

Behoud Talent!

Een rapportage over de verschillende
aspecten
die een rol spelen

pnn

Promovendi Netwerk Nederland
PhD candidates Network of the Netherlands

juni 2011
dr. May-May Meijer

Behoud Talent!

Behoud Talent!

Een rapportage over de verschillende aspecten
die een rol spelen
bij de begeleiding van promovendi

pnn

Promovendi Netwerk Nederland
PhD candidates Network of the Netherlands

juni 2011
dr. May-May Meijer



Het drukken van dit rapport is gefinancierd door de Stichting Technische Wetenschappen STW uit het budget voor de “Simon Stevin Meester Prijs” die in 1999 is toegekend aan prof.dr.ir. Gerard C.M. Meijer.



De vertaling van dit rapport in de Engelse taal is gefinancierd door de faculteit EWI van TU Delft, Delft.

De eerste versie van dit rapport is in 2002 gepubliceerd onder de titel “Behoud Talent!”, ISBN: 90 9015 565 1

Herziening in de lente 2011 door: drs. Anna van der Want

ISBN: 978-94-6190-100-2

© 2011, Promovendi Netwerk Nederland 2011

Postbus 19062, 3501 DB Utrecht

<http://www.hetpnn.nl>

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	1
1. INLEIDING	4
2. LITERATUURSTUDIE	6
2.1 DE ORGANISATIESTRUCTUUR VAN DE UNIVERSITEIT: DE PROFESSIONELE BUREAUCRATIE.....	6
2.1.1 Autonome en invloedrijke positie van de hoogleraar	6
2.1.2 Beperkte invloed van personeelszaken, ondernemingsraad en universiteitsraad ..	7
2.1.3 Passieve houding van de bestuurders.....	8
2.1.4 Afhankelijke positie van de promovendus	9
2.2 LITERATUUR OVER DE BEGELEIDING VAN PROMOVENDI.....	11
2.2.1 Organisatieculturele aspecten	11
2.2.2 Aspecten die direct betrekking hebben op de kwaliteit van de begeleiding	13
2.2.3 Sturingsmechanismen en stimuli ter verbetering van de begeleiding	15
3. METHODEN VAN ONDERZOEK EN GEVENSVERZAMELEN	18
4. RESULTATEN	20
4.1 CONTACT MET DE BEGELEIDER, COMMUNICATIE	20
4.2 INHOUDELIJKE FEEDBACK	21
4.3 PROJECTVOORSTEL	22
4.4 DE WERKOMGEVING	22
4.5 INTRODUCTIE IN DE ORGANISATIE	23
4.6 ACADEMISCHE VRIJHEID	24
4.7 AUTEURSCHAP	25
4.8 INTIMIDATIE DOOR BEGELEIDER	27
4.9 INFORMATIE OVER FUNCTIONEREN	28
4.10 DE GEVOLGEN VOOR DE PROMOVENDI	29
5. CONCLUSIES	30
5.1 ORGANISATIESTRUCTUUR VAN DE UNIVERSITEIT	30
5.2 ORGANISATIECULTUUR VAN DE UNIVERSITEIT	31
5.3 ASPECTEN M.B.T. BEGELEIDING (UIT DE LITERATUUR EN RESULTATEN)	31
6. AANBEVELINGEN	34
6.1 AAN DE HOGLERAREN/DAGELIJKS BEGELEIDERS EN PROMOVENDI	34
6.2 AAN DE HOGLERAREN EN BEGELEIDERS	36
6.3 AAN DE PROMOVENDI	38
6.4 AAN DE DECANEN	40
6.5 AAN DE ONDERZOEKSSCHOLEN	43
6.6 AAN DE COLLEGES VAN BESTUUR VAN DE UNIVERSITEITEN.....	43
6.7 AAN DE VSNU	44
6.8 AAN NWO.....	45
6.9 AAN DE KNAW.....	45
6.10 AAN DE MINISTER VAN OCENW	45
LITERATUURLIJST	46

Voorwoord bij de derde druk

In het voorjaar 2011 is Behoud Talent herzien door het Promovendi Netwerk Nederland – het PNN, het vroegere (LAIIO)¹. Tevens is een Engelstalige versie van dit rapport gemaakt met financiële steun van de faculteit EWI van TUDelft. Het Promovendi Netwerk Nederland dankt hierbij prof.dr.ir. Gerard Meijer voor zijn initiatief voor het maken van deze herziene versie van Behoud Talent en het Engelstalige Keep Talent, en voor zijn vele bijdragen tijdens dit proces.

In deze derde druk zijn waar mogelijk zowel de structuur als de inhoud (statistiek) van Behoud Talent herzien. Gedurende dit herzieningsproces werd het duidelijk dat de getallen en andere gegevens betreffende de begeleiding van promovendi niet radicaal zijn veranderd. Dit onderstreept het belang en actualiteit van dit rapport dat geschreven is voor zowel promovendi als voor hun begeleiders. Het resultaat van recente debatten in ons parlement (2011) met betrekking tot beursalen zijn nog niet in dit rapport vervat (omdat zij nog niet zijn afgerond). Echter ook deze debatten laten het belang zien van Behoud Talent!

Namens het PNN,

drs. Anna van der Want
www.hetpnn.nl

Utrecht, juni 2011.

Voorwoord bij de eerste druk

Dit rapport is tot stand gekomen door medewerking van een groot aantal promovendi. Allen vinden ze een goede begeleiding en een prettig werkklimaat tijdens het promotietraject essentieel. Vertegenwoordigers van lokale aio-overleggen wil ik bedanken voor hun hulp bij het verzamelen van casussen. Ze benaderden promovendi uit hun omgeving bij wie adequate begeleiding achterwege bleef en vroegen hen op te schrijven wat er bij hen mis ging. Dit ter illustratie van eerder kwantitatief onderzoek en als hulpmiddel bij het formuleren van suggesties ter verbetering van de begeleiding.

Het opschrijven van de verhalen was niet even makkelijk voor iedereen. Daarnaast vergt het moed om openheid te geven over dit soort gevoelige zaken. Alle respondenten werkten mee om zo de situatie te veranderen voor toekomstige

¹ Sinds de publicatie van de eerste druk van dit rapport in 2002, is de naam LAIOO (Het Landelijke AIO/OIO Overleg) formeel veranderd in PNN, ofwel het Promovendi Netwerk Nederland. In deze herziene druk zullen de originele namen van organisaties worden gebruikt, omdat dit rapport de bevindingen en opinies weergeeft van die organisaties in die tijd.

promovendi. Ik wil jullie hier allemaal voor bedanken en hoop dat we dit doel kunnen bereiken. Drs. Marco Schikhof van het Leids Promovendi Overleg (LEO) en drs. Pauline Schrooyen (LAIIO) wil ik hartelijk bedanken voor de vele opmerkingen en suggesties bij de becommentariëring van de eindversie(s) van het rapport. Drs. Félicité Adams (LAIIO) en ir. Simone Löhner (LAIIO) wil ik bedanken voor hun inzet en de mede-organisatie van het symposium 'Behoud Talent!'. Ir. Astrid Fischer (LAIIO) ben ik dank verschuldigd voor haar hulp bij de lay-out. Tevens wil ik de vele promovendi die commentaar gaven op eerdere conceptversies bedanken. Hierbij denk ik onder andere aan het uitgebreide commentaar van ir. Willem-Paul Brinkman van het AiO Overleg TU Eindhoven². Daarnaast wil ik mijn collega's van de afdeling Bestuurs- en Communicatiewetenschappen van de Vrije Universiteit, dr. Peter Groenewegen en dr. Antonie van Nistelrooij, bedanken voor hun waardevolle commentaar op het rapport vanuit een organisatiethoretisch perspectief. Prof. dr. Theo Schuyt en dr. Hans Sonneveld publiceerden zelf eerder over de begeleiding van promovendi. Het doet me dan ook bijzonder veel deugd dat beiden de conceptversie van het rapport van commentaar hebben voorzien. Hartelijk dank hiervoor. Tenslotte wil ik de sponsors bedanken: ten eerste voor hun financiële bijdrage die het mogelijk maakte dit rapport te laten drukken; ten tweede omdat ze ieder vanuit hun eigen werkterrein (dat direct of indirect gerelateerd is aan het verbeteren van de begeleiding van promovendi) de inhoud van het rapport een warm hart toedragen.

Het LAIOO is zich ervan bewust dat in een flink aantal gevallen de begeleiding prima verloopt. Daarnaast beseft men ook dat het verbeteren van de begeleiding grote inspanning vraagt van zeer veel personen en instanties. Bij het verbeteren van begeleiding gaat het immers om een groot aantal van interpersoonlijke relaties. Dit in tegenstelling tot een salarisverhoging die nadat overeenstemming bereikt is over de hoogte ervan vrij snel doorgevoerd kan worden. Echter, gezien 1) de lage promotierendementscijfers 2) het tekort aan wetenschappelijk personeel, 3) de frustraties van promovendi en waarschijnlijk ook van begeleiders bij een 'mislukte' promotie en 4) de kosten (zowel materieel als immaterieel) die een mislukte promotie met zich meebrengt, pleiten we er voor om de uitval van promovendi alsmede een betere begeleiding van promovendi hoog op de universitaire agenda te zetten.

Dat de noodzaak hiervan op verschillende niveaus erkenning begint te krijgen blijkt uit het feit dat de Rijksuniversiteit Groningen het Gronings AiO en OiO Overleg (GAIOO) stimuleerde een symposium te organiseren over begeleiding en ook uit de brief van minister Hermans³ aan de vaste kamercommissie voor OCenW (7 november, 2001) waarin hij stelt dat de begeleiding van promovendi verbeterd dient te worden. Echter de problematiek stond tien jaar geleden ook al op de agenda van de toenmalig minister van OCenW en wordt tot op heden op het niveau van de universitaire werkvloer nog al te vaak ontkend ('de uitval betreft individuele gevallen, geen structureel probleem') of gebagatelliseerd ('zo gaat het nu eenmaal hier, daar valt niks aan te veranderen'). Vandaar dit rapport.

² De huidige naam van deze organisatie is PromoVE

³ Hermans was Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 1998-2002

Uitsluitend met de mond belijden dat human resources management belangrijk is, is niet genoeg. Er dienen nu daadkrachtige acties te worden ondernomen. Een adequate begeleiding van promovendi en een stimulerend werkklimaat zijn niet alleen middelen om tot hogere wetenschappelijke productiviteit te komen, het zijn ook doelen op zich.

Noblesse Oblige.

Namens de 'begeleidingscommissie promovendi' van het LAIOO,

Drs. May-May Meijer

Amsterdam, April 2002.

Samenvatting

De promotierendementscijfers zijn erg laag. Zo blijkt uit de Kengetallen Universitair Onderzoek (KUOZ) dat van de promovendi die in 2000 begonnen waren, slechts 7% binnen 4 jaar gepromoveerd was en 26% binnen 5 jaar (VSNU, 2008). Kwantitatief onderzoek laat zien dat een gebrekkige begeleiding van promovendi een belangrijke oorzaak voor de vertraging en uitval van promovendi is. De centrale onderzoeksvraag in dit rapport luidt dan ook: hoe kan de begeleiding van promovendi verbeterd worden? Op basis van literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek (ervaringen van 20 promovendi bij wie het mis ging met de begeleiding) wordt getracht een antwoord op de onderzoeksvraag te vinden. Het kwalitatieve onderzoek maakt inzichtelijk *wat* er mis gaat, *waarom* het mis gaat, en *waar* het mis gaat. In het rapport staan drie elementen centraal: de organisatiestructuur van de universiteit, de organisatiecultuur van de universiteit en aspecten die direct betrekking hebben op de begeleiding van promovendi. Door deze drie met elkaar samenhangende elementen te bestuderen wordt duidelijk waarom de eerdere poging van minister Ritzen⁴ om de begeleiding te verbeteren weinig resultaat heeft behaald.

De organisatiestructuur van de universiteit kenmerkt zich door de machtige en autonome positie van hoogleraren. Ze beslissen onder andere of promovendi ontslagen of aangenomen worden (machtige positie) en worden nauwelijks gecontroleerd (autonome positie): zo voeren decanen over het algemeen geen functionerings- of beoordelingsgesprekken met hoogleraren. De houding van bestuurders wordt daarom als passief gekenschetst. Hierbij speelt een rol dat hoogleraren zelf veelal diverse functies in verschillende bestuursorganen vervullen (zoals lid van het faculteitsbestuur) waardoor het kan voorkomen dat ze zichzelf of hun collega's moeten controleren (die het jaar daar op hen weer kunnen controleren, gezien de periodieke wisselingen van personen die de bestuursfuncties uitvoeren). De afdeling personeelszaken, de ondernemingsraad en de universiteitsraad hebben zeer beperkte invloed (en al helemaal niet op de relatie tussen een hoogleraar en een promovendus). De promovendus is dan ook veelal volstrekt afhankelijk van zijn promotor. Met name als het promoveren als een 'eenzaam avontuur' wordt beschouwd en de promovendus naast de promotor geen andere begeleiders heeft (het zogenaamde meester-gezel model dat vaak voorkomt), lijkt de kans op het mislukken van het promotieonderzoek groter.

Bij het bestuderen van de organisatiecultuur van de universiteit valt op dat zowel voor promovendus als voor hoogleraren de problematiek met betrekking tot de begeleiding zeer gevoelig ligt. Voor de promovendus omdat de hoogleraar veelal alleen beslist of de promovendus wordt toegelaten tot de promotie of niet (en ook of de promovendus ontslagen wordt of niet) en voor de hoogleraar omdat hij geen zin heeft in 'vragen van buitenaf'. Inmenging van anderen (bijvoorbeeld de onderzoeksdirecteur van een onderzoeksschool, aio-coördinator of iemand van personeelszaken) wordt vaak gezien als machtverlies/onnodige bemoeienis.

⁴ Ritzen was Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 1994-1998.

Daarnaast behoort het tot de mores van hoogleraren, om elkaar onderling niet aan te spreken op hoe ze met hun promovendi omgaan. Verder blijkt dat veel hoogleraren en promovendi het proefschrift als levenswerk zien ('magnum-opus'). Dit kan leiden tot vertraging van het promotietraject en teleurstelling bij promovendi indien 'grote ontdekkingen' uitblijven. Een ander punt is dat projectvoorstellen moeten concurreren met elkaar en derhalve soms overambitieuze zijn, waardoor toegekende projecten niet haalbaar blijken in de vierjarige aanstellingsduur van de promovendus. De promovendus draait als enige voor de gevolgen op; het is (tot nog toe) niet gebruikelijk dat een hoogleraar wordt aangesproken op het feit dat de promovendus niet binnen de contracttijd promoveert, laat staan dat dit gevolgen heeft voor de toekenning van volgende projectvoorstellen.

Verder blijkt uit de literatuurstudie dat tien jaar geleden al geconcludeerd werd, door de toenmalige minister van Onderwijs en de toenmalige voorzitter van de VSNU, dat de begeleiding van promovendi verbeterd moest worden. Helaas is dit niet gebeurd en laat kwantitatief onderzoek zien dat er tot op heden nog niks aan de begeleiding van promovendi is veranderd.

Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat er met name gebrek is aan processturing en coaching van promovendi. Het gaat in mindere mate om inhoudelijke aspecten (met uitzondering van het gebrek aan inhoudelijke feedback). Bij gebrekkige processturing en het gebrek aan coaching moet gedacht worden aan: het ontbreken van contact met de begeleider, een gebrekkig projectvoorstel, een oninspirerende en eenzame werkomgeving, het ontbreken van een introductie in de organisatie, onenigheid over auteurschap, onenigheid over academische vrijheid, en intimidatie door de begeleider. In de gevallen dat er onenigheid bestaat tussen promovendus en hoogleraar lijkt er veelal sprake te zijn van een paradox. Tijdens de doctoraalfase wordt de student opgeleid tot een kritische en onafhankelijke wetenschapper. Indien hij deze houding echter in zijn promotieonderzoek aanneemt tegenover zijn promotor kan een conflictsituatie ontstaan. De promotor vat de kritische houding van de promovendus op als een persoonlijke aanval, bijvoorbeeld omdat de promovendus een andere theorie wil gebruiken dan hij in gedachten had of commentaar heeft op het projectvoorstel. Daarnaast blijkt uit de casussen dat in het geval van onenigheid de promovendus het onderspit delft vanwege de machtige en autonome positie van de hoogleraar. Verder komt uit de cases en de literatuurstudie naar voren dat, in de gevallen waarin het mis gaat met de begeleiding van promovendi, een aantal betrokken partijen hun verantwoordelijkheden ontwijken. De promovendus bevindt zich meestal in een geïsoleerde positie en moet zelf zijn weg maar vinden in de bureaucratie. De hoogleraar die in gebreke is gebleven wordt hier niet op aangesproken. Dit komt door het taboe onder hoogleraren op het elkaar aanspreken op de begeleiding van promovendi. Daarnaast speelt de machtige positie van hoogleraren in combinatie met een passieve houding van facultaire bestuurders en leden van het College van Bestuur een belangrijke rol. Alle respondenten ervoeren de situatie als zeer negatief, bij een aantal respondenten leidde de slechte begeleiding tot psychosomatische klachten zoals overspannenheid.

De belangrijkste aanbeveling vraagt om een enorme inspanning van verschillende partijen, maar zal uiteindelijk een grote opbrengst kennen. Het gaat hierbij om een cultuuromslag waarbij de universiteit niet slechts wordt gezien als ‘randverschijnsel’, een plek om de vaardigheden te beoefenen, maar als een academische ontmoetingsplaats die een stimulerend en prettig werkklimaat biedt aan iedereen die er werkt. Naast het feit dat hierdoor de wetenschappelijke productiviteit wordt verhoogd, is het een doel op zich.

Meer specifiek gaat het om het belang van human resource management, waar vanzelfsprekend adequate begeleiding van jonge wetenschappers integraal onderdeel van uitmaakt. Om dit te bereiken moeten hoogleraren *overtuigd* worden (door collega’s en bestuurders) van het nut van een verbetering van de begeleiding van promovendi en zijn *evaluatie (door middel van mondelinge communicatie)*, een *open communicatieklimaat* en *coaching* (van hoogleraren en promovendi) cruciaal. Indien dit achterwege blijft worden er slechts bureaucratische spelletjes gespeeld (zoals bij het opleidings- en begeleidingsplan dat wel wordt ingevuld terwijl niet aan de bedoelingen van de regel wordt voldaan).

In hoofdstuk 5 worden de conclusie uiteengezet. Aan de hand hiervan worden in hoofdstuk 6 concrete aanbevelingen gedaan aan hoogleraren, begeleiders, promovendi, bestuurders en andere partijen die van belang zijn bij het verbeteren van de begeleiding van promovendi zoals de VSNU, NWO, KNAW en de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

1. Inleiding

De promotierendementscijfers zijn erg laag. Zo blijkt uit de Kengetallen Universitair Onderzoek (KUOZ) dat van de promovendi die in 2000 begonnen slechts 7% binnen 4 jaar gepromoveerd was en maar 26% binnen 5 jaar⁵ (VSNU, 2008). Het voortijdig beëindigen van het promotietraject heeft verschillende oorzaken. Van Vucht Tijssen (2000, p. 55) en de KNAW (2000, p. 25) wijzen op externe factoren zoals de trekkracht van bedrijven en het voortijdig aanvaarden van een baan elders. De oorzaken die hieraan ten grondslag liggen kunnen van diverse aard zijn, zoals het geringe salaris, een promotieonderwerp dat uiteindelijk niet interessant genoeg bleek, combinatie van zorgtaken en een aio/oio⁶ aanstelling, privé-omstandigheden et cetera.

