

‘At the end, somehow, you have to pay your rent’

Potentiële wetenschappers van morgen over werkgeversbetrokkenheid

Nicole Torka en Jan Kees Looise

Dit artikel gaat over hetgeen promovendi van hun werkgever verwachten. Meer specifiek gaat het om de vraag wat universiteiten moeten bieden om van deze jonge onderzoekers het stempel ‘betrokken’ te verdienen. Inmiddels is al enige kennis over ‘werkgeversbetrokkenheid’ verzameld: de betrokkenheid van de werkgever bij de werknemers. Echter, tot op heden heeft het onderzoek zich beperkt tot de beroepsgroepen metaalarbeiders, brandweerlieden en socio-therapeuten. In dit artikel worden daar nu promovendi aan toegevoegd.

Niet alleen op de Nederlandse arbeidsmarkt neemt het getouwtrek om jonge wetenschappers toe. Daarom is het belangrijk om informatie te vergaren over de brede verwachtingen, het ruime psychologisch contract, van promovendi. Omdat het onderzoek naar werkgeversbetrokkenheid zich nog steeds in een explorerende fase bevindt, hebben we voor halfgestructureerde interviews gekozen: 29 interviews met promovendi van een Nederlandse universiteit. In tegenstelling tot de andere beroepsgroepen brengen deze kenniswerkers in sterkere mate de arbeidsinhoud en de carrièreperspectieven met werkgeversbetrokkenheid in verband. De directe leidinggevende, de promotor, speelt daarbij een belangrijke, maar niet exclusieve rol. Hij of zij moet niet alleen een goede inhoudelijke begeleiding bieden, maar ook de promovendus actief helpen bij het management van de verdere loopbaan en zich inzetten voor arbeidsvoorwaardelijke zaken (contractverlenging, arbeidstijden en verlofregelingen).

Zo bezien beperken zich de operationele HRM-taken van de promotor niet tot de (recente) arbeidsinhoud. Echter, ook veel zaken die door de promovendi met werkgeversbetrokkenheid in verband worden gebracht, liggen op het abstractere niveau van het universitaire personeelsbeleid. Men verwacht daarbij dat universiteiten roeien met de riemen die men op dit moment heeft: dus ook met de beperkte financiering die op dit moment beschikbaar is, kunnen verbeteringen worden doorgevoerd. Anders geformuleerd: het wachten op meer geld is geen excuus om aan de situatie van zittende promovendi niets te veranderen. Te denken valt bijvoorbeeld aan een verbeterde informatievoorziening voor buiten-

Dr. N. Torka en prof. dr. J.C. Looise zijn beiden verbonden aan de Capaciteitsgroep OOHR, Faculteit Management & Bestuur, van de Universiteit Twente.

landse promovendi en een homogene en rechtvaardige toepassing van personeelspraktijken, zoals het beleid ten aanzien van de frequentie van congresbezoeken (die van belang zijn voor de carrièreperspectieven) en contractverlenging.

Introductie

Deze speciale editie van het *Tijdschrift voor HRM* gaat over een van de meest besproken en onderzochte thema's van het hedendaagse personeelsmanagement: het psychologisch contract. Onderzoekers willen weten wat werknemers van hun werkgevers verwachten en HR-managers hopen door toepassing van deze kennis hun personeel beter in de gewenste richting te kunnen sturen. Rousseau heeft het concept 'psychologisch contract' in de tachtiger jaren van de vorige eeuw een nieuw en duurzamer leven ingeblazen (zie o.a. Rousseau & Anton, 1988; Rousseau, 1989). Zij is de meest prominente representante van de 'moderne' psychologisch-contractgedachte en de meerderheid der

onderzoekers oriënteert zich dan ook op haar idee over de inhoud van dit contract: uitsluitend werknemers hebben zo'n impliciet contract en het gaat niet om 'brede' verwachtingen, maar om beperkte individuele percepties van 'verplichtingen gebaseerd op beloften' (Robinson & Rousseau, 1994). Zo bezien is de benadering in dit artikel 'ouderwets': het gaat hier wel om brede verwachtingen van werknemers (en dus niet

van werkgevers). Daarmee volgen we het traditionele pad van auteurs als Argyris (1960) en Levinson et al. (1962). Schalk en Freese (1998) stellen terecht dat het psychologisch contract wel duizenden items kan bevatten. Echter, bij de vraag naar 'werkgeversbetrokkenheid' – aan welke verwachtingen moet de werkgever voldoen wil hij bij zijn werknemers als betrokken gelden? – *gaat het voor werknemers om die verwachtingen die er echt toe doen*. We gaan er dus van uit dat juist die verwachtingen die bij de vraag naar werkgeversbetrokkenheid door werknemers worden genoemd, de sterkste invloed op medewerkersattitudes en, via deze, op hun gedrag zullen hebben. Dus, de werkgever moet de dans om betrokkenheid leiden. Tot op heden is empirisch onderzoek naar werkgeversbetrokkenheid zeer schaars.

