig en van belang voor student, universiteit en samenleving. Wat steeds meer ontbreekt, de goede faculteiten en studierichtingen daargelaten, is een balans. Dat is het op juiste spanning houden van internationale

oriëntatie, en daarbinnen van Europese en Amerikaanse universitaire elementen, en maatschappelijke dienstbaarheid die meer nationaal en regionaal is verankerd. Dat is een evenwicht in de relatie tussen onderzoek en onderwijs en een optimale motivatiestructuur voor alle *human resources*, jong en oud. Dat is ook een koers die een aantal klassieke universitaire waarden in ere houdt en een dam opwerpt tegen de hegemonie en monopolisering van bepaalde benaderingen en denkbeelden, zodat ook andere manieren van 'wetenschappelijk kijken' aan bod komen evenals multidisciplinaire onderwijs- en onderzoeksprogramma's. Het is ironisch dat juist aan een Amerikaanse topuniversiteit als Harvard, vaak als illustratie of argument gebruikt tegen de brede universaliteit, deze opvatting vanouds in praktijk wordt gebracht.

Om misverstanden te voorkomen, de discussie gaat niet om de keuze tussen een ondernemende universiteit of een idyllisch oord van wetenschap als *l'art pour l'art*. De universiteit moet beide elementen in zich verenigen, terwijl ook het onderwijs 'lerend' verrijkt moet worden door theorie en onderzoek en omgekeerd. De universiteit moet zowel in de maatschappij staan als een plaats van 'terugblik en bezinning' zijn, zoals de Teldersstichting wil (zie *NRC Handelsblad*, 23 september 1998). Enerzijds kan de markt voor de doelstellingen van de universiteit dienstbaar zijn en tegelijk kunnen binnen de instelling oude en nieuwe waarden van onderwijs en wetenschap worden hoog gehouden en ontwikkeld. Oude in de zin van academische vorming door het ontwikkelen van reflectieve, kritische zin, historisch besef, intellectuele zelfstandigheid en maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel bij studenten; nieuwe in de zin van informatie-beheersing en het voorbereiden op een cultureel en sociaal andere wereld dan die waarin wij tot nu geleefd hebben. Daarin past een onderwijs- en onderzoekstuin waarin allerlei perken en kennisbloemen in ere worden gehouden en de samenhang daartussen wordt gestimuleerd. Alleen, degenen die bij uitstek voor een dergelijk perspectief zouden kunnen zorgen, wetenschappers en studenten, zijn met de MUB juist de mogelijkheden daartoe ontnomen. ♦