In dit rapport willen we ingaan op een andere belangrijke factor: de begeleiding van de promovendus/promovenda⁷ door de directe begeleiders (zoals de promotor, co-promotor en dagelijks begeleider). We hebben voor de focus op 'begeleiding van promovendi' gekozen, daar de universiteiten hier iets aan kunnen doen en gezien het feit dat een gebrek aan begeleiding een belangrijke oorzaak is voor vertraging en of uitval van promovendi (De Gier, Evers, De Jong & Sterckx, 2001; Hulshof, Verrijt & Kruithoff, 1996; Schnabel, 2001; Van Hout, Hulshof & Jurgens, 1991; Schuyt, 1986; Van Vucht Tijssen, 2000). Door middel van dit rapport willen we inzicht geven in wat er speelt bij promovendi als de begeleiding in gebreke blijft, de verhalen achter de 'harde' rendementscijfers. Graag leveren we een bijdrage aan de discussie over het verhogen van het promotierendement en, daaraan gekoppeld, de discussie over mogelijkheden om de begeleiding van promovendi te verbeteren.

De centrale onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd:
Hoe kan de begeleiding van promovendi verbeterd worden?

⁵ Hierbij wordt opgemerkt dat de KUOZ van de universiteiten zelf en van NWO afkomstig zijn. Promotie Netwerk Nederland (PNN) (het vroegere LAIOO) heeft van verschillende personen gehoord dat ze zich afvragen in hoeverre deze gegevens accuraat zijn. In het KUOZ-rapport wordt vermeld dat het moeilijk was promovendi die voortijdig gestopt zijn met het promotieonderzoek te scheiden van degenen die – ook na hun formele aanstelling – er nog mee bezig zijn. Gevraagd is alleen diegenen staker te noemen die eerder dan gebruikelijk – dat is meestal binnen vier jaar – het werkverband met de universiteit hebben beëindigd. De restcategorie is dan 'nog bezig', wat niet betekent dat ook nog daadwerkelijk aan een dissertatie wordt gewerkt (VSNU, 2008, p. 3).

⁶ Aangezien aio's en oio's hetzelfde werk doen wordt voortaan in verband met de leesbaarheid van dit rapport alleen de term aio vermeld, daar dient aio/oio voor gelezen te worden. Daarnaast zullen deze uitspraken veelal ook van toepassing zijn op andere categorieën promovendi zoals junior onderzoekers en externe promovendi.

⁷ In het vervolg wordt, bij gebruik in algemene zin, uitsluitend de mannelijke term 'promovendus' vermeld. Daar dient promovendus/promovenda voor gelezen te worden. Hetzelfde geldt voor verwijzingen naar wetenschappelijk personeel (promovendi, hoogleraren, universitair docenten) in algemene zin. Indien de term 'hij' gebruikt wordt dient hiervoor 'hij of zij' te worden gelezen.

De probleemstelling is opgesplitst in de volgende deelvragen:

1. Hoe ziet de organisatiestructuur van de universiteit eruit?
2. Welke aspecten die een rol spelen bij de begeleiding van promovendi worden in de literatuur genoemd?
3. Welke aspecten kunnen uit de ervaringen van promovendi bij wie de relatie met de begeleider(s) slecht verliep, worden geëxtraheerd?
4. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de begeleiding van promovendi te verbeteren?

Uit de gedragswetenschappelijke literatuur is bekend dat het gedrag van mensen in een organisatie beïnvloed wordt door de organisatiestructuur (French & Bell, 1990). Teneinde gericht aanbevelingen te kunnen doen om de begeleiding van promovendi te verbeteren is het dus noodzakelijk eerst de organisatiestructuur van de universiteit te bestuderen (deelvraag 1). Het doel van deelvraag 2 is te inventariseren wat reeds bekend is over de begeleiding van promovendi op basis van literatuurstudie. Deelvraag 3 wordt beantwoord middels kwalitatief onderzoek. Zo wordt duidelijk *wat* er nu precies mis gaat met de begeleiding, *waar* het mis gaat en *waarom* het mis gaat. De promovendi beschrijven zelf hun ervaringen waaruit vervolgens de belangrijkste aspecten worden gedestilleerd. Op basis van de antwoorden op de eerdere deelvragen alsmede op basis van de expertise van het LAIOO wordt tenslotte een aantal aanbevelingen gedaan om de begeleiding van promovendi te verbeteren (deelvraag 4).

Dit verslag is opgebouwd op basis van de vier deelvragen. Eerst wordt de organisatiestructuur van de universiteit beschreven (paragraaf 2.1). Vervolgens wordt ingegaan op verschillende aspecten die een rol spelen bij begeleiding van promovendi (paragraaf 2.2). Daarna wordt de werkwijze met betrekking tot het verzamelen van de casussen uiteengezet (hoofdstuk 3). Tenslotte worden de resultaten, conclusies en aanbevelingen gerapporteerd (hoofdstukken 4 t/m 6).

2. Literatuurstudie

Zoals eerder is aangegeven wordt ingegaan op de organisatiestructuur van de universiteit, daar bekend is vanuit organisatiewetenschappelijke literatuur dat het gedrag van mensen hierdoor beïnvloed wordt. Zo wordt inzicht verkregen in het al dan niet functioneren van instrumenten zoals het opleidings- en begeleidingsplan en wordt een leidraad gecreëerd die gebruikt kan worden voor het formuleren van de aanbevelingen. Na de beschrijving van de organisatiestructuur wordt de aandacht gericht op andere soorten aspecten die een rol spelen bij begeleiding van promovendi: organisatieculturele aspecten, aspecten die direct gerelateerd zijn aan de begeleiding en aspecten die betrekking hebben op sturingsmechanismen.

2.1 De organisatiestructuur van de universiteit: de professionele bureaucratie

Alhoewel er vele organisatietheorieën zijn, is in dit rapport gekozen voor een beknopte beschrijving van de organisatiestructuur van de universiteit die in de eerste drie subparagrafen voornamelijk gebaseerd is op de theorie van Mintzberg (1993). Redenen voor het kiezen van de benadering vanuit de 'organisatieconfiguraties' is dat de organisatiestructuur van de universiteit uitvoerig wordt beschreven en de problematiek met betrekking tot de begeleiding goed herkenbaar is in dit model, zodat dit een leidraad kan vormen bij het formuleren van de aanbevelingen. Mintzberg onderscheidt vijf verschillende organisatieconfiguraties. In dit rapport wordt uitsluitend ingegaan op de organisatieconfiguratie die van toepassing is op de universiteit: de professionele bureaucratie. Na deze beschrijving komt expliciet de positie van de aio aan de orde waarbij de verhouding tussen de hoogleraar en aio alsmede de inbedding van de aio in de afdeling besproken wordt.

2.1.1 Autonome en invloedrijke positie van de hoogleraar

De macht binnen de professionele bureaucratie ligt volgens Mintzberg bij de hoogleraren (professionals) of de zogenaamde 'uitvoerende kern'⁸. Deze macht ontleent de professional volgens Mintzberg aan twee feiten: zijn werk is ingewikkeld (door de verregaande wetenschappelijke specialisatie) zodat het moeilijk door managers te controleren is en er is meestal veel vraag naar zijn diensten. Naast de verregaande wetenschappelijke specialisatie van het werk

⁸ De uitvoerende kern bestaat uit de leden van de organisatie die het basiswerk doen dat direct te maken heeft met de productie van producten en diensten, in dit geval wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Het is vanuit die optiek merkwaardig dat Mintzberg uitsluitend hoogleraren tot de uitvoerende kern, in dit geval de professionals, lijkt te rekenen. Promovendi verzorgen immers een groot deel van de wetenschappelijke output (zie ook de volgende paragraaf).

(horizontale specialisatie), bestrijkt het werk van de hoogleraar in verticaal opzicht een groot gebied. Hiermee wordt bedoeld dat hoogleraren niet alleen hun eigen werk regelen, maar ook beslissingen nemen over anderen: zoals het aannemen of ontslaan van promovendi en de allocatie van (financiële) middelen. De onafhankelijke, autonome positie van de hoogleraar en de geringe sturing vanuit de top van de universiteit leiden volgens Mintzberg tot een uiterst gedecentraliseerde organisatiestructuur. Hij geeft niet expliciet de positie aan van de wetenschappelijke personeelsleden die onder het gezag van de hoogleraren vallen. Ons inziens kan de gedecentraliseerde organisatiestructuur gecombineerd met de autonome positie van de hoogleraar leiden tot sterk hiërarchische verhoudingen. De hoogleraar staat boven aan de piramide en wordt over het algemeen gevolgd door de universitair hoofddocent die een trapje lager staat, daarna komen de universitair docenten en de postdocs, gevolgd door de toegevoegd docenten en de promovendi. De niet-gepromoveerden waaronder de promovendi, staan onder aan de piramide. Of dergelijke hiërarchische posities door de medewerkers als zodanig ervaren worden is voornamelijk afhankelijk van de hoogleraar, hij bepaalt in hoge mate de organisatiecultuur.

De invloed van de hoogleraren wordt vergroot door hun deelname in commissies en besturen (zoals lid van het faculteitsbestuur, wetenschapscommissie, benoemingscommissie of afdelingsvoorzitter). Daarnaast beschikken hoogleraren volgens Mintzberg (1993) over een autonome positie. Hierin schuilt volgens Mintzberg dan ook het probleem van de professionele bureaucratie. Er is volgens hem vrijwel geen controle op het werk van hoogleraren, behalve de controle die binnen het beroep zelf wordt uitgevoerd. Zo geven De Gier e.a. (2001) aan dat hoogleraren over het algemeen helemaal niet worden geëvalueerd op hun functioneren. Als dit al wel het geval is dan volgen er vaak geen maatregelen of dan zijn er vaak geen consequenties aan verbonden, tenzij de hoogleraar het erg bont maakt (dronkenschap op het werk, nooit aanwezig zijn etc.). Er is geen manier om tekortkomingen te verbeteren die de professionals zelf door de vingers wensen te zien en bovendien bestaat er een stilzwijgende verstandhouding om elkaar met rust te laten (zie ook Kapteyn, 1999). Mintzberg geeft aan dat die vrijheid van handelen heel geschikt kan zijn voor hoogleraren die bekwaam en gewetensvol te werk gaan. De professionele bureaucratie weet echter niet goed om te gaan met hoogleraren die ofwel onbekwaam ofwel nalatig zijn. Hierbij speelt mee dat een hoogleraar veelal vanwege zijn wetenschappelijk bekwaamheden en niet zozeer vanwege zijn organisatorische prestaties benoemd wordt. Gezien het feit dat een hoogleraar vaak afdelingsmanager is, leidt dit onherroepelijk tot problemen. Mintzberg geeft aan dat veel professionals de behoeften van de medewerkers, de organisatie, negeren. Voor velen is de organisatie bijna een randverschijnsel, een handige plek om hun vaardigheden te beoefenen.

2.1.2 Beperkte invloed van personeelszaken, ondernemingsraad en universiteitsraad

In de universitaire organisatiestructuur is de ondersteunende staf vaak groter dan het hooglerarencorps, maar hun invloed is volgens Mintzberg beperkt. Dit wordt

onderschreven door het rapport 'Succesvol promoveren' van het Promovendi Overleg Delft (Jagtman, Lans & Vaessen, in voorbereiding). Jagtman e.a. (in voorbereiding) geven aan dat bij de meeste faculteiten het toezicht op de begeleiding van de promovendus door de afdeling personeel & organisatie (P&O) gericht is op administratieve taken en dat hun invloed beperkt is. Desalniettemin stellen de auteurs dat adequate administratieve vastlegging een voorwaarde is voor een kwalitatief betere begeleiding. De afdeling P&O zou deze taken uit kunnen breiden door na te gaan of alle promovendi een jaarlijks functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek krijgen. Specifiek voor het eerste jaar geldt dat een promovendus al enig inzicht in zijn vooruitgang dient te krijgen tijdens een functioneringsgesprek voordat een beoordelingsgesprek plaatsvindt. Dit om te voorkomen dat de promovendus ineens overvallen wordt met een go/no-go beslissing. Daarnaast wordt opgemerkt (Jagtman e.a., in voorbereiding) dat personeelszaken haar inbreng in het verbeteren van de begeleiding van promovendi kan vergroten door samen te werken met een wetenschappelijk staflid (bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon, begeleidingscommissie, wetenschappelijk mentor of promovendi decaan).

In het kwalitatieve onderzoek van De Gier e.a. (2001) wordt vermeld dat de democratisering van universiteiten mede door toedoen van de wet modernisering universitair bestuursorganisatie (MUB) weer op zijn retour is. Deze wet bood de Colleges van Bestuur de mogelijkheid de radenstructuur door een ondernemingsraadmodel (met daarnaast studentenraden) te vervangen. De ondernemingsraad (OR) en universiteitsraad (UR) lijken in ieder geval op twee universiteiten slechts over beperkte invloed te beschikken. OR-voorzitter van de Vrije Universiteit, de heer Spielman geeft aan dat de inspraak van de OR en de facultaire equivalenten daarvan, de onderdeelcommissies, beperkt is (Meijer, 2001a). De heer Vijverberg, directeur bedrijfsvoering van het centrum voor milieukunde, stelt dat zelfs een lid van de faculteitsraad voor het verkrijgen van informatie afhankelijk is van de bereidwilligheid van de decaan om deze informatie te verstrekken. "Je mag blij zijn als ze af en toe nog een besluit toelichten" (De Hoop, 2001). Verder zijn promovendi (en andere tijdelijke werknemers) veelal ondervertegenwoordigd in de Ondernemingsraad of Universiteitsraad, gezien de relatief lange bestuursperiode, die varieert van twee tot drie jaar. OR-voorzitter Spielman en directeur bedrijfsvoering Vijverberg geven aan dat hierdoor onderwerpen die specifiek met promovendi te maken hebben laat op de agenda komen. Als voorbeeld noemen ze de wachtgeldproblematiek in maart 2001, toen promovendi van wie het contract was afgelopen plotsklaps zonder enige vorm van inkomsten kwamen te zitten (De Hoop, 2001; Meijer, 2001a).

2.1.3 Passieve houding van de bestuurders

Mintzberg veronderstelt naar aanleiding van de grote macht van professionals, dat topmanagers die moeten opereren in de professionele bureaucratie beduidend minder invloed hebben dan de topmanagers van een kleine en beginnende organisatie (de zogenaamde eenvoudige structuur) en de machinebureaucratische

organisaties. Hij geeft verder aan (1993, p. 225) dat veranderingen in de professionele bureaucratie niet stormenderhand tot stand komen van nieuwe bestuurders die grote hervormingen afkondigen, maar slechts doordat beetje bij beetje de professionals veranderen. Ons inziens onderschat Mintzberg de impact van bestuurders. Alhoewel hun positie wellicht zwaarder is dan die van topmanagers in een machinebureaucratie hebben universitaire bestuurders wel degelijk instrumenten tot hun beschikking om beleid door te voeren (hierbij wijs ik vooruit naar de lijst met aanbevelingen voor decanen en het College van Bestuur in hoofdstuk 6). Zoals eerder is beschreven (paragraaf 2.1.1.) maken de meeste bestuurders tot nu toe echter onvoldoende gebruik van deze instrumenten (zoals een beoordelings- of functioneringsgesprek met hoogleraren). Vandaar dat de houding van de bestuurders als 'passief' wordt gekenschetst. Hierbij speelt een rol dat hoogleraren zelf veelal diverse functies in verschillende bestuursorganen vervullen (zoals lid van het faculteitsbestuur) waardoor het kan voorkomen dat ze zichzelf of hun collega's moeten controleren (die het jaar daarop hen weer kunnen controleren, gezien de periodieke wisselingen van personen die de bestuursfuncties uitvoeren). De theorie van Mintzberg maakt duidelijk dat het voor het doorvoeren van veranderingen essentieel is de hoogleraren te overtuigen van het nut ervan. Zo wordt een hoge uitval van promovendi door promotoren nogal eens afgedaan met het excuus dat het toch slechts individuele gevallen betreft in plaats van dat wordt erkend dat het hier om een structureel probleem gaat dat om een structurele oplossing vraagt. In eerste instantie zullen de promotoren dus moeten worden overtuigd van het gelijk van de rendementcijfers en zal er draagvlak moeten komen, alvorens oplossingen kunnen worden aangedragen en ingevoerd. Mintzberg geeft aan dat bestuurders op moeten passen bij het invoeren van nieuwe systemen waarbij hoogleraren louter een bureaucratisch spel spelen zodat op papier lijkt dat ze aan de normen voldoen terwijl in praktijk weinig verandert (zie de subparagraaf over het opleidings- en begeleidingsplan).

2.1.4 Afhankelijke positie van de promovendus

Zoals eerder werd aangegeven laat Mintzberg de positie van promovendi onbelicht, toch wordt in deze subparagraaf hier op ingegaan. Allereerst wordt een veel voorkomende verhouding tussen hoogleraar en aio, het meester-gezel model gepresenteerd. Daarna wordt de inbedding van de aio's in de afdeling weergegeven.

Meester-gezel model

De kans op moeilijkheden is groter naarmate de promotor en de promovendus de promotorrol als leermeesterrol zien en naarmate het promoveren als een 'eenzaam avontuur' wordt beschouwd (Schuyt, 1986). Uit onderzoek van Bal, Hoffius, Imhoff, Kessel & Oudejans (1996) blijkt eveneens dat faculteiten die een verbetering van onderzoeksbegeleiding van aio's willen, de sterke afhankelijkheid van de individuele hoogleraar als een nadeel zien. Ook Van Hout e.a. (1991) geven aan dat naarmate er minder sprake is van een één-op-één relatie, waarin promotor en promovendus voor lange tijd aan elkaar zijn gekoppeld, de kans

kleiner is geworden dat een discrepantie tussen karakters desastreuze gevolgen voor de promovendus heeft. Vanzelfsprekend is een goede verstandhouding tussen begeleider en promovendus van groot belang voor het slagen van het project. Semeijn (1999) meldt dat de hiërarchische structuur van de universiteit een goede verstandhouding in de weg kan staan. Ze geeft als voorbeeld dat ze haar promotor pas bij de voornaam mag noemen nadat ze gepromoveerd is. Sommige promotoren zetten hun promovendi in voor bijzaken zoals het leveren van computerondersteuning voor de gehele afdeling of door hen overmatig te belasten met het geven van onderwijs. Een ander probleem van de grote afhankelijkheidsrelatie tussen hoogleraar en promovendus, is dat de promovendus erg gedupeerd is als de hoogleraar vertrekt voordat de promovendus zijn proefschrift heeft afgerond. Enkele gedupeerde promovendi zaten in een dergelijke situatie en vroegen het LAIOO om advies aangezien zij ineens geen promotor meer hadden.