Onlangs hebben Torka, Van Riemsdijk en Looise (2007) onderzoek onder metaalarbeiders, brandweerlieden en socio-therapeuten gepubliceerd. In dit artikel is de doelgroep een andere, namelijk: 29 promovendi van een Nederlandse universiteit. Het vergaren van kennis over gepercipieerde werkgeversbetrokkenheid van promovendi is zonder meer relevant. In Nederland zal binnen de wetenschap door vergrijzing, dalende interesse van jongeren en 'brain drain' het personeelsbestand tot 2008 flink dalen. Volgens een onderzoeksrapport van de commissie-Van Vucht Tijssen

*In Nederland zal binnen
de wetenschap het personeels-
bestand tot 2008 flink dalen*

leidt dit in 2008 tot een tekort aan wetenschappers van twaalf procent (Van Vucht Tijssen, 2000). Jonge onderzoekers zijn van groot belang voor een kennissamenleving in de maak (Adviesraad voor Wetenschap en Technologie, 2005). Echter, Nederland kent relatief weinig onderzoekers: 5,1 onderzoekers op 1000 personen beroepsbevolking. In de Verenigde Staten zijn dit er 9,0 en in Japan 10,1 (Talent in eigen hand, 2006).

Ook in het Europese buitenland is de situatie niet rooskleurig. Om de verklaring van Lissabon van maart 2002 te realiseren (het in onderzoek geïnvesteerde percentage van het Europese BBP moet omhoog van 1,9 naar 3%), heeft Europa vóór 2010 700.000 extra onderzoekers of 1,2 miljoen bij onderzoek betrokken personeelsleden nodig (Europese Unie, 2004). Inzage in werkgeversbetrokkenheid, zoals die door promovendi wordt gepercipieerd, kan bijdragen tot het binnenhalen en -houden van deze schaarser wordende beroepsgroep. Immers, het juist inspelen op (onuitgesproken) verwachtingen beïnvloedt de betrokkenheid van medewerkers en deze 'state of mind' stuurt gewenst gedrag, zoals prestatie en verloop (o.a. Millward & Hopkins, 1998). Ook biedt dit onderzoek aanknopingspunten voor het in juiste banen leiden van de zogenaamde 'brain gain': het binnenhalen van extern, in dit geval, buitenlands talent. Zo bestaat volgens Albers (2006), hoogleraar Statistiek en Kansrekening, in de Nederlandse bètawetenschappen een groot gebrek aan Nederlandse afgestudeerden die voor een promotietraject kiezen en daarom is het aantrekken van promovendi uit het buitenland noodzakelijk. 10 van de 29 voor dit onderzoek geïnterviewde promovendi zijn zogenaamde 'promotie-migranten': niet-Nederlanders die specifiek voor hun promotieonderzoek naar Nederland zijn gekomen.

In de volgende paragraaf wordt het concept 'werkgeversbetrokkenheid' nader verkend. Na een beschrijving van de onderzoeksaanpak volgen de resultaten. Het artikel eindigt met conclusies en aanbevelingen voor het binnenhalen en -houden van jong wetenschappelijk talent.

Werkgeversbetrokkenheid: een nadere verkenning

Voor een theoretische verkenning van werkgeversbetrokkenheid zijn drie invalshoeken van belang: (1) Eisenberger's 'Perceived Organizational Support'-benadering (Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986), (2) Miller en Lee's (2001) 'Organization's Commitment to its Employees'-benadering (OCE) en (3) Torka, Van Riemsdijk en Looise's (2007) benadering van 'werkgeversbetrokkenheid'. De drie groepen onderzoekers doelen op hetzelfde, maar kiezen daarvoor andere benamingen. Allen veronderstellen ze dat de werkgever 'iets' moet bieden wil hij de betrokkenheid bij zijn werknemers aanwakkeren: ook (en vooral) de werkgever moet betrokkenheid tonen. Echter, over wat de inhoud van deze betrokkenheid moet zijn, verschillen de auteurs van mening. Op deze verschillen wordt in deze paragraaf nader ingegaan. De verkenning van het concept werkgeversbetrokkenheid eindigt met een aantal

veronderstellingen omtrent de betrokkenheid die door promovendi van hun werkgever wordt verwacht.