Inbedding van een aio in de afdeling

Uit een enquête uitgevoerd door de Universiteitskrant van de Rijksuniversiteit Groningen in samenwerking met het Gronings AiO en OiO Overleg, blijkt dat aio's kampen met de eenzaamheid van het aio-schap en een slechte werksfeer (Brouwer, 2001). Ook het Leids Promovendi Overleg (Schikhof, 2001) geeft aan af te willen van "alle pogingen om promovendi, zo niet formeel dan toch de facto, te beschouwen als half-werknemer en halfstudent, met daarom halve medezeggenschap, halve aandacht, halve prioriteit, half salaris enzovoort". Een element dat hierbij een rol speelt is de al eerder beschreven hiërarchische cultuur, waarbij de aio onder aan de piramide staat. Zoals Van Vucht Tijssen (2000) aangeeft ervaren aio's de naam 'assistent in opleiding' en de daaraan gekoppelde salariskorting vanwege de opleidingscomponent als stigmatiserend. Aio's hebben vaak het gevoel er niet echt 'bij' te horen. De salariskorting staat in schril contrast met de hedendaagse praktijk in veel organisaties waar opleiding steeds meer wordt gezien als een vanzelfsprekende component van het werknemerschap (Van Vucht Tijssen, 2000). Ook in de notitie 'Rijzende Sterren' (KNAW, 2000) wordt gepleit voor een structurele verbetering van de inkomenspositie van promovendi. Daarnaast vinden promovendi het predikaat 'assistent in opleiding' niet terecht gezien de grote hoeveelheid wetenschappelijke output die ze verzorgen. Zo zegt hoogleraar experimentele natuurkunde van de Universiteit van Amsterdam, de heer Lagendijk (1999): "Zonder promovendi in mijn onderzoeksgroep (experimentele natuurkunde), zou er zo goed als geen onderzoek meer zijn. De output gaat zeker met een factor vijf naar beneden⁹".

Een ander punt dat promovendi het gevoel gaf niet gewaardeerd te worden was de gebrekkige communicatie over de wachtgeldproblematiek, vorig jaar (zie ook paragraaf 2.2.2; Meijer, 2001c). Promovendi van wie het contract was afgelopen, maar die het proefschrift nog aan het afronden waren, zaten plotsklaps zonder inkomsten. Over deze gang van zaken waren de promovendi noch hun begeleiders van tevoren bericht. Zelfs nadat het LAIOO samen met de lokale aio-overleggen

⁹ Hierbij dient aangegeven te worden dat de hoeveelheid wetenschappelijke output van promovendi per discipline verschilt.

een brief hierover had geschreven aan de universiteiten en de wachtgeldproblematiek in de landelijke media verscheen lieten veel faculteiten lange tijd niets van zich horen. Na een aantal maanden kreeg een deel van de promovendi slechts een formele en technische brief van de afdeling Personeelszaken, anderen hoorden helemaal niets. Dit heeft het gevoel van 'er niet bij horen' versterkt onder de promovendi.

2.2 Literatuur over de begeleiding van promovendi

In onderstaande paragraaf wordt ingegaan op verschillende aspecten die een rol spelen bij begeleiding van promovendi. Het gaat hierbij om: organisatieculturele aspecten (de hoge eisen die aan een proefschrift worden gesteld en de gevoeligheid van de problematiek), aspecten die direct gerelateerd zijn aan de begeleiding (zoals gebrek aan belangstelling en kennis van de promotor alsmede het gebrek aan projectplanning), en de op dit moment gebrekkig functionerende sturingsmechanismen (indirecte toekenning promotiepremies en louter formele invulling van het opleidings- en begeleidingsplan). Bij het beschrijven van de literatuur zal waar dat van toepassing is teruggekoppeld worden naar de eerder beschreven theorie van Mintzberg (1993). Tevens wordt gebruik gemaakt van de expertise van het LAIOO, alsmede van de signalen die door het LAIOO zijn opgevangen.

2.2.1 Organisatieculturele aspecten

Naast de organisatiestructuur heeft ook de organisatiecultuur invloed op het gedrag van werknemers. Bij organisatiecultuur kan gedacht worden aan 'de normen en waarden binnen een organisatie' of 'de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van het bedrijf'. Tot op heden worden in de academia de normen en waarden niet zozeer gevormd op het niveau van de universiteit waar men werkt, maar op het niveau van 'de academische beroepsgroep als geheel' dan wel op het niveau van de discipline (alfa, bèta of gamma). De beroepsopvattingen van een wetenschapper worden dus niet bepaald doordat hij werkzaam is bij de Universiteit van Amsterdam of bij de Universiteit Maastricht. Er bestaan daarentegen wel bepaalde mores die met het beroep van wetenschapper verbonden zijn. Ten behoeve van dit rapport wordt met name ingegaan op twee aspecten uit de organisatiecultuur: de hoge eisen die aan een proefschrift worden gesteld alsmede de gevoeligheid van de problematiek.

Hoge eisen die aan het proefschrift worden gesteld

Naast de eerder genoemde organisatiestructurele redenen voor vertraging van het promotietraject speelt ook het belang dat men hecht aan het proefschrift een belangrijke rol. Zoals Engelen (1999) aangeeft heeft de dissertatie als proeve van bekwaamheid zeker in de geesteswetenschappen nog altijd een magnum opus-aura. Dit idee wordt in stand gehouden doordat promotoren aan elkaar refereren wat betreft de status van het vak: "Men hoort de promotor denken 'wat zal de reactie van het wetenschappelijk forum (mijn collegae) zijn, wanneer ik het

proefschrift goedkeur' Schuyt (1986, p. 18). De angst van promotoren om voor dit forum 'af te gaan' is enorm, omdat zij hun wetenschappelijk aanzien en reputatie op het spel zetten". Volgens Schuyt (1986) leidt dit aan het eind van het promotietraject tot het verhogen van de norm en tot vertraging. De Gier e.a. (2001) geven aan dat de verwachtingen van de promovendus wellicht soms ook te hoog gespannen zijn. Zo verwachten sommige promovendi direct 'grote ontdekkingen', zonder rekening te houden met mogelijke doodlopende paden in het onderzoek.

Een ander belangrijk punt is dat hoogleraren die een projectvoorstel indienen moeten concurreren met projectvoorstellen van andere hoogleraren om subsidie te krijgen voor hun project. Gevolg is dat projectvoorstellen bovenmatig ambitieus zijn. Hierdoor wordt het erg moeilijk voor de promovendus om het project zoals dat geschreven is door zijn/haar promotor tijdig af te ronden. Perrow spreekt in dit verband van systeemfouten (in Pröpper, 1993).

Gevoeligheid van de problematiek

De problematiek van de begeleiding van promovendi ligt zeer gevoelig. Dit geldt voor beide partijen, zowel aan de kant van de begeleiders als aan de kant van de promovendi. Een belangrijk aspect hierbij is de afhankelijkheid van de promovendus van zijn promotor, het zogenaamde *meester-gezel model*¹⁰ (Roskam, 1992; Schuyt, 1986; Sonneveld, 1997). Een promovendus is veelal strikt afhankelijk van zijn begeleiders (met name van zijn promotor), die beslissen of de promovendus wordt toegelaten tot de promotie of niet. Vandaar dat hij niet gauw de 'vuile was' buiten zal hangen, dit om de relatie met zijn begeleiders niet te verstoren. Zie ook de notitie van het Leids Promovendi Overleg (Schikhof, 2001) waarin aangegeven wordt dat promovendi pas aankloppen bij de afdeling Personeelszaken in een stadium waarin de problemen vrijwel niet meer te verhelpen zijn.

De hoogleraar heeft geen zin in 'vragen van buitenaf' en zal dus ook niet gauw geneigd zijn de 'vuile was' buiten te hangen. Hij wil zijn goede naam, verkregen op grond van zijn wetenschappelijke kwaliteiten, niet op het spel zetten. Inmenging van anderen (bijvoorbeeld de onderzoeksdirecteur van een onderzoeksschool, aicoördinator of iemand van personeelszaken) wordt vaak gezien als machtverlies/onnodige bemoeienis en inbreuk op het vakgebied van desbetreffende hoogleraar (gezichtsverlies). Doordat professionals, in dit geval hoogleraren, zich gewoonlijk niet bemoeien met (promovendi van) collega's kan de druk tussen promovendus en hoogleraar hoog oplopen, en er is veelal geen uitlaatklep aanwezig (Comité Promotie & Toekomst, 1999; Kapteyn 1999). Door deze geslotenheid kan een verkeerd beeld ontstaan en is het soms moeilijk problemen op te lossen. Zo schrijft Sonneveld (1997, p. 130):

"De promovendus en de promotor beheersen niet alleen in het openbaar maar ook in hun onderlinge contacten hun teleurstellingen en woede. Deze zelfbeheersing kan ertoe leiden dat buitenstaanders een idyllisch beeld van promotie-instituten krijgen dat vooral gekarakteriseerd

¹⁰ Het meester-gezel model wordt ook wel 'leermeester-leerling model' genoemd.

wordt door harmonie, wederkerig hulpbetoon en geïnspireerde wetenschappelijke gedachtewisselingen. Daaronder bevindt zich echter een laag van competitie, grote onzekerheden, ingehouden teleurstellingen en beheerste irritaties”.

2.2.2 Aspecten die direct betrekking hebben op de kwaliteit van de begeleiding

Er kunnen grofweg drie soorten aspecten worden onderscheiden als het gaat om de kwaliteit van de begeleiding. Allereerst worden de *motiverende* aspecten (zoals het tonen van belangstelling en het nemen van tijd) en de *inhoudelijke* aspecten (zoals de inhoudelijke kennis van de promotor) besproken. Daarna wordt ingegaan op projectplanning, een aspect dat van invloed is op de derde soort van aspecten, de *procesgerichte* aspecten.

Gebrek aan belangstelling, begeleidingstijd en inhoudelijke kennis van promotor

Uit het evaluatieonderzoek naar het functioneren van het aio-stelsel (Van Hout e.a., 1991) blijkt dat de begeleiding voor een aanzienlijk deel van de aio's een probleem is: 32% stelt dat de promotor te weinig tijd heeft voor het promotieonderzoek; 29% is van mening niet veel van de promotor te leren; 32% zegt dat de promotor niet deskundig is op het gebied van onderzoek. Een onlangs uitgevoerd onderzoek door UvAPro onder promovendi van de Universiteit van Amsterdam toont aan dat 59% van de promovendi van UvA tevreden was over hun begeleiding (UvAPro, PhD Survey summary, 2010). Van Hout e.a. (1991) stellen dat begeleiding frequenter en intensiever is in de bètadisciplines. Het promotieonderzoek zou volgens hen bij deze disciplines meer aansluiten bij het reguliere onderzoek, d.w.z. onderzoek waarbij de promotor/begeleider zelf direct betrokken is. Conflicten zouden vaker voorkomen bij Letteren en Sociale Wetenschappen. Echter, in recent kwantitatief onderzoek komt een verschil tussen wetenschapsdisciplines wat betreft 'de tevredenheid van promovendi over de begeleiding' niet tot uiting (Keijzer & Gordijn, 2000)¹¹. Daarnaast krijgt het LAIOO signalen binnen van (vertegenwoordigers) van promovendi uit de bètadisciplines die er met klem op wijzen dat de problematiek met betrekking tot begeleiding even goed in hun disciplines herkenbaar is.

Alhoewel er regelmatig onderzoek wordt gedaan naar tevredenheid van promovendi over de begeleiding en er regelmatig over wordt gediscussieerd lijkt er sinds het rapport van Schuyt (1986) en Van Hout e.a. (1991) weinig veranderd. Dit is frappant, temeer daar Van Hout e.a. onderzoek deden in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (zie ook het stuk over het opleidings- en begeleidingsplan in paragraaf 2.2.3). In een discussieochtend bij het

¹¹ Uit het onderzoek van Keijzer & Gordijn (2000) blijkt dat de promovendi gemiddeld redelijk tevreden zijn over de begeleiding. Te weten 4,73 op een schaal van 1 (erg ontevreden) tot en met 7 (heel erg tevreden). Er wordt niet vermeld hoe de antwoorden over de verschillende categorieën zijn verdeeld. De spreiding rond het gemiddelde is echter relatief hoog (standaarddeviatie=1,66), in vergelijking met de andere gemeten aspecten.

ministerie van OCenW werd geconcludeerd dat de opleiding en begeleiding van promovendi door invoering van het aio-stelsel in 1986 niet verbeterd is (Osch, 1999). Het probleem van de lage promotierendementscijfers en de gebrekkige begeleiding zijn aangekaart op een bijeenkomst van Minister Hermans, het Overleg beursPromovendi en het LAIOO (31 oktober, 2000). Van Vucht Tijssen (2000) geeft aan dat de delegatie van aio's er op gewezen heeft dat het groot aantal afvallers in het aio-traject mede te wijten zou zijn aan problemen met de inhoudelijke begeleiding en infrastructurele voorzieningen. Het eerder genoemde onderzoek door UvAPro (2010) toonde aan dat vooral de internationale promovendi meer gedetailleerde informatie nodig hebben over infrastructurele voorzieningen en dergelijke bij aanvang van hun project. Hierbij dient opgemerkt te worden dat niet is onderzocht in hoeverre dit verband houdt met een eventuele onderbreking van hun promotieproject.

Gebrekkige projectplanning en een onuitgewerkte vraagstelling

Aio's hebben een tijdelijke aanstellingsduur van vier jaar. De Gier e.a. (2001) wijzen erop dat de verantwoordelijkheid voor het tijdig afronden van de promotie eenzijdig bij de promovendus wordt gelegd. Promotoren beschikken zelf over een vaste aanstelling en zijn zich nauwelijks bewust van de tijdslimiet. De meeste promovendi slagen er echter niet in het proefschrift ook daadwerkelijk binnen deze periode af te ronden. Zo blijkt uit de KUOZ (VSNU, 2008) dat van de promovendi die in 2000 begonnen waren slechts 7% binnen vier jaar gepromoveerd was. Het merendeel van de promovendi die hun proefschrift niet binnen vier jaar hadden afgerond, schreef het proefschrift af op basis van een uitkering (voor 1 januari jl. -2001 'wachtgeld' geheten). De Gier e.a. (2001) en Bal, Hoffius, Imhoff, Kessel & Oudejans (1996) merken op dat deze vorm van 'verlenging' gewoon werd gevonden. Hoogleraren en soms ook promovendi hielden al in een vroeg stadium rekening met de mogelijkheid van een vijfde promotiejaar, dat wil zeggen dat de promovendus na afloop van zijn contract doorwerkt aan zijn proefschrift op basis van een uitkering.

Een onlangs uitgevoerd onderzoek door UvAPro onder promovendi van de Universiteit van Amsterdam toont aan dat 59% van de promovendi van UvA tevreden was over hun begeleiding. Aan dit onderzoek werd deelgenomen door 415 van de 1050 promovendi (UvAPro, PhD Survey summary, 2010). Uit een enquête van het VU AiO Overleg (april/mei 2001) blijkt dat 63% van de respondenten denkt dat een verbetering van de begeleiding kan leiden tot een verkorting van het promotietraject. Aan het onderzoek deden 308 respondenten mee waarvan iets meer dan de helft (51%) bestond uit promovendi en bijna een derde (32%) uit hoogleraren en begeleiders van promovendi. Over de tijd die de promotoren besteden aan het begeleiden van promovendi wordt verschillend gedacht zo blijkt uit een artikel in de universiteitskrant van de Technische Universiteit Delft (Ouwkerk, 8 juni 1995). Het universiteitsblad bericht over een enquête van het Promovendi Overleg Delft waarin naar voren kwam dat een hoogleraar dacht dat een aio gemiddeld meer dan vijf uur begeleiding per maand kost terwijl de promovendus zelf denkt, dat dit gemiddeld twee uur is. Alhoewel dit verschil veroorzaakt kan zijn door de vraagstelling wordt hierbij aangetekend dat zowel vijf uur als twee uur begeleiding door de hoogleraar relatief weinig is. Er wordt

niet vermeld of de promovendi ook nog begeleid worden door andere universitaire medewerkers. Diverse auteurs geven aan dat naast onvoldoende begeleiding van promotoren, een gebrekkige projectplanning en een onuitgewerkte vraagstelling belangrijke oorzaken zijn die ertoe leiden dat het proefschrift niet tijdig wordt afgerond (Hulshof, e.a., 1996; Oost; 1999; Van Hout, e.a.,1991). Van Hout e.a. (1991) veronderstellen op grond van Amerikaanse literatuur dat doorwerken aan het afronden van het proefschrift na afloop van de aio-aanstelling een frustrerende situatie is. Dat dit een understatement is heeft de wachtgeldproblematiek van vorig jaar onomstotelijk aangetoond. De kop van de Volkskrant van 10 maart 2001, 'Duizend aio's zonder geld door controle' zegt genoeg. Zie voor een uitvoerige bespreking van de wachtgeldproblematiek (Meijer, 2001c).

2.2.3 Sturingsmechanismen en stimuli ter verbetering van de begeleiding

Bestuurders hebben de beschikking over verschillende sturingsmechanismen om de verbetering van de begeleiding van promovendi vorm te geven. Achtereenvolgens worden de volgende sturingsmechanismen besproken: de evaluatie van de promotierendementscijfers, de toekenning van promotiepremies, en de invulling van het opleidings- en begeleidingsplan.

Gebrekkige evaluatie van de promotierendementscijfers

In onderzoek van Bal e.a. (1996) geven directeuren van de faculteiten aan dat het erg moeilijk is om de begeleiding van de grond te krijgen, omdat de hoogleraren er zelf weinig belang bij hebben. Het LAIOO vraagt zich af in hoeverre er gebruik gemaakt wordt van controlemechanismen om de promotierendementscijfers te monitoren. Hierbij kan gedacht worden aan het evalueren van de rendementscijfers door de decanen van de diverse faculteiten. Dit met het oog op de lage aantallen promovendi die het proefschrift daadwerkelijk binnen vier jaar afronden. Bij het LAIOO bestaat de indruk dat bij enkele hoogleraren structureel meer aio's afhaken dan bij andere, ze worden hier echter veelal niet op aangesproken vanuit de faculteit. Over het algemeen worden hoogleraren helemaal niet geëvalueerd op hun functioneren (De Gier e.a., 2001).

Indirecte toekenning promotiepremies

De universiteit ontvangt van het ministerie van OCenW, als onderdeel van het prestatiebekostigingsmodel (PBM), een vergoeding als een aio zijn proefschrift heeft afgerond (de zogenaamde 'promotiepremie'). In 2008 bedroeg de promotiepremie circa € 90.000 (gegevens afkomstig van het ministerie van OCenW).