In 1986 hebben Eisenberger en zijn collega's het concept 'Perceived Organizational Support' (POS) geïntroduceerd. Naar hun mening beleven werknemers ondersteuning door hun werkgever indien (a) deze de bijdragen van werknemers waardeert en (b) voor hun welzijn zorgt. Ze presenteren in dit artikel ook een PO- vragenlijst, bestaande uit 36 stellingen. Het gaat daarbij om algemene vragen over het zorgen voor werknemerswelzijn en waardering van bijdragen en om specifieke vragen: vragen die betrekking hebben op (de tevredenheid met) de verschillende aspecten van het personeelsbeleid (arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen). Verder menen de auteurs dat POS gelijkgesteld kan worden met werkgeversbetrokkenheid: "the present research investigates processes involved in employees' inferences concerning the organization's commitment to them ..." (p. 500).

Ook Miller en Lee (2001) schrijven over de 'betrokkenheid die werknemers ervaren' (OCE: Organisations Commitment to its Employees) en wijzen daarbij expliciet naar het personeelsbeleid. Volgens de auteurs adopteren *gecommitteerde bedrijven* zogenaamde 'high commitment work systems': ze investeren meer dan niet-betrokken bedrijven in de ontwikkeling van hun werknemers, goede arbeidsomstandigheden en uitdagende banen, faire beloning en delen hun winst (p. 165). Vervolgens worden, evenals bij Eisenberger et al., deze veronderstellingen met vragenlijstonderzoek getoetst.

Beide zienswijzen kunnen worden aangemerkt als *universalistisch* (o.a. Pfeffer, 1994). Gesteld wordt dat de genoemde praktijken in alle omstandigheden effectief zijn – betrokkenheid signaleren – onafhankelijk van interne karakteristieken en contingentiefactoren. Dergelijke interne karakteristieken zijn bijvoorbeeld de behoeften, de kennis en het kunnen van de medewerkers. Dit betekent dat impliciet wordt verondersteld dat medewerkers onder dezelfde voorwaarden werkgeversbetrokkenheid zullen beleven.

In het onderzoek van Torka en collega's (2007) staat niet de controle van veronderstelde oorzaak-en-gevolgrelaties tussen begrippen centraal, maar het concept 'werkgeversbetrokkenheid'. Het gaat om het 'Verstehen', de betekenis van dit begrip voor werknemers. Immers, de werknemer beoordeelt de werkgeversbetrokkenheid en zal zich dienovereenkomstig gedragen. Daarom werd voor een andere onderzoeks aanpak gekozen: (95) half-gestructureerde interviews met brandweerlieden, metaalarbeiders en socio-therapeuten. De veronderstellingen van Eisenberger et al. en Miller & Lee dienden als analysekader.

Uit het onderzoek van Torka en collega's blijkt dat voor de betreffende respondenten werkgeversbetrokkenheid niet betekent dat personeelsbe-

leid en -praktijken 'luxueus' moeten zijn: uitdagende taken, carrière- en promotiemogelijkheden, bovengemiddelde arbeidsvoorwaarden, participatie *en* een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd veronderstellen voor hen niet per definitie een betrokken werkgever. Dit heeft te maken met 'verschillende mensen, verschillende wensen'. De werknemers brengen werkgeversbetrokkenheid niet met alle genoemde facetten van het personeelsbeleid in verband noch hechten ze waarde aan dezelfde aspecten. Een universalistische visie op en aanpak van personeelsbeleid en -praktijken – verschillende mensen, gelijke wensen – zal dan ook geen organisatiebreed succes scoren. Ruimte voor differentiatie, à la carte menu's voor medewerkers, lijkt dan ook een betere manier om de beleefde werkgeversbetrokkenheid te stimuleren en te optimaliseren. Dit betekent ook dat het 'zorg dragen voor het welzijn van de werknemers' (Eisenberger et al., 1986) meer gedifferentieerde maatregelen behoeft dan wordt gesuggereerd. Ook de ideeën van Eisenberger en collega's omtrent 'waardering' zijn aan herziening toe: het gaat niet om een waardering van bijdragen. De werkgever moet de dans leiden, eerst waardering tonen, en dan 'volgt' misschien de werknemer.

Wanneer mogen werkgevers volgens brandweerlieden, metaalarbeiders en socio-therapeuten dan wel het predikaat 'betrokken' verwachten? Opleidingsmogelijkheden werden slechts door een kleine minderheid met werkgeversbetrokkenheid in verband gebracht, carrière- en promotiemogelijkheden evenals een afwisselende en spannende arbeidsinhoud ontbreken geheel in de lijst van voorwaarden. Wat dan wel? Deze werknemers verwachten geen luxe, maar rechtvaardig personeelsbeleid en -praktijken. Dat wat medewerkers ten aanzien van de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen van hun werkgever geboden krijgen, moet in evenwicht zijn met inspanningen en bovendien vergelijkbaar met hetgeen vergelijkbare anderen krijgen (Adam's (1965) distributieve rechtvaardigheid). Het gaat bij werkgeversbetrokkenheid dus niet alleen om financiële aspecten, zoals het citaat van een buitenlandse promovendus uit de titel van dit artikel zou kunnen suggereren. Ook besluitvormingsprocessen moeten fair zijn: informatie, inspraak en medezeggenschap op zich (arbeidsverhoudingen) en in relatie tot de andere aspecten van het personeelsbeleid, moeten als billijk worden ervaren (procedurele rechtvaardigheid) en de informatie over het waarom van bepaalde uitkomsten moet adequaat en degelijk zijn (informatieel rechtvaardigheid). Interpersoonlijke rechtvaardigheid, een respectvolle behandeling van medewerkers door werkgevers (of vertegenwoordigers daarvan, de zogenoemde 'agents') heeft alles te maken met 'sociale behoeften'.

Het gaat bij werkgeversbetrokkenheid niet alleen om financiële aspecten, ook besluitvormingsprocessen moeten fair zijn

Daaraan kan nog het 'zich op de hoogte stellen' (schenken van eerlijke aandacht) worden toegevoegd. Indien de werknemer deze componenten – voor hem of haar relevant personeelsbeleid en -praktijken en interpersoonlijke rechtvaardigheid – positief beoordeelt, dan leidt dit tot beleefde waardering: de ware hoeksteen van werkgeversbetrokkenheid.

Het belang dat de respondenten aan rechtvaardigheid hechten is ook de belangrijkste reden waarom we voor de bredere definitie van het psychologisch contract van onder andere Argyris (1960) en Levinson en collega's (1962) kiezen: brede verwachtingen en niet 'verplichtingen gebaseerd op beloften', zoals door Robinson en Rousseau (1994) wordt beweerd. Beleefde (on)rechtvaardigheid heeft te maken met (het geweld aandoen van) 'common sense' verwachtingen: verwachtingen die niet telkens opnieuw met werkgevers moet worden onderhandeld, verwachtingen die 'vanzelfsprekend' zijn. Deze verwachtingen ontstaan voornamelijk buiten de arbeidsorganisatie om en zijn diep geworteld in niet-werkgerelateerde socialisatie. Een communicatief proces met de huidige of toekomstige arbeidsorganisatie wordt dus niet verondersteld. Echter, 'beloften' veronderstellen een (verbale en/of non-verbale) communicatieve act tussen minimaal twee actoren – de werknemer en (een vertegenwoordiger van) de werkgever – betrekking hebbende op de recente of toekomstige arbeidsorganisatie.

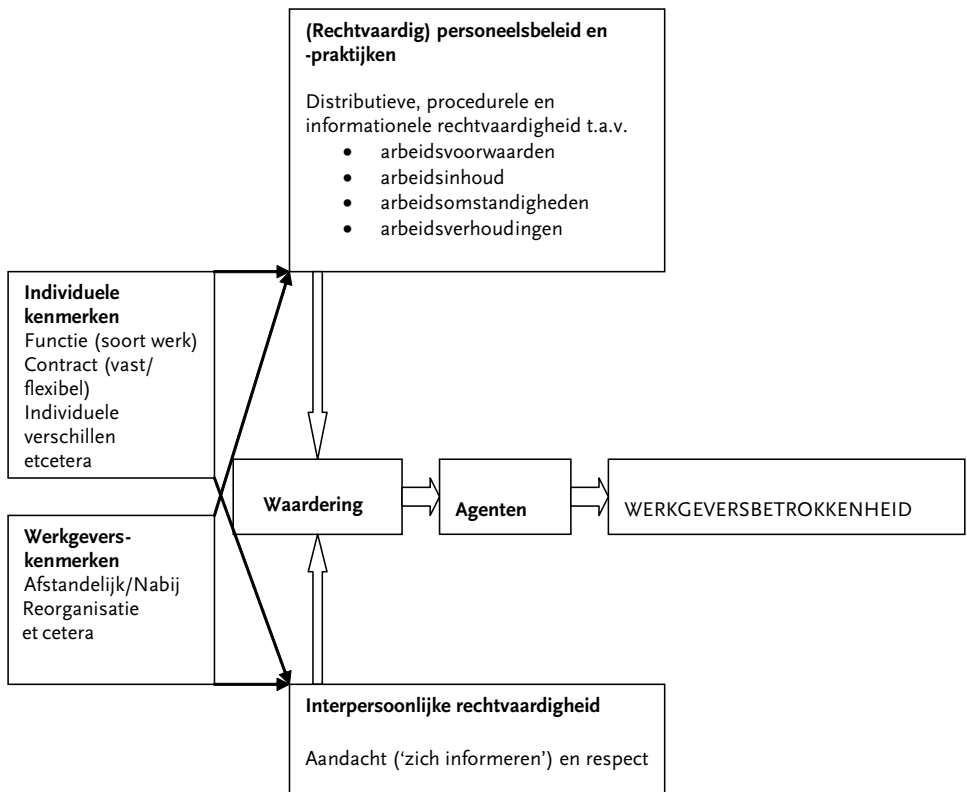
Als we het voorgaande projecteren op de verwachte werkgeversbetrokkenheid bij promovendi, dan veronderstellen we daar eenzelfde benadering aan te treffen als bij de andere genoemde beroepsgroepen. Ook daar moet sprake zijn van dezelfde vormen van rechtvaardigheid: distributief, procedureel, informatieel en interpersoonlijk. Echter, de bijzondere (rechts)positie van promovendi – een aanstelling van vier jaar zonder garanties op een vervolgaanstelling – zal naar verwachting ook tot een specifiek accent van werkgeversbetrokkenheid leiden, namelijk de verwachting dat de werkgever zich ook inzet voor een vervolgaanstelling, hetzij bij de werkgever zelf, hetzij ergens anders.