Het LAIOO heeft in 2002 een paar universiteiten (EUR, UvA, RUG, UU, VU) telefonisch benaderd om te vragen of de promotiepremie direct bij de hoogleraar terechtkomt die de aio van het afgeronde promotieonderzoek heeft begeleid. Allereerst is contact opgenomen met een aantal medewerkers (hoofd bureau controle, medewerker van de afdeling interne en externe betrekkingen, medewerker van het expertisecentrum financiële middelen, secretaris van het College voor Promoties) dat werkzaam is op het centrale niveau. Uit deze

gesprekken kwam min of meer een eenduidig beeld naar voren¹². Het College van Bestuur verdeelt het totale bedrag, dat ze ontvangen heeft van het ministerie van OCenW, volgens een vaste verdeelsleutel aan de faculteiten. Sommige universiteiten houden op centraal niveau een deel van de promotiepremie in om overheadkosten te dekken. Het is vervolgens aan de decanen om het resterende gedeelte van deze middelen te verdelen op basis van het aantal behaalde promoties. Uit enkele telefonische gesprekken met medewerkers op facultair niveau (zoals een directeur bedrijfsvoering, een beleidsmedewerker onderzoek en een medewerkster van het faculteitsbestuur) van eerder genoemde universiteiten ontstaat de indruk dat de promotiepremies veelal verdwijnen in de 'lumpsum financiering' van de faculteit. Zo geeft een medewerker van de UvA aan dat de promotiepremie wordt uitgegeven aan salaris van personeel, infrastructuur en overheadkosten en dus niet 'opgeëist' kan worden door de hoogleraar die een succesvol afgerond promotieproject begeleidde. Bij het Wiarda Instituut (faculteit Rechtsgeleerdheid) in Utrecht gaat het er anders aan toe, daar hanteert men een bonussysteem. Dit houdt in dat het onderdeel/de afdeling waar de gepromoveerde aio deel vanuit maakte, de helft van de promotiepremie ontvangt. De medewerker geeft aan dat hij het idee heeft dat het aantal succesvol afgeronde promoties is toegenomen sinds de invoering van dit systeem.

Kortom, het lijkt erop dat de promotiepremie veelal verdwijnt in de lumpsum financiering van de faculteit¹³. Indien (een gedeelte van de) promotiepremie rechtstreeks aan de onderzoeksgroep waarvan de gepromoveerde aio deel uitmaakte wordt toegekend, dan vormt dit een directe financiële en stimulerende prikkel voor de hoogleraar om promovendi af te leveren.

Formele maar geen inhoudelijke invulling opleidings- en begeleidingsplan (OBP)

Voormalig minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, de heer Ritzen, gaf al een tijd geleden (Uitleg, april 1992) aan dat hij een betere begeleiding voor aio's wilde. Een adequate begeleiding en meer aandacht voor het opleidings- en begeleidingsplan (OBP), waarin die begeleiding is geregeld, stond daarbij voorop. In het OBP moeten de te verwerven kennis en vaardigheden van de aio worden opgenomen. De afstemming van de individuele behoeften, het overleg met de aio en de promotor kost tijd. Zoals Roskam (1992) en Van Hout e.a. (1991) echter aangeven wordt weliswaar aan de formele eisen van het OBP voldaan, maar niet aan de bedoelingen ervan. Het plan heeft nauwelijks concrete inhoud en er veranderde sinds de invoering ervan eigenlijk niet veel. Dit is vreemd gezien het feit dat het onderzoek van Van Hout e.a. (1991) ook wel de IOWO evaluatie genoemd, in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen is uitgevoerd. Van Lieshout destijds voorzitter van de VSNU (Van Lieshout, 1992-1993, p 44) geeft aan de minister te hebben voorgesteld het OBP op een andere wijze in te vullen:

“De VSNU heeft naar aanleiding van de IOWO-evaluatie de minister voorgesteld om te overwegen het OBP op een andere wijze in te vullen.”

¹² Hierbij dient opgemerkt te worden dat deze indruk tot stand is gekomen op basis van een paar telefonische gesprekken, dus niet op grond van representatief kwantitatief onderzoek.

¹³ Ibid.

vullen.....Daarnaast lijkt het gewenst te bepalen dat het OBP zeker het eerste jaar periodiek kan worden bijgesteld op basis van een soort functioneringsgesprek tussen begeleider en de onderzoeker in opleiding. Het OBP kan een concrete handreiking zijn voor de onderzoeker in opleiding en voor de begeleider voor de activiteiten en de wijze van samenwerking tussen beiden”.

Helaas is er tot nu toe nog niks veranderd aan de begeleiding. Het enige dat ondernomen werd om de begeleiding te verbeteren was de invoering van het OBP en dat functioneert nog steeds niet zoals aanvankelijk bedoeld was. Dit wordt onderstreept door het Gronings AiO/OiO Overleg (GAIOO), volgens het GAIOO wordt het OBP in de praktijk niet zorgvuldig opgesteld en wordt er gedurende de aio-aanstelling nauwelijks meer naar gekeken (uit: reactie GAIOO op UK enquête).

Dit sluit aan bij de theorie van Mintzberg (1993). Hij geeft aan dat complexe werkprocessen niet kunnen worden geformaliseerd door regels en voorschriften. Als daartoe toch pogingen worden ondernomen, worden de verkeerde gedragingen geprogrammeerd en de verkeerde output gemeten. Hierdoor worden volgens Mintzberg (1993) de professionals gedwongen een bureaucratisch spel te spelen: ze zijn de promovendi niet van dienst (de begeleiding verbetert niet), maar voldoen aan de normen (het OBP wordt eenmalig ingevuld). Ons inziens kunnen formulieren zoals het OBP wel degelijk behulpzaam zijn bij het maken van beleid (zie ook Schikhof, 2001). Het is hierbij echter een noodzakelijke voorwaarde dat degene die de formulieren in moet vullen het nut ervan inziet en dat er daadwerkelijk iets met de formulieren gedaan wordt (door de vertrouwenspersoon van de promovendi bijvoorbeeld). Ditzelfde geldt voor de follow up van functioneringsgesprekken en het toekomstige persoonlijk ontwikkelingsplan (POP), geïntroduceerd door de CAO-partijen in de laatste CAO. Hiervoor is een cultuuromslag nodig. Het zal gebruik moeten worden openlijk over de procesmatige kant van begeleiding te praten. Promotoren kunnen zich niet langer schuilen achter het feit dat zij inhoudelijk specialist zijn op dit gebied en dus alle kennis omtrent het begeleiden van een promovendus in pacht hebben. Het uitwisselen van ervaringen en ideeën op dit gebied dient niet langer als een schending van de vertrouwensrelatie tussen promovendus en promotor gezien te worden, noch als een teken van onkunde van een van beiden (zie ook de algemene aanbeveling in hoofdstuk 6).

3. Methoden van onderzoek en gegevensverzamelen

Uit de promotierendementscijfers van de KUOZ (VSNU, 2000) kan afgeleid worden dat veel promovendi voortijdig afhaken of het onderzoek vertraging oploopt. Daarnaast laat recent kwantitatief onderzoek zien dat een kwart van de Groningse promovendi (zeer) ontevreden is over de begeleiding (Brouwer, 2001a; 2001b). Door middel van dit type onderzoek is een onderzoeker in staat om uitspraken te doen over een populatie, zodat een algemeen beeld ontstaat. Nadeel is echter dat de respondent zich moet houden aan een lijst met vooraf opgestelde items die wellicht niet belangrijk of zelfs betekenisloos zijn voor de respondent. Er is geen plaats voor eigen inbreng (Bouwman, 1998; Den Boer, Bouwman, Frissen & Houben, 1994; Reynolds & Gutman, 1984). Om inzicht te krijgen in de verschillende aspecten die een rol spelen bij de begeleiding van promovendi is gekozen voor kwalitatief onderzoek waarbij promovendi zelf aan het woord worden gelaten.

De meeste casussen zijn verzameld in de eerste helft van 2001. Het LAIOO heeft de lokale aio-overleggen gevraagd of zij promovendi kenden bij wie de begeleiding ernstig tekort schoot. De respondenten werd verzocht op te schrijven wat er bij hen mis ging met de begeleiding (lengte van het verhaal ongeveer 1 pagina A4). De lokale aio-overleggen stuurden de documenten door naar het LAIOO. Daarnaast heeft het LAIOO nog een tweetal face to face interviews afgenomen en een telefonisch gesprek gevoerd met een respondent. Dat de problematiek zeer gevoelig ligt bleek onder meer uit het feit dat promovendi zeer bezorgd waren over de waarborging van hun anonimiteit. De casussen zijn afkomstig van verschillende universiteiten, de namen van de promovendi zijn bij het LAIOO bekend. Twee casussen van Delft zijn opgeschreven door een aio van de afdeling en niet door de desbetreffende promovendi zelf. Twee respondenten schreven hun casus op in het Engels, om zo dicht mogelijk bij de woordkeuze van de respondenten te blijven zijn ze in het Engels geciteerd. Een respondent heeft twee aio plekken gehad bij verschillende universiteiten, zodat er dus feitelijk 20 respondenten zijn. Twee promovendi gaven aan cum laude te zijn afgestudeerd (hun diploma's zijn niet gecontroleerd). In tabel 1 volgt een overzicht van de respondenten.

De casussen zijn ongelijk verdeeld over de universiteiten. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat sommige lokale aio-overleggen actiever zijn dan andere en daarom ook meer casussen hebben verzameld. Op een aantal universiteiten was tijdens het onderzoek helemaal geen promovendi-overleg actief. Zo heeft de Katholieke Universiteit Brabant geen aio-overleg en wordt de aio vertegenwoordiging in Wageningen (Aro) net opnieuw opgestart. Dit betekent echter niet dat de resultaten van dit onderzoek niet van toepassing zijn op andere universiteiten. Integendeel. Nagenoeg alle promovendi die afkomstig waren uit verschillende disciplines en eerste versies van het rapport becommentarieerden gaven aan dat de problematiek zeer herkenbaar was. Dit is te verklaren uit de plausibele veronderstelling dat zowel de organisatiestructuur als de organisatiecultuur van Nederlandse universiteiten min of meer hetzelfde zijn. Universiteiten die in dit onderzoek niet door respondenten vertegenwoordigd zijn

dienen dus wel degelijk kennis te nemen van dit rapport. In verband met de anonimiteit van de respondenten wordt de faculteit waaraan de promovendi onderzoek doen of deden niet vermeld.

Tabel 1: Overzicht respondenten

	Universiteit	M/V	Gestopt
1	Technische Universiteit Eindhoven	V	Na 2,5 jaar
2	Technische Universiteit Eindhoven	V	Na 3 maanden
3	Technische Universiteit Eindhoven	M	Na 6 jaar
4	Universiteit Maastricht	M	Na 16 maanden
5	Universiteit Maastricht	?	Na 7 maanden
6	Technische Universiteit Delft	V	Na een half jaar
7	Technische Universiteit Delft	V	Na twee jaar
8	Technische Universiteit Delft	M?	?
9	Universiteit Utrecht	V	Niet gestopt
10	Universiteit Utrecht	V	Niet gestopt
11	Katholieke Universiteit Nijmegen	M	Na 2 jr naar andere afdeling*
12	Universiteit Leiden	V	Na 5 maanden
13	Universiteit van Amsterdam	M	Naar andere universiteit gegaan*
14	Universiteit van Amsterdam	V	Gepromoveerd
15	Vrije Universiteit Amsterdam	V	Niet gestopt
16	Vrije Universiteit Amsterdam	M	Naar andere universiteit gegaan*
17	Vrije Universiteit Amsterdam	V	Na 1,5 jaar
18	Vrije Universiteit Amsterdam	M	Na 1 jaar
19	Vrije Universiteit Amsterdam	M	Naar andere universiteit gegaan*
20	Vrije Universiteit Amsterdam	V	(Nog) Niet gestopt
21	Vrije Universiteit Amsterdam	M	Gepromoveerd

*= De aio is naar een andere afdeling of naar een andere universiteit gegaan en doet daar wederom promotieonderzoek.

4. Resultaten

Aan de hand van citaten worden op systematische wijze diverse knelpunten uit de casussen belicht. Achtereenvolgens komen de volgende onderwerpen aan bod: contact met de begeleider, inhoudelijke feedback, projectvoorstel, de werkomgeving, introductie in de organisatie, academische vrijheid, auteurschap, intimidatie door begeleider, informatie over functioneren en de gevolgen voor promovendi.

4.1 Contact met de begeleider, communicatie

Uit meerdere interviews kwam, overeenkomstig de bevindingen in de literatuurstudie, naar voren dat het probleem met betrekking tot de begeleiding vooral bestaat uit het gebrek aan contact met de begeleider. Het lijkt erop dat bij een flink aantal begeleiders de waarde ‘academische vrijheid’ en ‘zelfstandigheid’ zijn doorgeslagen in een structureel gebrek aan aandacht voor hun promovendi. Hieronder volgen twee citaten uit verschillende casussen:

“Na ruim een jaar realiseerde ik me echter dat ik niet veel aan mijn eerste promotor had. Regelmatig liet hij verstek gaan op de dinsdag. Als hij er wel was, moest ik hem eerst bijpraten en was hij niet in staat om te schakelen en mij vervolgens te begeleiden, zoals ik daar behoefte aan had (ruggespraak, discussie over methodiek, visie-uitwisseling etc.). Stukken die ik hem stuurde las hij niet, of ik kreeg feedback waar ik weinig aan had. Dat heb ik aangekaart in een gesprek met hem. Hij beloofde beterschap, maar er veranderde niets”.

“Toen mijn copromotor aan het eind van zijn sabbatical weer terugkwam uit het buitenland werkte ik volledig geïsoleerd. Er waren geen werkbesprekingen, literatuurbesprekingen of enig overleg met mijn promotor. Ook was er nooit een onderwijs en begeleidingsplan gemaakt. Vier maal ben ik naar mijn promotor toegegaan om me te beklagen over mijn positie en het gebrek aan begeleiding, daar heeft hij echter nooit werk van gemaakt”.

Of in termen van Mintzberg geformuleerd: de hoogleraren negeren de behoeften vanuit de organisatie, in dit geval van de promovendi. Het zal duidelijk zijn dat weinig contact met de begeleider niet bevorderlijk is voor een goede voortgang van het project. Met name een inadequate projectplanning (De Gier e.a., 2001; Van Hout e.a., 1991) of het verlies aan motivatie voor het promotieonderzoek kunnen het gevolg zijn.

4.2 Inhoudelijke feedback

In samenhang met het gebrek aan contact met de begeleiders wordt ook door een groot aantal respondenten expliciet ingegaan op het gebrek aan inhoudelijke feedback:

“De technische begeleiding is er nooit gekomen. Mijn promotor heeft nooit begeleiding gegeven of voor vaste begeleiding gezorgd voor het doen van de metingen”.

“Een collega van mij werd de taak toegewezen mij te begeleiden, zonder dat werd bekeken of ze wel de geschikte persoon was voor deze taak. Dat was ze dus niet. Ze was zelf nog aio, vervulde een taak als studie coördinator voor studenten, was zwanger en dus geruime tijd van de faculteit verdwenen, verhuisde na enkele maanden naar Amerika, maar het belangrijkste: Ze had niet de juiste expertise om mij op wetenschappelijk gebied de feedback te kunnen geven, die ik nodig had, en dit gaf ze ook zelf toe. De conclusie: begeleiding van haar kant bleef beperkt tot enkele spelfout correcties, daar hield het bij op. Ik kon ook niet bij mijn promotoren terecht. Wanneer ik vragen had, zeiden beide promotoren, dat ze onvoldoende expertise hadden in mijn onderzoek om gedegen commentaar en feedback te leveren”.

Het verhogen van de begeleidingsfrequentie leidt niet automatisch tot grotere tevredenheid, indien het niet gepaard gaat met een grotere vakinhoudelijke inbreng en het opbouwen van een persoonlijke relatie met de aio (Van Hout e.a.,1991). Dit blijkt ook uit de interviews en wordt geïllustreerd aan de hand van het volgende citaat:

“De inhoudelijke begeleiding was summier: ik kreeg weinig feedback waardoor ik geen idee had of ik op de goede weg was: we hadden dus wel afspraken voor begeleiding, maar dan zat ik te vertellen over wat ik aan het doen was en daar gaven ze vervolgens geen reactie op behalve 'hmmm, interessant'”.

In het rapport van Comité Promotie & Toekomst (1999) wordt een onderscheid gemaakt tussen begeleidingsstijlen ‘het vrijheid of structuur-dilemma’. Laat je als promotor de promovendus vrij om te doen wat hij wil of voer je een strakke begeleiding? Volgens het Comité Promotie & Toekomst (1999) wordt vaak over het hoofd gezien dat promovendi beide stijlen als hinderlijk kunnen ervaren. Ze stellen prijs op een betrokken, kritische begeleiding, niet op totale vrijheid of een keurslijf.

4.3 Projectvoorstel

Indien het projectvoorstel niet goed in elkaar zit, dan zorgt dit voor een moeizame start. Op zich kan hier door adequate begeleiding wat aan gedaan worden, maar als er geen discussie over mogelijk is leidt dit tot frustraties bij de promovendus.

”Vrij direct nadat ik was begonnen aan mijn promotieonderzoek bleek het voorstel waarop ik met zeer veel enthousiasme had gesolliciteerd niet uitvoerbaar. Het onderzoeksvoorstel besprak ik in een cursus voor beginnende promovendi en met een onderzoeker die in het vakgebied bekend staat om zijn ervaring met beide onderzoeksonderwerpen. Door beiden werd mij afgeraden om het onderzoek zo te gaan doen. Mijn promotor deed opmerkingen af als ‘je houdt altijd kritiek op je onderzoek’...Enige tijd later belegde hij een vergadering waar hij een nieuwe onderzoeksopzet uiteenzette en zei: ‘Zo gaan we het doen. De vraag is of jij genoeg gemotiveerd bent voor het onderzoek’”.

Deze casus illustreert de situatie waarin de promovenda graag een goed proefschrift wil schrijven en daarom kritische vragen stelde aan haar promotor over het projectvoorstel. De hoogleraar in deze casus lijkt dit echter op te vatten als ongehoorzaamheid en wellicht ook als een belediging. De twijfel van de promovenda aan het projectvoorstel ziet hij aan voor twijfel aan zijn capaciteiten. Hierdoor kunnen over en weer irritaties ontstaan die uiteindelijk tot een conflict leiden. Dit is een specifiek knelpunt binnen de algemenere problematiek die we hebben uiteengezet onder de kop ‘academische vrijheid’ (paragraaf 4.6).

4.4 De werkomgeving

De werkomgeving wordt door een aantal respondenten als ‘kaal’ ervaren, zowel in fysiek als ook in mentaal opzicht. Dit draagt niet bij tot de arbeidsmotivatie. Zo merkt een aantal respondenten op;

“Ik had vragen waar niemand me bij kon helpen, omdat er nauwelijks enige kennis op dat gebied in de groep aanwezig was...Ik begon mij steeds wanhopiger te voelen, alleen achter mijn bureautje, zonder vastomlijnd doel maar met veel vragen”.