Eerder hebben we het over 'agents' van werkgeversbetrokkenheid gehad. De werkgever is een abstracte actor en kan dus in principe geen betrokkenheid tonen. Wel zijn vertegenwoordigers, de agents van de principaal werkgever (zie voor de zogenaamde principaal-agenttheorie o.a. Pratt & Zeckhauser, 1985). Uit het onderzoek blijkt dat niet alleen directe leidinggevenden als agents worden gepercipieerd: ook topmanagers, indirecte collega's en kantoorpersoneel kunnen hiervoor in aanmerking komen. Hun gedrag kan dan ook mede bepalen of de abstracte werkgever al dan niet als betrokken wordt beleefd.

Ook op dit punt bestaat voor promovendi een bijzondere situatie. Ze zijn in dienst bij een universiteit, maar werken daadwerkelijk bij een faculteit en daarbinnen weer bij een vak- of capaciteitsgroep of bij een onderzoeksinstituut. En uiteindelijk worden ze begeleid door hun pro-

motor en soms ook nog een dagelijkse begeleider. Het gaat dus om een complexe combinatie van 'agents' die naar verwacht ook tot uiting zal komen in een gedifferentieerd verwachtingspatroon ten aanzien van elk van deze 'werkgeversvertegenwoordigers'.

Ten slotte, ook individuele kenmerken (o.a. functie, verschil in preferenties, 'stevigheid' van het arbeidscontract) en werkgeverskenmerken (o.a. reorganisatie, afstandelijk of nabij) lijken een rol te spelen bij de werknemersverwachtingen omtrent 'werkgeversbetrokkenheid'. In het geval van promovendi speelt daarbij naar verwachting ook herkomst een belangrijke rol: gaat het om Nederlandse of buitenlandse promovendi? Beide groepen zullen geneigd zijn zich met collega-afgestudeerden in andere banen te vergelijken, maar door het inkomensverschil tussen Nederland en met name niet-westerse landen, zal die vergelijking voor de Nederlandse promovendi negatiever uitpakken dan voor promovendi uit deze landen.



Figuur 1. Componenten van werkgeversbetrokkenheid (Torka, Van Riemsdijk & Looise, 2007).

Op basis van het voorgaande onderzoek onder brandweerlieden, metaalarbeiders en socio-therapeuten is een model opgesteld, dat ook voor de analyse van de uitspraken van de promovendi zal worden gebruikt:

Onderzoeksaanpak

Dit onderzoek werd bij promovendi van een Nederlandse universiteit uitgevoerd. In Nederland kunnen verschillende 'soorten' promovendi worden onderscheiden: Assistenten In Opleiding (AIO's), Onderzoekers In Opleiding (OIO's), beurspromovendi (bursalen) en externe promovendi. Externe promovendi zijn geen werknemer van de universiteit, maar zijn buiten de universiteit werkzaam. Over de werknemersstatus van beurspromovendi bestaat veel onduidelijkheid en ontevredenheid (Rijksuniversiteit Groningen, 2007; Promovendi Netwerk Nederland,

2007). AIO's en OIO's hebben de status van werknemer en ontvangen een salaris. Bij de desbetreffende universiteit zijn OIO's sinds 1 januari 1998 formeel aangesteld bij de universiteit en niet langer in dienst van een van de stichtingen die deel uitmaken van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). Van de 29 geïnterviewde promovendi hebben 25 een AIO- en 3 een OIO-status. Eén promovenda heeft een tijdelijk (enkele maanden) docentencontract.