“De werkomgeving was kaal en oninspirerend: ik heb veel en lang alleen gezeten (letterlijk alleen op een gang) omdat het een hele kleine vakgroep was. Ik heb erg mijn best gedaan om contacten te leggen met andere onderzoekers, maar dat kostte veel tijd en moeite...Ik kan me zelfs niet herinneren dat me informeel eens gevraagd is hoe het met me ging. Terwijl ik voor deze plek binnen zeer korte tijd mijn baan en huis had opgezegd”.

Ook in het stuk van de Groningse Universiteitskrant (Brouwer, 2001) wordt gewezen op het isolement waarin promovendi vaak verkeren. Van der Weiden,

Frijns, Heijnen, Van Hout, Jochems & Schoorl (1994) wijzen op het belang van de integratie van promovendi in de afdeling, en faculteit. Een prettige werkomgeving geeft promovendi het gevoel erbij te horen en werkt daardoor stimulerend. Likert geeft in de 'Human Resources' benadering (in Pröpper, 1993) aan dat personen niet alleen economisch gemotiveerd zijn. Personen willen een gevoel van persoonlijke waarde en belangrijkheid realiseren en behouden. Het gaat volgens hem onder andere om 'zelfvervulling', erkenning, goedkeuring en acceptatie. Deze benadering lijkt zeker van toepassing op de aio's. Het salaris is laag, promovendi kiezen derhalve uit andere overwegingen voor de wetenschap. Ze beginnen doorgaans met veel enthousiasme en idealisme, waarbij de intellectuele uitdaging gezien wordt als een belangrijk element in het doen van promotieonderzoek (De Gier e.a., 2001, Keijzer & Gordijn, 2000). Indien er echter geen sprake is van acceptatie of erkenning, doordat nauwelijks contact is met de werkomgeving of begeleider ligt het voor de hand dat dit leidt tot motivatieverlies voor het onderzoek. Zie ook het stuk van het LAIOO dat verschenen is in de congresbundel van het jaarcongres van de VSNU (Meijer, 2001b) waarin onderstreept wordt dat het gebrek aan waardering voor de jonge onderzoekers het belangrijkste overkoepelende probleem is als het gaat om het behoud van talent.

4.5 Introductie in de organisatie

Een goede introductie van de promovendi in de organisatie is van groot belang. Zoals Mayo (in Pröpper, 1993) aangeeft is arbeidsmotivatie voor een belangrijk deel afhankelijk van de vraag of mensen zich in sociaal opzicht 'thuis' voelen in een organisatie. Uit de casussen van de respondenten blijkt dat promotoren niet altijd voor een adequate introductie in de organisatie zorgen. Ook uit deze casussen blijkt dat hoogleraren de behoeften vanuit de organisatie (de promovendi) negeren.

“Op mijn eerste werkdag was mijn promotor er niet. Een universitair docent uit zijn groep wees me mijn bureau, gaf me een collegedictaat, en een lijstje namen van eerdere promovendi in de groep, van wie ik het proefschrift maar eens moest gaan lezen. Ik begon vol goede moed. Na een kleine drie weken zag ik mijn promotor voor het eerst. Hij had een kwartiertje tijd voor me, vooral om me te vertellen dat hij vreselijk blij was om in deze tijd van aio-schaarste een geschikt iemand te vinden. Over wat ik de komende tijd zou gaan doen, waarin hij weer afwezig zou zijn, is nauwelijks gesproken”.

Een van de respondenten vermeldde in zijn casus dat hij pas twee maanden later dan gepland kon beginnen. Dit vanwege het feit dat het projectvoorstel nog niet af was en een aantal keren opnieuw geschreven moest worden. Toen hij eindelijk kon beginnen bleek er veel nog niet geregeld met betrekking tot de faciliteiten:

“Mijn eerste werkdag kwam ik op de kamer van mijn copromotor om over het een en ander te spreken. Alles moest nog geregeld worden: werkplek, computer, sleutel, alles! Ik zou tijdelijk op de kamer van

mijn copromotor kunnen vertoeven en een plek delen met een student-assistent. Voor ik een sleutel had, waren we weer enige tijd verder. Ik bleef in de tussentijd maar een beetje thuis werken...Ik ben niet zo moeilijk maar krijg niet het idee dat men hier op mij zit te wachten.”

Zoals de respondent duidelijk aangeeft krijgen promovendi door het ontbreken van een introductie in de organisatie niet het gevoel erbij te horen of gewaardeerd te worden. Het LAIOO heeft van een paar begeleiders/bestuurders gehoord dat het nu ‘eenmaal altijd zo is, dat wetenschappers alles binnen de universiteit zelf moeten uitzoeken’. Hierbij dient men zich echter te realiseren dat pas afgestudeerden ook in een andere bedrijfstak een baan kunnen zoeken, waar de opvang en omgang met personeel wél goed geregeld is. Een dergelijke houding is gezien het grote te verwachte tekort aan wetenschappelijk personeel (Van Vucht Tijssen, 2000) niet meer van deze tijd.

4.6 Academische vrijheid

Sommige begeleiders verwachten van hun promovendi dat ze een bepaalde onderzoeksmethode gebruiken omdat de methode aansluit bij hun eigen manier van onderzoek doen en/of ze de methode zelf ontwikkeld hebben. Dit kan spanning opleveren indien de promovendus hier bij aanvang niet van op de hoogte was en denkt dat hij vrij is om zelf de methode te kiezen.

“Mijn promotor had zijn eigen ideeën over mijn onderzoek. Hij stelde vanaf de eerste week dat een bepaalde onderzoeksmethode centraal moest staan en dat het onderwerp van onderzoek minder belangrijk was”.

Ook is het in een paar gevallen zo dat geen enkele inbreng van de aio op prijs wordt gesteld:

“Mijn begeleider nam de term assistent in opleiding nogal letterlijk, ze behandelde me als een assistent die haar onderzoek kwam uitvoeren. “Aan jouw ideeën heb ik geen boodschap”, zei ze op een gegeven moment letterlijk”.

Er lijkt veelal sprake te zijn van een paradox. Tijdens de doctoraalfase wordt de student opgeleid tot een kritische en onafhankelijke wetenschapper. Indien hij deze houding echter in zijn promotieonderzoek aanneemt tegenover zijn promotor kan een conflictsituatie ontstaan. De promotor kan zich aangevallen voelen indien de promovendus een andere theorie wil gebruiken dan hij in zijn gedachten had. De hoogleraar heeft immers al jarenlange expertise op een bepaald terrein en nu wil een of andere ‘snotneus’ een andere theorie dan wel onderzoeksmethode gebruiken. De promovendus probeert voet bij stuk te houden omdat hij zijn uiterste best wil doen voor zijn proefschrift en vast wil houden aan de beroepscode van ‘onafhankelijk’ en ‘kritisch’ onderzoek doen. Of zoals Muysken (1999) het verwoordt: “net zoals de promotor denkt dat hij of zij heilig is denkt de

promovendus dat het proefschrift heilig is”. Hierbij wordt uitgegaan van het ideaal van twee intellectuelen die met elkaar in gesprek zijn, terwijl er grote verschillen zijn in bevoegdheden (Comité Promotie & Toekomst, 1999). Indien het meningsverschil uitloopt tot een conflict, trekt de hoogleraar veelal aan het langste eind, vanwege zijn hiërarchisch hogere positie. Zoals eerder beschreven speelt hierbij mee, dat het tot de mores van het hooglerarencorps behoort om zich niet met promovendi van een collega te bemoeien. Bij het LAIOO zijn twee casussen bekend waarbij het meningsverschil met de hoogleraar leidde tot een conflictsituatie en uiteindelijk tot ontslag van de promovendus. Bij beide casussen was er sprake van een bittere strijd tussen de partijen, die in één geval leidde tot een rechtszaak. Het LAIOO beschikt over jurisprudentie (zie ook het artikel ‘Onwelwillend en intimiderend’ in de Vawo Visie 2001). Daaruit blijkt dat de rechter vond dat de promovendus ook van zijn kant het nodige gedaan had om de zaak te laten escaleren. De inbreng die de promovendus in zijn onderzoek wilde hebben vond hij echter begrijpelijk. Tevens kenschetste de rechter de houding van de promotor als intimiderend gezien het verschil in positie tussen hoogleraar en aio. Vanwege de laatstgenoemde redenen kende de rechter de promovendus een forse schadevergoeding toe. Toch kan niet anders geconstateerd worden dan dat de zaak alleen maar verliezers kent. Zowel de promovendus als de promotor streefden immers naar een goed proefschrift, beiden hebben hun doel niet bereikt.

4.7 Auteurschap

Een aantal promovendi geeft aan dat ze onenigheid hebben met hun begeleider over het auteurschap van artikelen. Ook in het buitenland blijkt dat auteurkwesties tot conflicten leiden (Fine & Kurdek, 1993). Dit is onder andere gelegen in het feit dat in de academische setting, besluiten met betrekking tot salaris en promotie zwaar beïnvloed worden door niet alleen het aantal publicaties in ‘peer-reviewed’ tijdschriften, maar ook door het aantal publicaties waarvan de academicus eerste auteur was (Costa & Gatz, 1992; Fine & Kurdek, 1993). Gezien de zeer afhankelijke positie van de promovendus in de meester-gezel relatie, worden dergelijke onenigheden vaak in het voordeel van de begeleider beslecht. Dit is ook het geval indien de begeleider weinig tot niks heeft bijgedragen aan het artikel. De promovendus kan zich hierdoor erg tekort gedaan en zelfs misbruikt voelen, zoals blijkt uit onderstaande citaten.

“Like with the previous two papers I never quite received anything more feedback from my supervisors than on facts and typos. There were no genuine ideas from my supervisor. [...]. Only typing errors were marked and his signature was added to the authors. Adding his signature was not even worth mentioning for him to me personally, as I received the paper back through my 'true' co-author. I asked him about it and complained, that for my feeling he had no right to put his name on my paper. He pressured me and after some discussion I finally surrendered. I submitted my paper without any proud that day, feeling empty, exploited and robbed of my work”.

“Ik heb een artikel voor een zeer vooraanstaand wetenschappelijk tijdschrift geschreven. Alle proeven heb ik zelfstandig gedaan en de tekst is grotendeels door mij opgesteld. Degene die het oorspronkelijke idee had is echter eerste auteur geworden, terwijl hij geen letter aan het artikel heeft geschreven. Hierbij speelde politieke redenen een rol. Daarnaast werd een groot aantal collega’s als medeauteur opgevoerd waardoor bij citaten van het artikel komt te staan: (naam eerste auteur, et al.). Hierdoor wordt de ‘waarde’ van mijn tweede auteurschap aanzienlijk verminderd. Al met al heb ik er een slecht gevoel aan over gehouden”.

Heilbron e.a., (2000) geven aan dat in sommige gevallen een begeleider of promotor en een beginnend onderzoeker samen verantwoordelijk zijn voor een onderzoek. Promotor en promovendus dienen volgens Heilbron e.a. met elkaar af te spreken wanneer de meester-gezel relatie zal ophouden en het co-auteurschap van de promotor niet langer gerechtvaardigd is. Onderstaande casus illustreert tot welke problemen een gedeeld project kan leiden.

“Ik had een samenvatting (abstract) van een conceptrapport naar een congres opgestuurd en het was geaccepteerd. Mijn begeleider deelde me daarna mee dat hij ook mee wilde werken aan het rapport. Toen ik terugkwam van vakantie had hij het conceptrapport, dat ik geschreven had, van het netwerk gehaald en over gezet op zijn computer zodat ik er niet meer bij kon. De ‘eindanalyse’ moest nog gedaan worden en hij stond erop die alleen te doen. Ik vond dit vreemd en zei dat ik het zelf wilde doen aangezien ik het graag wilde leren en het de bedoeling was dat ik dit rapport zou gebruiken in mijn proefschrift. Nadat hij de analyse had gedaan vroeg hij aan collega’s wat ze vonden van ‘zijn’ rapport...Ik voelde me erg rot, misbruikt en had slapeloze nachten. Aangezien de samenwerking met mijn begeleider sowieso nooit goed was verlopen en de gesprekken die ik hierover was begonnen niks hadden opgeleverd, verklaarden mijn familie en vrienden mij voor gek dat ik nog bij de universiteit bleef werken en raadden mij aan om ontslag te nemen”.

Heilbron e.a. wijzen op de toegenomen druk om resultaten te boeken en te publiceren. Professor De Haes, van het Academisch Medisch Centrum (AMC) in Amsterdam, signaleert dat deze ‘publish or perish’ cultuur ertoe kan leiden dat begeleiders zich het werk van de junioronderzoeker toe-eigenen (in Van Dalen, 2001). Om de wetenschappelijke integriteit te waarborgen heeft het AMC een researchcode ontwikkeld en een ombudsman aangesteld. De zaken die zijn aangemeld gaan met name over auteurschappen. De Haes zegt hierover “Dat was ook te verwachten, omdat de status van de onderzoeker sterk wordt bepaald door zijn publicatierecord. Dat kan bijvoorbeeld resulteren in het fenomeen van de stapelpublicaties of in een neiging van een senioronderzoeker om zich werk van een junioronderzoeker toe te eigenen”.

Wetenschappers worden in mindere mate beoordeeld op het onderwijs dat ze hebben gegeven. Daar komt bij dat bij veel begeleiders het begeleiden van of het cursussen geven aan promovendi tot de onderzoekstijd gerekend. Indien er sprake is van een (te) hoge onderwijslast en er in de praktijk nagenoeg geen tijd meer over is om onderzoek te doen, dan stimuleert dat het zich toe-eigenen van het onderzoek van de promovendus door de begeleider. Dit wordt versterkt doordat de begeleider veelal een bepaalde publicatienorm dient te halen om lid te mogen blijven van een onderzoeksschool of omdat hij anders minder onderzoekstijd krijgt terwijl dat voor de promovendus niet het geval is. Zoals blijkt uit bovenstaande casussen is het echter voor de promovendus een erg frustrerende ervaring indien een andere persoon zich ten onrechte het onderzoek toeëigent. Verder zijn ook voor een junioronderzoeker publicaties van groot belang gezien zijn carrièreperspectief. Een ander punt is dat de vakspecifieke normen wat betreft het auteurschap niet altijd even helder zijn. Het gaat hierbij om het vaststellen van de volgorde van het auteurschap (eerste, tweede, derde etc. auteur) alsmede om het aantal auteurs. Hoe meer auteurs bij een artikel vermeld staan, hoe lager de bijdrage van de afzonderlijke auteurs zal worden ingeschat.

4.8 Intimidatie door begeleider

Enkele promovendi worden na een aanvaring met hun begeleider door hem/haar geïntimideerd. Hierbij wordt de afhankelijke positie van de promovendus ten opzichte van de promotor uitgebuit.

“Hij mengde zich in een vraag die ik bij personeelszaken had neergelegd over het laten uitbetalen van ongebruikt vakantieverlof en noemde promovendi die van die regeling gebruik wilden maken laag bij de gronds, geldwolven etc. Hij suggereerde ook dat zulk gedrag mijn promotie wel eens in gevaar kon brengen”.

“Ruim voor het einde van mijn contract had ik een postdoc plaats in het buitenland geregeld. Mede daarom vond ik de tijd gekomen om de aio-periode af te ronden. Ik was van mening dat ik inmiddels voldoende resultaten had behaald om een proefschrift te kunnen schrijven: Twee artikelen waren reeds gepubliceerd en een derde was klaar en zou waarschijnlijk door een goed blad aangenomen worden. Mijn co-promotor had me enkele maanden geleden nog verteld dat het misschien wel een cum laude promotie zou kunnen worden. Mijn promotor wilde echter dat ik nog een serie nieuwe experimenten zou opzetten. Volgens hem was het de standaardprocedure dat aio's hun proefschrift schrijven in de tijd dat ze wachtgeld krijgen. Er werd me verteld dat het me altijd vrij stond om ontslag te nemen als deze gang van zaken mij niet aan zou staan.. Maanden later bleken de nieuwe experimenten niet het gehoopte resultaat op te leveren, wat mijn promotor ertoe leidde te zeggen dat hij niet snapte waarom ik dit eigenlijk had willen doen”.

Zoals eerder beschreven is in de paragraaf over de ‘gevoeligheid van de problematiek’ (paragraaf 2.2.1) beslist de promotor of de promovendus toegelaten wordt tot promotie of niet. Er is veelal niemand anders tot wie een promovendus zich kan wenden. De macht van de hoogleraren is erg groot en er is nauwelijks sprake van controle (Mintzberg, 1993). Een overstap naar een andere hoogleraar is veelal moeilijk en tijdrovend, daar elke hoogleraar veelal zijn eigen expertise en eigen werkwijze heeft. Weinig promovendi hebben zin om weer gedeeltelijk of helemaal opnieuw te beginnen, zeker niet als het promotieonderzoek al bijna is afgerond. Bijkomende belemmerende factor voor een overstap naar een andere hoogleraar is dat de data van het onderzoek in sommige gevallen (dit is onder andere afhankelijk van het beleid aan de desbetreffende universiteit en of de data deel uitmaken van een databank of niet) eigendom zijn van de universiteit. Daar komt bij dat de wetenschap veelal een klein wereldje is, gezien de vergaande specialisaties. Het is dus zeer goed denkbaar dat de promovendus zijn voormalig hoogleraar of met hem bevriende hoogleraren weer tegenkomt. Dit kan lastige situaties opleveren indien de afgehaakte promovendus solliciteert naar een nieuw promotieproject. Deze factoren zorgen ervoor dat promovendi niet snel weg zullen gaan bij hun hoogleraar.

4.9 Informatie over functioneren

Een aantal promovendi geeft aan dat ze geen informatie kregen van hun begeleider omtrent hun functioneren. Ook in het onderzoek van De Gier e.a. (2001) komt dit punt naar voren.

Enkelen werden zelfs ontslagen terwijl ze tijdens de voorafgaande periode niet eens te horen hadden gekregen dat ze niet goed zouden functioneren. Wat de redenen voor ontslag ook geweest mogen zijn, het is vreemd en onbegrijpelijk dat de respondenten niet eerder duidelijke kritiek op hun functioneren hebben gehad. Bij één geval heeft NWO nog geprobeerd de reden van ontslag te achterhalen, maar dit bleef zonder resultaat. Uit de voorbeelden blijkt de verre gaande verticale bevoegdheden van de hoogleraren:

“Ik ben na drie maanden ontslagen, ik heb geen idee waarom. Hij heeft daarvoor nooit over me geklaagd. Ik vermoed dat het met de mannelijke organisatiecultuur te maken heeft. Er werkten slechts twee vrouwen bij ons op de afdeling, waarvan ik er een was”.

“... al snel kwam mij ter ore dat het faculteitsbestuur zou beslissen dat het project moest stoppen...Ik had niet gefunctioneerd. Ik zou niet in staat zijn wetenschappelijk onderzoek uit te voeren...Totaal ontredderd wist ik absoluut niet wat ik moest doen. Waar kwamen dergelijke conclusies vandaan? Waarom wilden ze niet eerst naar mijn kant van het verhaal luisteren? Tot dan toe had ik geen negatieve feedback gehad over mijn functioneren, hoe kon dit dan gebeuren?”