De promotor wordt vaak wel als betrokken beleefd, terwijl de universiteit overwegend als niet betrokken wordt aangemerkt

Over het laatstgenoemde geval, en de problemen die zo'n constructie met zich meebrengt, wordt verderop onder het kopje *Arbeidsvoorwaarden* bericht. Beurspromovendi – die de status van student hebben en doorgaans over minder aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden dan AIO's of OIO's beschikken – en externe promovendi maken dus geen deel uit van dit onderzoek. 10 van de 29 promovendi waren van buitenlandse afkomst. De interviews met de buitenlandse promovendi werden in het Engels gevoerd. De promovendi doen promotietrajecten in de bèta- en gammawetenschappen.

Om promovendi voor het onderzoek te werven werd in eerste instantie contact opgenomen met een organisatie die de belangen van promovendi bij deze universiteit behartigt. Tijdens een vergadering werd het onderzoek voorgesteld en om medewerking verzocht. Alle promovendi kregen via de belangenbehartiger het verzoek medewerking te verlenen. Bovendien werden geïnterviewde promovendi gevraagd of zij collega-promovendi voor het onderzoek wilden werven. Deze manier van respondentkeuze kan serieuze bias opleveren. De onderzoeksresultaten werden aan de vertegenwoordigers van de belangenbehartigings-organisatie voorgelegd. Deze oordeelden dat de resultaten niet alleen een goede afspiegeling waren van wat onder promovendi leeft, maar bovendien had het onderzoek volgens hun ook waardevolle aanvullende informatie opgeleverd.

Om de vergelijkbaarheid met andere beroepsgroepen te vergroten, is ervoor gekozen om het interviewprotocol van het eerdere onderzoek van Torka en collega's (2007) te handhaven. Na vragen over werkgerelateerde kenmerken ('soort' promovendus en begindatum promotietraject) en één algemene vraag over betrokkenheid ("Betrokkenheid is een vaak gebruikt begrip. Kunt u mij zeggen wat u onder betrokkenheid verstaat?"), werd de focus van betrokkenheid omgedraaid: "We hebben het gehad over hetgeen u onder betrokkenheid verstaat. Nu wil ik het hebben over de betrokkenheid die u mogelijk ontvangt. Is volgens u ... (naam universiteit) bij u betrokken, en zo ja/nee, waaruit blijkt dit?". Vervolgens werden twee aanvullende vragen gesteld: (1) "Kunt u voorbeelden noemen waaruit de betrokkenheid van ... (naam universiteit) blijkt?" en (2) "Kunt u voorbeelden noemen waaruit blijkt dat ... (naam universiteit) niet betrokken is?". Ter afsluiting van het interview werd de respondent in de gelegenheid gesteld om voor hem/haar belangrijke zaken aan de orde te stellen. De interviews werden letterlijk uitgeschreven en ieder geïnterviewde heeft binnen twee weken na het interview de uitwerking van zijn/haar interview ontvangen.

Resultaten

In deze paragraaf staan de promovendi centraal, hun interpretaties van werkgeversbetrokkenheid. Eerst gaan we in op de zogenaamde 'agents' van werkgeversbetrokkenheid: welke personen vertegenwoordigen al dan niet de werkgever? Daarna komen die aspecten aan bod die door de promovendi worden genoemd als relevant voor werkgeversbetrokkenheid: (rechtvaardige) arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. Gezien het belang van carrièreperspectieven en loopbaanbeleid voor gepercipieerde betrokkenheid, zal dit aspect apart worden behandeld. Alle aspecten van personeelsbeleid en operationeel personeelsmanagement werden dus door de respondenten genoemd.

Promovendi aan het woord: agents van werkgeversbetrokkenheid

De meerderheid van de geïnterviewden noemde direct de promotor bij de vraag of de universiteit volgens de geïnterviewde bij hem of haar betrokken is. De promotor wordt in veel gevallen wel als betrokken beleefd, terwijl de universiteit als abstracte organisatie overwegend als niet betrokken wordt aangemerkt.

'Nee, niet ... (naam universiteit). Wel mijn promotor, maar niet ... (naam universiteit).'

Sommige promovendi hadden het (ook) over hun dagelijkse begeleider (niet de promotor, maar de assistent-promotor), de decaan of de rector. De promotor wordt, indien genoemd, voor het beleven van betrokkenheid als zeer belangrijk gezien.