Over het algemeen moet volgens de procedures binnen het eerste jaar nadat de promovendus is aangesteld een beoordelingsgesprek worden gevoerd. Dit gesprek leidt tot een go/no-go beslissing. Vanzelfsprekend zijn tussentijdse functioneringsgesprekken (zie aanbevelingen), waarin wederzijdse verwachtingen worden uitgesproken onmisbaar.

4.10 De gevolgen voor de promovendi

Alhoewel de respondenten verschillende problemen hadden met betrekking tot hun begeleider(s) ervaren allen de gevolgen ervan als zeer negatief.

“Niet veel later werd ik ziek, overspannen. Ik voelde me vooral in de steek gelaten, niet serieus genomen. Ik was kwaad om de manier waarop hij mijn kritiek wegwuifde...Dat ik overspannen was vond hij maar slap, hij deed zijn best om mij te laten geloven dat het aan mij lag, en het lukte hem nog bijna ook”.

“Al deze zaken bij elkaar hebben mij tot het besluit doen komen te stoppen met het onderzoek. Ik heb er geen vertrouwen meer in. Er zijn zoveel zaken anders gelopen dan ik had gehoopt. Ik ga liever in een omgeving werken die me stimuleert en waar ik meer plezier heb”.

“Vooral het onrecht dat me is aangedaan om het op mijn niet-functioneren te schuiven doet nog steeds pijn, zelfs na al die jaren. Hopelijk blijft andere aio's dergelijke ellende bespaard, mede dankzij mijn verhaal”.

Uit bovenstaande reacties blijkt dat de frustraties vooral voortkomen uit het feit dat de promovendi het idee hebben dat ze geen recht is aangedaan. De motivatie van de respondenten die deelnamen aan dit onderzoek wordt veelal als volgt geformuleerd, *“Ik wil voorkomen dat andere pas beginnende promovendi hetzelfde moeten meemaken als ik”*. Uit het onderzoek van Schuyt (1986) blijkt dat onvoldoende begeleiding kan leiden tot psychosomatische klachten zoals overspannenheid, depressiviteit en concentratieproblemen.

5. Conclusies

Kwantitatief onderzoek laat zien dat de begeleiding van promovendi dringend verbeterd moet worden. De conclusies geven aan waarom de pogingen die tot nu toe zijn ondernomen om dat te bereiken, faalden, en waar hoogleraren, promovendi, bestuurders en andere actoren op moeten letten als ze de begeleiding willen verbeteren. De conclusies zijn hoofdzakelijk gebaseerd op de eerder beschreven literatuurstudie en het kwalitatieve onderzoek. Daarnaast is gebruik gemaakt van het inzicht en de expertise van het LAIOO.

5.1 Organisatiestructuur van de universiteit

Conclusie 1: Machtige en autonome positie hoogleraren

Hoogleraren zijn het machtigste onderdeel van de universitaire organisatie, ze beslissen onder andere of promovendi ontslagen of aangenomen worden. Verder opereren ze grotendeels autonoom, dat wil zeggen: ze worden nauwelijks gecontroleerd. Zo voeren decanen nauwelijks functionerings- of beoordelingsgesprekken met hoogleraren (zie ook conclusie 3). De afdeling personeelszaken, de ondernemingsraad en de universiteitsraad hebben zeer beperkte invloed (en al helemaal niet op de relatie tussen een hoogleraar en een promovendus). Indien bestuurders de begeleiding van promovendi willen verbeteren is het dus essentieel om de hoogleraren te *overtuigen* van het nut daarvan.

Conclusie 2: Afhankelijke positie promovendus

Met name als het promoveren als een ‘eenzaam avontuur’ wordt beschouwd en de promovendus naast de promotor geen andere begeleiders heeft (de zogenaamde één-op-één relatie of het meester-gezel model) een situatie die vaak voorkomt, lijkt de kans op het mislukken van het promotieonderzoek groter. Hierbij dient men zich ervan bewust te zijn dat ook in het geval de promovendus meerdere begeleiders heeft, het leermeester-leerling model soms toch stand houdt.

Conclusie 3: Passieve houding bestuurders

Zoals eerder is opgemerkt voert een groot deel van de decanen geen functionerings- of beoordelingsgesprekken met hoogleraren. Een oorzaak hiervan zou kunnen zijn dat hoogleraren veelal diverse functies in verschillende bestuursorganen vervullen (zoals lid van het faculteitsbestuur) waardoor het kan voorkomen dat ze zichzelf of hun collega's moeten controleren (die het jaar daar op hen weer kunnen controleren, gezien de periodieke wisselingen van personen die de bestuursfuncties uitvoeren). Bestuurders beschikken desalniettemin over een aantal instrumenten waarmee de begeleiding van promovendi verbeterd kan worden (zie aanbevelingen voor decanen en het College van Bestuur). Daar deze instrumenten momenteel onvoldoende worden benut, wordt de houding van bestuurders als passief gekenschetst. Ook was tien jaar geleden al bekend (zie conclusie 9b) dat de begeleiding van promovendi verbeterd moest worden.

5.2 Organisatiecultuur van de universiteit

Conclusie 4: Taboe op bespreken begeleiding promovendi, gevoeligheid problematiek

Zowel voor promovendi als voor hoogleraren ligt de problematiek zeer gevoelig. Voor de promovendi omdat de hoogleraar veelal alleen beslist of de promotie doorgaat of niet (d.w.z. of de promovendus ontslagen wordt of niet) en voor de hoogleraar omdat hij geen zin heeft in 'vragen van buitenaf'. Een hoge uitval van promovendi wordt door promotoren nogal eens afgedaan met het excuus dat het toch slechts individuele gevallen betreft in plaats van dat erkend wordt dat het om een structureel probleem gaat dat om een structurele oplossing vraagt. Daarnaast behoort het tot de mores van hoogleraren om elkaar onderling niet aan te spreken op hoe ze met hun promovendi omgaan. Dit leidt ertoe dat problemen tussen een hoogleraar en een promovendus blijven voortbestaan totdat de promovendus ontslagen wordt, uit zichzelf vertrekt of zich schikt naar de wensen van de hoogleraar.

Conclusie 5: Proefschrift wordt gezien als levenswerk of is een te groot project

Veel hoogleraren en promovendi zien het proefschrift als levenswerk ('magnum-opus'). Dit kan leiden tot vertraging van het promotietraject en teleurstelling bij promovendi indien 'grote ontdekkingen' uitblijven. Een ander punt is dat projectvoorstellen moeten concurreren met elkaar en derhalve soms bovenmatig ambitieus zijn.

5.3 Aspecten m.b.t. begeleiding (uit de literatuur en resultaten)

Conclusie 6a: Gebrek aan waardering voor promovendi

Uit de casussen blijkt dat de promovendi veelal vol enthousiasme aan hun promotieonderzoek beginnen. Het enthousiasme voor het onderzoek komt voort uit de intellectuele uitdaging van het onderzoek en de mogelijkheden tot zelfontplooiing. Erkenning, goedkeuring en acceptatie spelen een hierbij een belangrijke rol. Hieraan ontbreekt het echter. Zoals uit de casussen duidelijk naar voren komt hebben de meeste begeleiders nauwelijks tijd voor hun promovendi. De geringe betrokkenheid vanuit de universiteit (zoals met de wachtgeldproblematiek) versterkt het gevoel niet gewaardeerd te worden.

Conclusie 6b: Gebrek aan processturing en coaching

Veel aspecten die uit de casussen naar voren kwamen, kunnen gecategoriseerd worden onder aspecten die betrekking hebben op processturing en/of aspecten die betrekking hebben op het coachen van promovendi. Bij processturing en motiverende aspecten moet gedacht worden aan: het ontbreken van contact met de begeleider, een gebrekkig projectvoorstel, een oninspirerende en eenzame werkomgeving, het ontbreken van een introductie in de organisatie, onenigheid over auteurschap, onenigheid over academische vrijheid en intimidatie door de begeleider. Het ging in mindere mate om een breed scala van aspecten waarvoor inhoudelijke kennis van het promotieonderzoek nodig is, met uitzondering van het aspect gebrek aan inhoudelijke feedback. Kortom de meeste van de gesignaleerde

problemen kunnen worden opgelost middels processturing en coaching. Een aantal respondenten merkt echter wel op een gebrek te hebben aan inhoudelijke feedback.

Conclusie 7: Paradox, gezond kritisch of te eigenwijs

Er lijkt in de gevallen dat er onenigheid bestaat tussen promovendus en hoogleraar veelal sprake te zijn van een paradox. Tijdens de doctoraalfase wordt de student opgeleid om een kritische en onafhankelijke wetenschapper te worden. Indien hij deze houding echter in zijn promotieonderzoek aanneemt tegenover zijn promotor kan een conflictsituatie ontstaan. De promotor voelt zich door de kritische houding van de promovendus aangevallen. Bijvoorbeeld omdat de promovendus een andere theorie wil gebruiken dan hij in gedachten had of omdat de promovendus commentaar heeft op het projectvoorstel.

Conclusie 8: Promovendi delven het onderspit

Uit de casussen blijkt dat in het geval van onenigheid de promovendus het onderspit delft vanwege de machtige en autonome positie van de hoogleraar. Alle respondenten ervoeren de situatie als zeer negatief. Bij een aantal respondenten leidde de slechte begeleiding tot psychosomatische klachten zoals overspannenheid.

Conclusie 9a: Ontlopen van verantwoordelijkheden

Uit de cases en de literatuurstudie blijkt dat, in de gevallen waarin het mis gaat met de begeleiding van promovendi, een aantal betrokken partijen hun verantwoordelijkheden ontwijken. Te denken valt aan de hoogleraren die: er een gewoonte van maken hun afspraken af te zeggen met promovendi, contracten van promovendi niet in orde maken of promovendi plotsklaps ontslaan zonder dat er zelfs maar een functioneringsgesprek is gevoerd. De promovendus die onrechtmatig ontslagen is of contractuele problemen heeft bevindt zich meestal in een geïsoleerde positie en moet zelf zijn weg maar vinden in de bureaucratie. De hoogleraar die in gebreke is gebleven wordt hier niet op aangesproken. Dit komt door het taboe onder hoogleraren op het elkaar aanspreken op de begeleiding van promovendi. Daarnaast speelt de machtige positie van hoogleraren in combinatie met een passieve houding van facultaire bestuurders en leden van het College van Bestuur een belangrijke rol. Ook vanuit het ministerie en de VSNU (zie hieronder) wordt weinig actie ondernomen.

Conclusie 9b: Deze problematiek speelt al tien jaar

Minister Ritzen concludeerde in 1992 reeds dat de begeleiding van promovendi verbeterd moest worden. Evaluatieonderzoek in opdracht van het ministerie van OCenW (Van Hout e.a., 1991) liet namelijk zien dat met het opleidings- en begeleidingsplan (OBP) louter een bureaucratisch spel wordt gespeeld. De toenmalige voorzitter van de VSNU (Van Lieshout, 1992-1993) heeft er bij de toenmalige minister van Onderwijs op aangedrongen het OBP op een andere wijze in te vullen. Helaas is dit niet gebeurd en blijkt uit recent kwantitatief onderzoek dat er tot op heden nog niks aan de begeleiding van promovendi is veranderd. De huidige minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, minister Hermans heeft vorig jaar in een brief gericht aan de vaste kamercommissie van OCenW

eveneens aangegeven dat hij de begeleiding van promovendi wil verbeteren. Laten we hopen dat hij er wel in slaagt jong talent voor de wetenschap te behouden. Hierbij moet worden aangetekend dat de oplossing niet ligt bij dirigisme vanuit de overheid. De minister kan het niet alleen; zoals uit bovenstaande analyse en onderstaande aanbevelingen blijkt is de inzet van de hoogleraren, begeleiders, promovendi en bestuurders onmisbaar.

6. Aanbevelingen

Bij het formuleren van onderstaande aanbevelingen is, naast de bevindingen uit de literatuurstudie en het kwalitatieve onderzoek gebruikt gemaakt van de kennis en ervaring van het LAIOO.

De belangrijkste aanbeveling vraagt om een enorme inspanning van verschillende partijen maar zal uiteindelijk een grote opbrengst kennen. Het gaat hierbij om een cultuuromslag waarbij de universiteit niet slechts wordt gezien als ‘randverschijnsel’ (een plek om de vaardigheden te beoefenen) maar als een academische ontmoetingsplaats die een stimulerend en prettig werkklimaat biedt aan iedereen die er werkt. Naast het feit dat hierdoor de wetenschappelijke productiviteit wordt verhoogd, is het een doel op zich.

Meer specifiek gaat het om het belang van human resource management, waar vanzelfsprekend adequate begeleiding van en *waardering voor* jonge wetenschappers integraal onderdeel van uitmaakt. De theorie van Mintzberg (1993) maakt duidelijk dat om dit te bereiken hoogleraren *overtuigd* moeten worden (door collega’s en bestuurders) van het nut van een verbetering van de begeleiding van promovendi. Er zal allereerst erkend moeten worden dat het om een structureel probleem gaat dat een structurele oplossing vraagt. Hierbij dienen alle partijen hun *verantwoordelijkheid* te nemen. Daarbij zijn *evaluatie*, een *open communicatieklimaat* en *coaching* cruciaal. Indien dit achterwege blijft worden er slechts bureaucratische spelletjes gespeeld (zoals bij het opleidings- en begeleidingsplan dat wel wordt ingevuld terwijl niet aan de bedoelingen van de regel wordt voldaan). Bedenk dat veranderingen en verbeteringen van beleid niet altijd door middel van meer regels en formulieren gerealiseerd hoeven te worden, dat deze slechts een hulpmiddel zijn, en dat mondeling communicatie (face-to-face) het meest overtuigende communicatiemiddel is.

De aanbevelingen hieronder kunnen dienen als een soort ‘checklist’ om te kijken hoe de samenwerking tussen begeleiders en promovendi ervoor staat, op welke punten deze verbeterd kan worden en op welke manier dat zou kunnen gebeuren.

6.1 Aan de hoogleraren/dagelijks begeleiders en promovendi

Het tijdig afronden van een promotieonderzoek is een gedeelde verantwoordelijkheid, problemen dienen samen te worden opgelost. De aanbevelingen die hieronder genoemd zijn gelden dan ook zowel voor de hoogleraren, dagelijks begeleiders als ook voor de promovendi. De verantwoordelijkheid van de begeleiders (en dan met name die van de promotoren) is echter groter, aangezien verondersteld kan worden dat promotoren beschikken over meer kennis en vaardigheden en vanwege het feit dat ze in hiërarchisch opzicht de meerdere zijn van de promovendus.

Afspraken over voortgang en inhoud. Begeleider en promovendus dienen regelmatig te overleggen over de voortgang van het project. Er wordt van tevoren

een afspraak gemaakt voor de bespreking. Het moet de promovendus ook duidelijk zijn wanneer hij- ook zonder dat hij een afspraak heeft – bij zijn begeleider terecht kan (Comité Promotie & Toekomst, 1999, p. 109). Daarnaast kan men data afspreken waarop de promovendus bepaalde stukken (bijvoorbeeld hoofdstukken of artikelen) in moet leveren. Dit zorgt voor een stok achter de deur. Plan het project voor drie jaar als het project in vier jaar af moet zijn. Na de eerste projectplanning kan de promovendus het projectplan bijhouden. Begeleiders dienen dit echter te monitoren en op gezette tijden met de promovendus te bespreken. Voor promovendi verdient het de aanbeveling dat in het geval de begeleider geen projectplanning heeft gemaakt, er zelf een op te stellen en dit concept met de begeleider te bespreken. Bekijk een jaar voor het einde van de gestelde termijn waarbinnen het project afgerond moet zijn of dat haalbaar is, zo niet dan dient het projectplan te worden aangepast of het contract te worden verlengd (zie ook de volgende aanbeveling). Zie voor een uitgewerkte fasering van het promotietraject en acties die tijdens die fases ondernomen moeten worden de notitie ‘Succesvol promoveren’ (Jagtman e.a., in voorbereiding) en Lelieveldt (2001).

Professionaliteit. Hiermee wordt bedoeld dat beide partijen hun afspraken dienen na te komen. Professionaliteit houdt ook in dat het niet vanzelfsprekend mag zijn dat de promovendus na afloop van zijn contract doorwerkt aan zijn proefschrift. Plan het project zorgvuldig en breidt het contract zonodig uit. Daarnaast houdt professionaliteit in dat de promotor de promovendus niet belast met bijzaken (zoals het geven van computerondersteuning voor de hele afdeling, secretariële taken etc.). De promovendus is immers aangenomen om promotieonderzoek te verrichten.

Besprek het opleidings- en begeleidingsplan (OBP). Zorg ervoor dat inhoudelijk invulling wordt gegeven aan het OBP. Dit kan bereikt worden door de promovendus het OBP in te laten vullen en dit jaarlijks te bespreken binnen het team van promovendus en begeleiders.

Probleemstelling/vraagstelling. Hou in de gaten dat er binnen een half jaar, uiterlijk binnen een jaar een helder geformuleerde vraagstelling op tafel ligt. Dit voorkomt te lang zwemmen en onnodige uitloop van het project. Zorg ervoor dat de centrale vraagstelling helder geformuleerd, goed afgebakend en onderzoekbaar is.

Teamwork. Voor een goede begeleiding is veel expertise nodig: inhoudelijke, didactische, methodologische etc. Niet iedereen beschikt in dezelfde mate over al deze vormen van expertise. Daarom kan het nuttig zijn de begeleiding niet aan één persoon over te laten maar een team van begeleiders te vormen. Dit verbreekt de meester-gezel relatie en kan zorgen voor een meer stimulerende omgeving. Het brengt echter wel het risico met zich mee dat wetenschappelijke conflicten worden uitgevochten over het hoofd van de promovendus. Tevens duurt het langer om onderlinge overeenstemming over een stuk te bereiken naarmate er meer begeleiders bij betrokken zijn. Dit is helemaal het geval indien er geen (goede) taakverdeling is gemaakt. Daarom moeten er ook tussen begeleiders expliciete afspraken gemaakt worden (Comité Promotie & Toekomst, 1999, p. 109).

Inbedding in de organisatie. De begeleiders dienen ervoor te zorgen dat de promovendus deel uitmaakt van de groep, bijvoorbeeld door hem te stimuleren een gedeelte van zijn werk te presenteren (bijvoorbeeld het onderzoeksvoorstel of een concept artikel) op een afdelingsvergadering. Bijkomend voordeel is dat dit de kwaliteit van het paper verbetert en de promovendus tegelijkertijd contacten op doet met andere medewerkers. Daarnaast verdient het de aanbeveling een prettig werkklimaat te creëren door sociale activiteiten zoals afdelingsuitjes te stimuleren. Promovendi wordt aangeraden contacten te leggen met andere promovendi van de afdeling. Als die er niet zijn, kijk dan of er een universitair of facultair promovendi-overleg is of denk er over na om zelf een facultair promovendi-overleg op te richten. Contact met 'lotgenoten' kan vaak verhelderend en stimulerend werken.

Afspraken over auteurschap. Maak voor aan een gezamenlijk artikel begonnen wordt heldere onderlinge afspraken over het auteurschap (zie ook Fine & Kurdek, 1993). Vaak is het zo dat degene die het eerste concept schrijft van het artikel (en het meeste werk doet), eerste auteur is. Als data van de promovendus gebruikt worden dient hij in ieder geval mede-auteur te zijn. Fine & Kurdek (1993) geven aan dat een voorname positie mede auteurschap niet rechtvaardigt en dat de promovendus gewoonlijk eerste auteur is als het gaat om een artikel dat door meerdere auteurs is geschreven en dat voornamelijk gebaseerd is op het promotieonderzoek van de promovendus. Zie als voorbeeld ook de richtlijnen van de ethische commissie van de American Psychological Association (1983).

Zorg voor vervanging begeleider bij vertrek. Als een promotor of begeleider vertrekt bij de universiteit en de promovendus niet meer kan begeleiden, zorg dan dat er ruim voor het vertrek in overleg met de promovendus een plaatsvervanger is gevonden.

6.2 Aan de hoogleraren en begeleiders

Koester uw promovendi! De belangrijkste aanbeveling is om promovendi als het heden en de toekomst van de wetenschap te beschouwen. Indien dat het geval is, zullen veel zaken automatisch goed verlopen. Want dat houdt in dat belangstelling wordt getoond en tijd wordt genomen voor hun werk, dat hun kritiek serieus genomen wordt zonder dat de begeleiders zich direct aangevallen voelen, en dat begeleiders wat willen leren *aan* hun promovendi en *van* hun promovendi. Een dergelijke opstelling zal de werklust en motivatie van promovendi sterk verhogen.

Introductie in de organisatie. Zorg dat de primaire faciliteiten (werkplek, computer) aanwezig zijn op de dag dat de promovendus begint en dat de promotor en begeleider aanwezig zijn om zich voor te stellen en de promovendus op te vangen. Ga 's middags mee lunchen en stel de promovendus voor aan zijn collega's. Bij binnenkomst in de organisatie of eventueel al in het laatste sollicitatiegesprek wordt aangegeven hoe de begeleiding vorm wordt gegeven. Hierbij wordt ingegaan op de personen die de promovendus begeleiden en welke

taken ze op zich nemen. Reik een handleiding speciaal voor promovendi uit, met daarin informatie over: cursussen, budgetten, nuttige adressen, rechten en plichten.

Afspraken over voortgang en inhoud. Bedenk voor de komst van de promovendus hoe zijn begeleiding geregeld wordt. Hou hierbij in het oog hoeveel beschikbare tijd er feitelijk voor de promovendus ter beschikking gesteld kan worden en zorg in ieder geval voor een dagelijks begeleider.

Begeleidingsstijl. Begeleid de promovendi betrokken en kritisch. Pas zo nodig de begeleidingsstijl aan aan de promovendus. Als bepaalde theorieën of methoden in het promotieonderzoek naar voren moeten komen geef dit dan tijdig aan. Sta hierbij open voor suggesties van de promovendus. Indien er ondanks bovengenoemd advies toch een verschil van mening dreigt te ontstaan over bepaalde theorieën of methoden die gebruikt moeten worden, dient de begeleider zich niet uitsluitend te bedienen van wetenschappelijke, inhoudelijke argumenten, maar dient hij zich ook op te stellen als begeleider. Dit voorkomt dat de schijn ontstaat van een symmetrische, inhoudelijke discussie die uitmondt in een persoonlijk conflict. De begeleider dient zich af te vragen waarom hij wil dat de promovendus een bepaalde onderzoeksmethode of theorie gebruikt. Redenen hiervoor kunnen zijn dat: a) die theorie/methode binnen de desbetreffende onderzoeksdiscipline gebruikelijk is, b) de begeleider of de universiteit waaraan hij werkt die methode/theorie heeft ontwikkeld, of omdat c) dat binnen de onderzoekstraditie of school past. Leg in ieder geval uit waarom de promovendus een bepaalde methode/theorie dient te gebruiken. Geef aan dat de keuze van de promovendus misschien wel kan, maar dat die niet binnen de traditie of school past van de begeleider of van het vakgebied. En zoals eerder gezegd, sta hierbij zeker open voor nieuwe en verfrissende ideeën, het is begrijpelijk dat de jonge onderzoeker ook inbreng in het onderzoek wil hebben!

Functioneringsgesprek. Voer minstens een keer per jaar een functioneringsgesprek met de promovendi. Leg het accent hierbij niet op beoordeling (eenzijdig gesprek) maar zorg ervoor dat het gesprek een tweezijdig gesprek is. Dat houdt in dat wederzijdse verwachtingen ten aanzien van het functioneren worden besproken, dat het gaat om samenwerking en het positief beïnvloeden van de werksituatie gericht op overeenstemming en optimalisering van de functieervulling (Dienst Personeelszaken VU, 1995). Het gesprek heeft een informeel karakter, er wordt dus geen verslag van gemaakt. Pas het aantal functioneringsgesprekken aan aan de promovendus. Wellicht heeft de promovendus aan het begin van het promotietraject meer behoefte aan het regelmatig voeren van functioneringsgesprekken dan aan het einde.

6.3 Aan de promovendi

De belangrijkste aanbeveling is: neem *initiatief!* Dit geldt voor alles of het nou gaat om de richting van het onderzoek of een gebrek aan begeleiding. Veel dingen zijn zelf op te lossen.

De richting van het onderzoek. Als de begeleider een andere kant op wil met het onderzoek dan de promovendus, kijk dan samen wat de mogelijkheden zijn. Wellicht kunnen er meerdere theorieën of methoden naast elkaar worden gebruikt? Is dit niet het geval, dan dient bedacht te worden dat de promotor een ervaren wetenschapper is en dat hij de promovendus waarschijnlijk een kant op wil sturen omdat hij daar de meeste expertise in heeft en de beginnend onderzoeker dus veel kan leren op dat terrein. Daarnaast kan in het discussiehoofdstuk van de dissertatie wellicht op een diplomatieke manier ingaan worden op de voor- en de nadelen van de desbetreffende methode, en kunnen suggesties worden gegeven voor een andere manier van onderzoek. Verder dient de promovendus zijn positie in de gaten te houden. Iemand die net twee maanden begonnen is krijgt waarschijnlijk minder voor elkaar dan een promovendus die er al drie jaar zit. Wel is het misschien zo dat de fundamentele keuzes dan al gemaakt zijn.

Indien een conflict ontstaat en bovengenoemd advies geen oplossing biedt, dan dient de promovendus zich serieus af te vragen of hij wel verder wil bij zijn promotor of dat hij wellicht op zoek moet gaan naar een andere promotor (al zal dat niet makkelijk zijn). De praktijk leert dat als promovendus en de hoogleraar het wetenschappelijk oneens zijn met elkaar de strijd veelal wordt beslist in het voordeel van de laatste, gezien zijn hiërarchisch hogere positie. Bij een conflict met de dagelijks begeleider kan de promotor wellicht om een andere begeleider gevraagd worden, al ligt dit ook zeer gevoelig. Verder is het handig in dergelijke situaties een derde opinie te vragen, bijvoorbeeld van de (facultaire) vertrouwenspersoon als die er is, een aio-coördinator of een daartoe aangewezen persoon (in sommige gevallen de onderwijsdirecteur) van de onderzoeksschool.

Schrijf, schrijf, schrijf! Een belangrijke aanbeveling die promovendi van de onderzoeksschool op het gebied van communicatiewetenschap (NESCO_R) deden aan beginnende promovendi is om vooral snel te beginnen met schrijven. Door iets op papier te zetten (in de vorm van een ‘working paper’ bijvoorbeeld) kunnen collega’s het werk van de promovendus lezen en wordt een uitgangspunt voor discussie gecreëerd. Daarnaast kan van dit paper met behulp van het commentaar van collega’s wellicht een artikel gemaakt worden. Het schrijven van artikelen tijdens het promotieonderzoek verhoogt over het algemeen de waarde van een onderzoeker op de universitaire arbeidsmarkt¹⁴. Tevens doe de promovendus zo ervaring op met schrijven en kan de kritiek van wetenschappers uit het veld gebruikt worden om het promotieonderzoek verbeteren.

¹⁴ In sommige wetenschappelijke disciplines zoals in de Geneeskunde, wordt gepromoveerd op artikelen. Dit in tegenstelling tot andere disciplines zoals Letteren, waar gepromoveerd wordt op een monografie.

Zorg voor voldoende begeleiding. Als de begeleiding te wensen overlaat ga dan zelf op zoek naar meer begeleiders. Hierbij kan gedacht worden aan een post-doc die op hetzelfde terrein onderzoek doet. Voordeel is dat deze dicht bij de promovendus staat, omdat hij zelf nog niet zo lang geleden gepromoveerd is. Stel aan de promotor voor om deze persoon ‘dagelijks begeleider’ of ‘co-promotor’ te maken. Een andere optie is het instellen van een begeleidingscommissie. Zoek meerdere personen die zich bezighouden met hetzelfde onderwerp of op een ander relevant terrein expertise bezitten. Overleg met de promotor wat hij vindt van het idee en of hij suggesties heeft voor leden in de begeleidingscommissie. Stuur de leden van de begeleidingscommissie een brief en zet daarin de werkwijze uiteen. Bijvoorbeeld: er wordt minimaal 1 maal per jaar vergaderd, van de leden van de begeleidingscommissie wordt verwacht dat ze commentaar geven op tussenproducten. Hou er rekening mee dat naarmate er meer mensen bij het project betrokken zijn de kans groter wordt dat er tegengestelde adviezen worden gegeven. Een ander punt is dat besluitvorming en overleg hierdoor langer kan duren.

Bezoek congressen. Het verdient de aanbeveling (een deel van) het promotieonderzoek middels een paper te presenteren op een wetenschappelijk congres¹⁵. Het commentaar dat hierop gegeven wordt kan erg nuttig zijn. Bijvoorbeeld doordat punten naar voren komen waaraan nog niet eerder was gedacht. Tevens werkt het stimulerend om met wetenschappers te praten die op (min of meer) hetzelfde terrein onderzoek doen.

Cursussen. Kijk of er cursussen zijn op relevante gebieden. Het meest voor de hand liggen cursussen van de onderzoeksschool. Als die er niet zijn, kijk dan naar cursussen van onderzoeksscholen op aanverwante (inhoudelijk danwel methodologisch) gebieden. Tevens kan gedacht worden aan algemene cursussen zoals cursussen over projectplanning, wetenschappelijk schrijven, ‘Writing English for Publications’ of het geven van onderwijs.

Plaatselijk promovendi overleg. Zoek contact met een plaatselijk promovendi-overleg. De plaatselijke overleggen houden promovendi goed op de hoogte van wat er speelt, en tevens kunnen ervaringen met andere promovendi uitgewisseld worden.

Functioneringsgesprek. Vraag de promotor/begeleider om een functioneringsgesprek. De promovendus dient hierbij helder zijn verwachtingen, moeilijkheden, vragen met betrekking tot het onderzoek en de verdere invulling van het promotietraject, aan te geven. Verder verdient het de aanbeveling een inhoudelijke indeling en procesmatige planning te maken zodat helder is 'hoe het ervoor staat'. Hier dient in een volgend gesprek met de promotor/begeleider (de follow-up) op terug te worden gekomen. Pas de gemaakte planningen, indien nodig, aan.

¹⁵ Dit is niet in alle wetenschappelijke disciplines mogelijk. Zo schijnt het in de Letteren gebruikelijk te zijn een monografie te publiceren die nog niet eerder geheel of gedeeltelijk gepubliceerd is.

Correspondentie. Bewaar correspondentie met de promotor/begeleider. Aangezien veel correspondentie per e-mail gaat is het handig hiervoor een speciale map (directory) te creëren.

6.4 Aan de decanen

Bij de zo noodzakelijke universitaire cultuuromslag spelen de decanen een belangrijke rol. Het gaat hierbij met name om het benadrukken van het belang van een stimulerend werkklimaat en **adequate begeleiding!** Hoogleraren en begeleiders van promovendi dienen overtuigd te worden van het nut hiervan. Van groot belang hierbij is dat de decanen het promovendibeleid binnen de faculteit evalueren en monitoren.

Evaluatie promotierendementscijfers. Monitor de promotierendementscijfers minstens een keer per jaar. Indien de cijfers aanleiding geven tot verontrusting beleg dan direct een gemeenschappelijke vergadering (bijvoorbeeld een hooglerarenconvent). Geef aan dat lage promotierendementscijfers de faculteit geen goed doen en wat er moet gebeuren om de rendementscijfers te verbeteren.

Stimuleer een academisch klimaat. Bevorder onderzoeksbesprekingen op afdelingsniveau of sectieniveau om een academisch klimaat te stimuleren.

Functioneringsgesprekken met hoogleraren. Breng in jaarlijkse functioneringsgesprekken met de hoogleraren de promotierendementscijfers naar voren. Als bij een bepaalde hoogleraar een flink aantal promovendi uitvalt, vraag dan hoe dit komt en hoe hij denkt de begeleiding te verbeteren. Indien er geen verbetering optreedt moet in het uiterste geval de financiering van nieuwe 'aio-projecten' door de faculteit worden stopgezet.

Stel een vertrouwenspersoon of begeleidingscommissie per faculteit dan wel per afdeling aan. Zoals eerder is aangegeven kan de druk tussen promotor en promovendus hoog oplopen doordat er geen uitlaatklep in de directe werkkring aanwezig is. Er dient altijd een facultaire vertrouwenspersoon te zijn die deze functie vervult. Soms voorziet de onderzoeksschool in deze behoefte. Bekijk of dit voor alle promovendi van uw faculteit het geval is. Zo niet, dan is het aan te bevelen een vertrouwenspersoon per faculteit of per afdeling (al naar gelang het aantal promovendi) aan te stellen die vroegtijdig een bemiddelende rol kan spelen als het onverhoopt fout gaat. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn:

- Zorg ervoor dat de vertrouwenspersoon/begeleidingscommissie *voldoende gezag* en formele bevoegdheid heeft om ook daadwerkelijk iets aan het conflict te kunnen doen. Overweeg of deze functie het beste aan iemand van binnen de wetenschappelijk staf kan worden toebedeeld of juist aan iemand van het niet-wetenschappelijke personeel. Indien de faculteit relatief weinig promovendi heeft kan dit de decaan van de faculteit zelf zijn.
- Zorg ervoor dat de vertrouwenspersoon/begeleidingscommissie *laagdrempelig* is, zodat zo vroeg mogelijk ingegrepen kan worden, dan valt er nog het meest te

redde. Laagdrempeligheid kan bereikt worden doordat de vertrouwenspersoon zelf actief contact zoekt met de promovendi. Hierbij kan gedacht worden aan een kennismakingsgesprek met nieuwe promovendi, aanwezig zijn bij vergaderingen van het facultaire aio-overleg als dat er is, of het organiseren van een jaarlijkse aio lunch waarbij de vertrouwenspersoon aanwezig is.

- De vertrouwenspersoon/begeleidingscommissie dient een *dossier* bij te houden van gesprekken die hij heeft gevoerd met promovendi. Indien de promovendus daar toestemming toe geeft informeert de vertrouwenspersoon de decaan. Deze informatie kan de decaan gebruiken ten behoeve van de functioneringsgesprekken die hij voert met de hoogleraren.
- Zorg voor *samenwerking* tussen de vertrouwenspersoon/begeleidingscommissie en *personeelszaken*.

De vertrouwenspersoon kan wellicht ook de taak van de vertrouwenspersoon op zich nemen zoals deze is voorgesteld in de "Notitie Wetenschappelijke Integriteit" van de KNAW, VSNU & NWO (2001). Hierbij gaat het onder andere om diefstal van intellectueel eigendom. De vertrouwenspersoon doet een heldere uitspraak over het vermoede geval van integriteitsschending in de vorm van een advies aan het College van Bestuur. Verder wijst de vertrouwenspersoon de belanghebbenden op de mogelijkheid om, nadat het bestuur op grond van de vertrouwenspersoon tot een uitspraak is gekomen, een oordeel te vragen van het Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit (KNAW, VSNU & NWO, 2001). Hierbij dient rekening gehouden te worden met de afhankelijk positie van de jonge onderzoeker ten opzichte van zijn begeleiders. Zoals eerder beschreven is, zal een promovendus niet geneigd zijn de 'vuile was' buiten te hangen als hij een conflict heeft met zijn begeleider, aangezien die (mede) beslist of de promotie doorgaat of niet.

Commissie ter beoordeling projectvoorstellen. Richt om te voorkomen dat projecten bovenmatig ambitieus zijn een commissie op (bijvoorbeeld een commissie wetenschap) die de projectvoorstellen beoordeelt op haalbaarheid.

Reken begeleidingstijd van promovendi tot onderwijstijd, afhankelijk van de discipline. Momenteel wordt de tijd die hoogleraren en begeleiders besteden aan het begeleiden van promovendi of het geven van cursussen aan promovendi gerekend tot de onderzoekstijd. Met name in disciplines waarin promovendi minder publiceren en/of waar het minder gebruikelijk is dat de promotor co-auteur is, is het aan te bevelen de begeleidingstijd tot onderwijstijd te rekenen. Belangrijkste idee hierachter is dat het werk dat de begeleiders steken in de begeleiding van promovendi ook als zodanig gewaardeerd wordt, d.w.z. 'meetelt' in hun beoordeling.

Richtlijnen auteurschap. Zorg ervoor dat de hoogleraren en promovendi op de hoogte zijn van de richtlijnen die in de faculteit gelden m.b.t het auteurschap. Zie ook dit punt onder het kopje hoogleraren.

Opvang promovendi bij vertrek hoogleraar. Als een hoogleraar vertrekt, controleer dan daarvoor of de begeleiding van zijn promovendi geregeld is. Is dit niet het geval zorg dan tijdig voor een nieuwe promotor.

Stimuleer de oprichting van een facultair promovendi-overleg en overleg met hen. Met name in disciplines waar de promovendi geïsoleerd werken kan een facultair promovendi-overleg behulpzaam zijn bij het uitwisselen van de problemen waar een promovendus onvermijdelijk tegenaan loopt. Door deze ervaringen te delen krijgt de promovendus het idee dat hij er niet alleen voor staat en dat hij niet de enige is met problemen tijdens het promotieonderzoek. Daarnaast verdient het de aanbeveling jaarlijks met het facultaire promovendi-overleg te overleggen over zaken die (in)direct betrekking op hen hebben en zaken die door het overleg naar voren worden gebracht.