'De ... (naam universiteit) zie ik wat dat betreft op verschillende lagen. Als eerste heb je als ... (naam universiteit) werkgever dus in feite mijn begeleider of promotor zeg maar. (...) Ik zie toch mijn directe begeleider, als zeg maar de ... (naam universiteit) betrokkenheid. Die is gewoon goed, maar dat hangt natuurlijk heel erg van de persoon zelf af en daar heb ik hier gewoon heel erg mazzel mee.'

De betrokkenheid van de promotor kan dus ook bottom-up werken: de gepericipeerde betrokkenheid van de abstracte organisatie 'universiteit' beïnvloeden. Dit betekent niet dat de promotor de belangrijkste sleutel tot beleefde werkgeversbetrokkenheid is. In het vervolg van deze paragraaf zal blijken dat ook andere actoren en factoren een ten minste even belangrijke rol spelen. Anders gezegd: de promotor heeft 'slechts' een gedeelde verantwoordelijkheid. Alsnog, omdat de promotor een belangrijke invloed kan hebben, gaan we hieronder in op zijn of haar taken in de relatie promotor-promovendus. Daarbij gaat het om die taken die promovendi met werkgeversbetrokkenheid in verband brengen.

De promotor: spin in het web?

Wat moet de promotor volgens de promovendi bieden wil hij of zij als betrokken worden beleefd? Een promotor kan, evenals andere directe leidinggevendenden, als operationele HR-manager worden gezien: hij of zij zet theorie (personeelsbeleid) om in de praktijk of geeft een praktische 'invulling' aan ontbrekend beleid. Leidinggevendenden, en zeker promotoren, beschikken daarin over enige mate van vrijheid. De promovendi noemen praktijken die in vijf categorieën kunnen worden ingedeeld: (1) inhoudelijke begeleiding, (2) beschikbaarheid, (3) interesse, (4) inhoudelijke medezeggenschap en (5) niet-inhoudelijke inspanning.

Inhoudelijke begeleiding – De promotor is verantwoordelijk voor de inhoudelijke begeleiding van het promotietraject. Deze begeleiding komt vaak aan bod bij de vraag naar positieve en negatieve voorbeelden van werkgeversbetrokkenheid. De meningen hierover zijn verdeeld:

'Nou mijn directe begeleider wel, die is duidelijk betrokken. Hij komt vaak ook met nieuwe ideeën aanzetten, zodat ik soms denk, nou is het even genoeg geweest. Maar iets hoger, daar merk ik niet zo heel veel van eigenlijk'

'In terms of my own freedom or trust or support I am actually quite satisfied. Maybe in terms of support, but I don't really know whether this belongs to commitment or not, I would sometimes wish I would have better support, more intense support.'

Twee geïnterviewden geven aan dat meer duidelijkheid over het promotieonderzoek in de beginfase, bijvoorbeeld door een goedgekeurd onderzoeksvorstel, de gevoelde betrokkenheid zou kunnen vergroten.

Beschikbaarheid – Met beschikbaarheid wordt de mogelijkheid van de promovendus om de promotor te bereiken bedoeld. Deze beschikbaarheid van de promotor lijkt belangrijk te zijn voor de inhoudelijke ondersteuning tijdens het promotietraject. Overigens hoeft dit niet fysieke aanwezigheid te betekenen, zoals uit het volgende voorbeeld blijkt:

'Hij is gewoon altijd beschikbaar. Als hij bij wijze van spreken in Amerika zit, dan mag ik hem op zijn mobiel bellen. Maar hij is ook gewoon vaak hier. Als het echt nodig is dan kun je sowieso een afspraak met hem maken, maar als hij gewoon hier zit dan kan ik ook bij hem binnenvallen. Ik heb sowieso dat we regelmatig over de voortgang spreken en hij leest bijna altijd ook gewoon echt alles. Dat lijkt heel normaal, maar dat geldt niet voor alle promotoren.'

Weinig begeleiding van de leidinggevende hoeft niet altijd als een probleem te worden gezien. Het wordt dat pas wanneer een promovendus daadwerkelijk in de problemen zit. Eén promovendus heeft voor een assistent-promotor gepleit, iemand die de dagelijkse begeleiding op zich neemt. Volgens hem begeleidt zijn promotor te veel promovendi en komt dus tijd te kort voor de individuele promotietrajecten.

Interesse – Het tonen van interesse voor het onderzoek en de mens achter de promovendus wordt vaak in één adem genoemd. Deze aandacht ('zich informeren') is een vorm van interpersoonlijke rechtvaardigheid:

'Nou kijk, ik merk gewoon dat, mijn directe begeleider vraagt dus meteen van hoe het met mij gaat, ook persoonlijk maar ook met het onderzoek. En met de prof is dit ook zo, vanaf de decaan zou ik denk ik geen voorbeeld kunnen vinden.'