Zorg voor een eerlijke en duidelijke procedure m.b.t. beoordelingsgesprekken promovendi. Zie erop toe dat het beoordelingsgesprek met de promovendi (niet te verwarren met het functioneringsgesprek) eerlijk en duidelijk verloopt. Een element dat hierbij een rol speelt is de aanwezigheid van meerdere partijen bij het beoordelingsgesprek. Naast de aanwezigheid van de promotor en begeleider kan gedacht worden aan de aanwezigheid van een derde partij zoals de aio-decaan van de faculteit, de directeur onderzoek en/of de directeur van de onderzoeksschool. De derde partij kan direct toezicht houden op de procedure, zodat gecontroleerd wordt of niet alleen aan de formaliteit maar ook aan de bedoeling van een beoordelingsgesprek wordt voldaan. Daarnaast kan een derde partij indien nodig als bemiddelaar optreden. Tevens wordt de zeer afhankelijke positie van de promovendus in de meester-gezel relatie door aanwezigheid van een derde partij enigszins verbroken.

Zorg voor functioneringsgesprekken met promovendi. Zie erop toe dat er minstens een keer per jaar een functioneringsgesprek gevoerd wordt tussen begeleiders en promovendi. Het gaat hierbij dus niet zozeer om een beoordeling van de promovendus maar om het uitwisselen van wederzijdse verwachtingen en ervaringen om het promotieonderzoek te voltooien.

Zorg voor exitgesprekken met promovendi. Met name faculteiten waar een flink aantal promovendi het promotietraject voortijdig beëindigt doen er goed aan exitgesprekken met de promovendi te houden om de reden van vertrek te achterhalen. De aangewezen partijen om deze gesprekken te voeren zijn de vertrouwenspersoon, de begeleidingscommissie of de promovendidecaan.

Directere toekenning van de promotiepremies. Het is van belang (een gedeelte van de) promotiepremies direct ten goede te laten komen (bijvoorbeeld in formatie voor extra personeel) aan hoogleraren die een succesvol promotieonderzoek begeleid hebben. Op deze wijze vormen promotiepremies een directe financiële prikkel voor de hoogleraren om het promotieonderzoek te doen slagen.

Heldere communicatie naar promovendi. Als er zich een ‘crisis’ of noodsituatie voordoet zoals vorig jaar met de wachtgeldproblematiek, geef dan informatie over de stand van zaken. Los een crisis niet alleen op met een brief van personeelszaken. Heldere en mondelinge communicatie in tijd van nood door de hoogst verantwoordelijke(n), getuigt van betrokkenheid en professionaliteit.

6.5 Aan de onderzoeksscholen

De meeste van de aanbevelingen die genoemd zijn voor de decanen gelden ook voor onderzoeksscholen. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan de evaluatie van promotierendementscijfers, het aanstellen van een vertrouwenspersoon en het stimuleren van een academisch klimaat. Sommige onderzoeksscholen zoals het Tinbergen Instituut en de Amsterdamse School voor Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek, hebben een procedure met betrekking tot het begeleiden van promovendi (Tinbergen Instituut, 1995). Uit documentatie van het Tinbergen Instituut is bekend dat voor de formele datum van indienstreding een kennismakinggesprek gearrangeerd wordt tussen de aio en de director graduate studies (onderzoeksdirecteur). Dit is zeker aan te bevelen, omdat het bijdraagt aan een goede introductie in de universitaire werkomgeving. Bij beide onderzoeksscholen vinden jaarlijks beoordelingsgesprekken plaats. In het derde jaar komt ook de toekomstige arbeidsmarktpositie van de aio ter sprake. Het verdient verder de aanbeveling dat onderzoeksscholen kennis met elkaar uitwisselen over dergelijke procedures.

6.6 Aan de Colleges van Bestuur van de universiteiten

Het College van Bestuur speelt een toonaangevende rol, als het gaat om het benadrukken van het belang van **adequate begeleiding**. Het vormt immers het aanspreekpunt van de decanen en zet de strategische hoofdlijnen uit als het gaat om het beleid van de universiteit.

Jaarlijkse grondige evaluatie van de promotierendementscijfers. Het is essentieel dat het College van Bestuur de promotierendementscijfers per faculteit evalueert in een bijeenkomst van het College van Decanen. Het verdient de uitdrukkelijke aanbeveling de rendementscijfers op een vergadering openlijk te bespreken, zodat kennis en ervaring uitgewisseld kunnen worden. Daarnaast kan een mondelinge vergadering een hulpmiddel zijn bij het voorkomen van bureaucratie.

Vertrouwenspersoon of begeleidingscommissie per faculteit of afdeling. Controleer of er op iedere faculteit een vertrouwenspersoon of begeleidingscommissie aanwezig is op facultair dan wel op afdelingsniveau (of een onderzoeksschool die deze functie vervult). Bestudeer eveneens of deze persoon of commissie voldoende gezag en formele bevoegdheden heeft om zijn functie adequaat te kunnen uitvoeren, of dat deze slechts op papier bestaat.

Functioneringsgesprekken promovendi en hoogleraren. Monitor (eventueel met behulp van de vertrouwenspersonen of begeleidingscommissies) of hoogleraren functioneringsgesprekken met de promovendi voeren en of decanen dat ook doen met hoogleraren. Zorg ervoor dat er ook, indien nodig, actie wordt ondernomen aan de hand van de uitkomst van een functioneringsgesprek.

Functioneringsgesprekken decanen. Het College van Bestuur dient functioneringsgesprekken te voeren met de decanen. Er dient actie ondernomen te worden indien nodig.

Beroepsdecanen. Om te voorkomen dat facultaire bestuurders zichzelf of hun collega's moeten controleren dan wel de eigen afdeling financiële middelen moeten toebedelen, dient overwogen te worden beroepsdecanen aan te stellen per faculteit. Voornaamste punt hierbij is de onafhankelijkheid van de decaan ten opzichte van de afdelingshoofden en de hoogleraren. Het is aan te raden een beroepsdecaan met een academische achtergrond aan te stellen (bijvoorbeeld een hoogleraar die wil stoppen met onderzoek en verder wil gaan in een leidinggevende positie). Voordeel hiervan is dat deze kandidaat de organisatiecultuur kent en eerder geaccepteerd zal worden door het hooglerarencorps dan iemand bij wie deze achtergrond ontbreekt.

Heldere communicatie. Als er zich een 'crisis' of noodsituatie voordoet zoals vorig jaar met de wachtgeldproblematiek, informeer de promovendus dan direct en rechtstreeks over de stand van zaken. Los een crisis niet alleen op met een brief van personeelszaken. Heldere en mondelinge communicatie in tijd van nood door de hoogst verantwoordelijke(n), getuigd van betrokkenheid en professionaliteit. Stem de communicatie af met de decanen.

Symposium of workshops over begeleiding. Organiseer of stimuleer symposia of workshops over begeleiding. Hiermee maakt u duidelijk dat dit onderwerp voor uw universiteit van belang is en kan kennis en ervaring worden uitgewisseld. Ook kunnen aparte workshops voor hoogleraren en aparte workshops voor promovendi georganiseerd worden.

Begeleidingsprijs. Een aantal universiteiten kent al een onderwijsprijs. Overweeg om, analoog hieraan een begeleidingsprijs in te stellen voor die hoogleraar die zijn promovendi het beste begeleidt.

6.7 Aan de VSNU

Neem in onderzoeksvisitaties standaard de promotierendementscijfers mee, dit kan ook eventueel gebeuren in het in oprichting zijnde Nederlands Accreditatie Orgaan. De Kengetallen Universitair Onderzoek worden nu alleen gerapporteerd op geaggregeerd niveau, rapporteer de cijfers ook op facultair niveau per universiteit. Zo worden specifieke problemen beter zichtbaar, zodat naar een adequate oplossing kan worden gezocht. Bovendien kunnen zo de resultaten per faculteit vergeleken worden wat de prestatiedrang van de universiteiten verhoogt.

6.8 Aan NWO

Let bij het toekennen van projectaanvragen op het (promotie)rendement van eerdere projecten. Eventueel kan gevraagd worden om bij een projectaanvraag een overzicht mee te sturen van het promotierendement.

6.9 Aan de KNAW

In het protocol, ten behoeve van de erkenning van onderzoeksscholen, dient het promotierendement alsmede een adequate procedure ten behoeve van het begeleiden van promovendi onderdeel uit te maken van de beoordelingscriteria. Hierbij dient de KNAW niet alleen te toetsen of aan de formele eisen wordt voldaan, maar vooral ook hoe de onderzoeksschool aan de *bedoelingen* van een dergelijke procedure, (bijvoorbeeld het opleidings- en begeleidingsplan), denkt te kunnen voldoen.

6.10 Aan de minister van OCenW

Benadruk het belang van promovendi voor de wetenschap alsmede het belang van human resource management; de waarden ‘academische vrijheid’ en ‘zelfstandigheid’ mogen niet doorslaan in een structureel gebrek aan aandacht voor jonge onderzoekers. Er dient een open communicatieklimaat te ontstaan waarin praten over begeleiding niet langer als een heikel onderwerp wordt gezien, maar als een gezamenlijk streven naar een prettig werkklimaat. Spreek uw zorgen uit over de lage promotierendementscijfers. Geef aan dat de begeleiding van promovendi verbeterd dient te worden en dat de instellingen met structurele oplossingen en daadkrachtige actie moeten komen. Hierbij speelt evaluatie een belangrijke rol. Zie erop toe dat promotierendementscijfers per universiteit en per faculteit jaarlijks geëvalueerd worden. Hiertoe verdient het de aanbeveling de promotierendementscijfers mee te laten nemen in de onderzoeksvisitaties van de VSNU (zie ook paragraaf 6.7). Er dient in het oog gehouden te worden dat het doel achter de focus op promotierendement, niet is om promovendi en begeleiders zo op te jagen snel het promotieonderzoek af te ronden dat de kwaliteit van de proefschriften daalt, maar om het promotierendement te verhogen met behoud of een betere kwaliteit van de proefschriften door een stimulerend werkklimaat en een betere begeleiding.

Literatuurlijst

- American Psychological Association Ethics Committee. (1983, February). *Authorship guidelines for dissertation supervision*. Washington, DC: Author.
- Bal, J., Hoffius, R., Imhoff, E. Kessel, N. & Oudejans, A. (1996). *De jaren tellen: een onderzoek naar de achtergronden van de wachtgeldproblematiek in het onderwijs*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Boer, D.J. den, Bouwman, H., Frissen, V. & Houben, M. (1994). *Methodologie en statistiek voor communicatie-onderzoek*. Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Bouwman, M.Y. (1998). *Op zoek naar het merkimago: mogelijkheden en beperkingen van verschillende onderzoekstechnieken*. Amsterdam: SWOCC.
- Brouwer, J. (7 juni, 2001a). Aio's ontevreden over begeleiding. *Universiteitskrant*: Rijksuniversiteit Groningen.
- Brouwer, J. (7 juni, 2001b). Jonge onderzoekers moeten zwemmen. *Universiteitskrant*: Rijksuniversiteit Groningen.
- Comité Promotie & Toekomst (1999). *Promotie & toekomst: een debat over de toekomst van promoveren in Nederland*. Conferentiebundel. Amsterdam: Comité Promotie & Toekomst.
- Costa, M.M. & Gatz, M. (1992). Determination of authorship credit in published dissertations. *Psychological Science*, 3, 354-357.
- Dalen, A. van (2001). "De code geeft vooral aan hoe het wel moet": Researchcode AMC. *Vawo Visie, ledenblad van de vakbond VAWO*, 33, 5, 5.
- Dienst Personeelszaken Vrije Universiteit (1995). *Brochure: Functioneringsgesprekken en beoordelingen*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Engelen, E. (1999). Promotie op Maat. In conferentiebundel *Promotie & toekomst: een debat over de toekomst van promoveren in Nederland*. (pp. 106-107). Amsterdam: Comité Promotie & Toekomst.
- Fine, M.A. & Kurdek, L.A. (1993). Reflections on determining authorship credit and authorship order on faculty-student collaborations. *American Psychologist*, 48, 11, 1141-1147.
- French, W. L. & Bell, C. H. (1990). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Gier, E. de, Evers, J., Jong, P. de & Sterckx, L. (2001). *Wetenschap tussen roeping en beroep: verslag van een verkennend onderzoek naar de (on)aantrekkelijkheid van een loopbaan in wetenschappelijk onderzoek*. Zoetermeer: Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen.
- Heilbron, J., Bottenburg, M. van & Geesink, I. (2000). *Wetenschappelijk onderzoek: dilemma's en verleidingen*. Amsterdam: KNAW.
- Hoop, H. de (2001). "Je weet nooit precies wat er gebeurt": onbezette personeelszetels in Leidse universiteitsraad. *Vawo Visie, ledenblad van de vakbond VAWO*, 33, 2, 8.
- Hout, J.F.M.J. van, Hulshof, M.J.F., & Jurgens, H.J.H. (1991). *De opleiding van onderzoekers: Een evaluatie-onderzoek naar het functioneren van het AiO-stelsel*. Zoetermeer: Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen.
- Hulshof, M.J.F., Verrijt, A.H.M. & Kruijthoff, A. (1996). *Promoveren en de arbeidsmarkt: ervaringen van de 'lost generation'*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Jagtman, H.M., Lans, S.C. & Vaessen, R.J.C. (in voorbereiding). *Succesvol promoveren: een samenspel tussen promovendus, hoogleraar en P&O*. Interne notitie. Delft: PROMOOD.
- Kapteyn (1999). Afscheidscollege gehouden op 28 augustus aan VDO Opleidings- en adviescentrum Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. *Zelfsturing of misleiding*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Keijzer, B.S.C. & Gordijn, E. H. (2000). *Resultaten arbeidsmarktenquête jonge wetenschappers*. Den Haag/ Utrecht: NWO ORP en LAIOO.

- KNAW, VSNU & NWO (2001). *Notitie wetenschappelijke integriteit: Over normen van wetenschappelijk onderzoek en een Landelijk Orgaan voor Wetenschappelijke Integriteit (LOWI)*. Amsterdam: KNAW.
- KNAW (2000). *Rijzende sterren: om de kwaliteit van de onderzoekersopleiding*. Amsterdam: KNAW.
- KUnieuws (24 mei, 1996). *Aio's natuurwetenschappen ontevreden over begeleiding*. Nijmegen: KUnieuws.
- Lagendijk (1999). Vragen aan drie bekende wetenschappers. In conferentiebundel *Promotie & toekomst: een debat over de toekomst van promoveren in Nederland*. (pp. 68-69). Amsterdam: Comité Promotie & Toekomst.
- Lielieveldt, H. (2001). *Promoveren: Een wegwijzer voor de beginnende wetenschapper*. Amsterdam: Aksant.
- Lieshout, W.C.M. van (1992-1993). Het aio-stelsel heroverwogen. *U&H*, 39, 39-48.
- Meijer, M.M. (2001a). "Minder inspraak geven om snel te kunnen besluiten, is kortetermijn-denken": onderdeelcommissies op VU klagen over bevoegdheden". *Vawo Visie, ledenblad van de vakbond VAWO*, 33, 2, 7.
- Meijer, M.M. (2001b). Aangenaam kennis te maken: Jonge wetenschappers voor nu en in de toekomst. Stuk opgenomen in de conferentiemap van de *VSNU jaarconferentie 11 april 2001*. Utrecht: LAIOO.
- Meijer, M.M. (2001c). Uit de uitkering: wachtgeldproblematiek en loopbaanbeleid. In *Wachtgeldrisico's en loopbaanbeleid in het wetenschappelijk onderzoek*. Amsterdam: Landelijk Postdoc Platform en Landelijk AiO OiO Overleg.
- Mintzberg, H. (1993). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service.
- Muysken, P. (1999). Promotiebegeleiding: dilemma's en overwegingen. In conferentiebundel *Promotie & toekomst: een debat over de toekomst van promoveren in Nederland*. (pp. 105-106). Amsterdam: Comité Promotie & Toekomst.
- Onwelwillend en intimiderend (2001). *Vawo Visie, ledenblad van de vakbond VAWO*, 33, 4, p5.
- Oost, H. (1999). *De kwaliteit van probleemstellingen in dissertaties*. Utrecht: W.C.C.
- Osch, G. (1999). Discussieochtend bij OCenW. In conferentiebundel *Promotie & toekomst: een debat over de toekomst van promoveren in Nederland*. (pp. 20). Amsterdam: Comité Promotie & Toekomst
- Ouwerkerk, J. (8 juni, 1995). Aio krijgt minder opleiding dan zijn hoogleraar denkt. *Delta universiteitskrant TUD*. Delft: TUD.
- Pröpper, I.M.A.M. (1993). *Inleiding in de organisatietheorie*. 's Gravenhage: VUGA Uitgeverij.
- Reynolds, T.J. & Gutman, J. (1984). Advertising is image management: translating image research to image strategies. *Journal of Advertising Research*, 24, 1, 27-37.
- Ritzen wil betere begeleiding voor aio's. *Uitleg*, nr 9, 1 april 1992, 21.
- Roskam, E. E. Ch. I., (1992). Het onderzoek en het AiO-stelsel: meester gezelschap. *U & H*, 39, 7-14.
- Schikhof, M. (2001). *Promoveren binnen vier jaar. Voorstellen ter verbetering van het promotierendement*. Leiden: Leids Promovendi Overleg.
- Schnabel, P. (2001). De aantrekkelijkheid van een wetenschappelijke carrière. Presentatie gehouden op 29 oktober op de *Tweede Avond van Wetenschap en Maatschappij*. Zie ook: www.wetenschapsavond.nl doorklikken naar programma. De website is geraadpleegd op 29 januari 2002. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Schuyt, Th. N. M. (1986). *Wie wil er nog promoveren? Negatieve ervaringen van promovendi in de Sociale Wetenschappen: analyse en suggesties tot verbetering*. Amsterdam.
- Semeijn (1999). De ideale begeleider. Promotie & toekomst: een debat over de toekomst van promoveren in Nederland. In conferentiebundel *Promotie & toekomst: een debat over de toekomst van promoveren in Nederland*. (pp. 104-105). Amsterdam: Comité Promotie & Toekomst.

- Sonneveld, H. (1997). *Promotoren, promovendi en de academische selectie: De collectivisering van het Nederlandse promotiestelsel*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Tinbergen Instituut (juni 1995). *Begeleiden en beoordelen: een overzicht van de gang van zaken bij het Tinbergen Instituut*. Interne publicatie. Amsterdam: Tinbergen Instituut.
- VSNU (2000). *KUOZ: kengetallen universitair onderzoek*. Utrecht: VSNU.
- VU AiO Overleg (april-mei, 2001). Enquête wachtgeldregeling. *Interne notitie VU AiO Overleg*. Amsterdam: VU AiO Overleg.
- Vucht Tijssen, B.E. van (2000). *Talent voor de Toekomst, Toekomst voor Talent. Plan van aanpak voor het wetenschapspersoneelsbeleid*. Utrecht.
- Walsum, S. (10 maart 2001). Duizend aio's zonder geld door controle. *De Volkskrant*.
- Weiden, M.J.H. van der, Frijns, P.H.A.M., Heijnen, G.W.H., Hout, J.F.M.J. van, Jochems, W.M.G. & Schoorl, E. (1994). *Kiezen voor de wetenschap: gids voor promovendi*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

WWW.HETPNN.NL

ISBN 9789461901002



9 789461 901002