Inhoudelijke medezeggenschap – Inhoudelijke medezeggenschap heeft te maken met de autonomie ten aanzien van (de keuze en/of aanpak) van het onderzoeksthema. De promovendi vinden het belangrijk dat de promotor hun de vrijheid geeft om te doen wat ze willen doen. Het gaat om directe participatie (individuele arbeidsverhoudingen) ten aanzien van taakgerelateerde zaken:

'Nou ja, mijn begeleider staat erg open voor vragen. Ik kan wel met al mijn vragen bij hem terecht. Dat is wel een goede eigenschap van hem. Hij staat open voor als je eigen ideeën inbrengt. Ik vind het ook wel een beetje betrokkenheid als je iemand de kans geeft om z'n eigen ideeën te uiten.'

De meeste promovendi noemen het hebben van invloed op de taakhoud, het promotieonderwerp, als een relevant aspect van werkgeversbetrokkenheid en zijn daarmee tevreden. Opvallend is daarbij dat vooral de promovendi van buitenlandse afkomst dit bijzonder weten te waarderen. Ze geven daarbij ook aan dat ze in hun 'thuisland' deze autonomie in onderwerp niet gewend zijn. Echter, het betrekken van derde partijen en vooral geldstromen lijkt een negatieve invloed op deze autonomie te kunnen hebben:

'... dat kost dan tijd, levert ook stress, want die bedrijfspartners houden dan vast aan een aantal erg oude ideeën en dan krijg je van die overleggen en dan ben je er helemaal uit. Dus in die zin beperkt het wel je creativiteit, maar anderzijds, ja het valt er gewoon buiten.'

Niet-inhoudelijke inspanning – Inspanning heeft te maken met zaken die buiten de inhoudelijke begeleiding van het promotietraject vallen, met aspecten die niet betrekking hebben op de arbeidsinhoud van promovendi. Het gaat daarbij om het bieden van (indirecte) ondersteuning bij een verdere wetenschappelijke loopbaan (carrièreperspectieven) en arbeidsvoorwaardelijke ondersteuning. Wat het laatstgenoemde betreft: de promotor wordt door enkele promovendi expliciet genoemd als het gaat om contractverlenging, arbeidstijden en verlofregelingen. Eén promovendus vertelde dat de vorige decaan van zijn faculteit thuiswerken niet goed vond. Er bestaat een 'full-time' aanwezigheidsplicht. Echter, zijn promotor heeft zijn 'nek voor hem uitgestoken' en nu mag hij voor een bepaalde tijd vier dagen per week werken, waarvan twee dagen thuis. Bij andere faculteiten wordt soepeler omgegaan met thuiswerken. Over contractverlenging en de rol van de promotor wordt het volgende gezegd:

'Je moet wat dat betreft meer raamwerk kunnen leveren voor het individuele en ik denk dat het grootste probleem dan niet zozeer bij de begeleider ligt als je goed met je begeleider overweg kunt dan zijn er vaak genoeg mogelijkheden. Alleen er zijn ook genoeg groepen en mensen die wat dat betreft in de problemen raken, omdat de begeleider net iets te strikt is. En niet direct de mogelijkheid heeft om extra geld te bieden of niet wil bieden. Daar zou je wat meer mogelijkheden kunnen bieden.'

Eén promovenda vertelde dat haar promotor zich ervoor heeft ingezet dat ze met zwangerschapsverlof kon zonder dat haar promotietermijn werd verkort. Ook ten aanzien van de loopbaanondersteuning bestaat er een grote mate van (financiële) vrijheid voor de promotoren. Het gaat zowel om (externe) arbeidsmarkt-relevante cursussen als ook het bezoek van wetenschappelijke congressen. Deze congressen zijn belangrijk voor het opbouwen van een 'naam' en een netwerk van potentiële werkgevers,

maar, evenals bij het mogen volgen van cursussen, lijken de promovendi in sterke mate afhankelijk te zijn van hun promotoren:

'Dus mijn promotor laat me naar een conferentie gaan als hij dat zinvol vindt. En een ander van een andere afdeling mag gewoon maar één keer tijdens het gehele promotietraject.'

Een andere promovendus, een bestuurslid van de belangenorganisatie zegt:

'In het algemeen hebben we ook wel eens met alle promovendi van de hele universiteit de budgettering aan de kaak gesteld, omdat het dus heel erg afhankelijk is van de afdeling, van de promotor, of je naar een internationale conferentie mag, of je bepaalde boeken mag kopen. De een mag vier keer per jaar en de ander mag in de hele periode maar één keer. En dat is gewoon heel oneerlijk. En daar is gewoon geen beleid voor, omdat men dat gewoon niet centraal wil vaststellen ofzo.'

Ook het AIO-potje wordt in deze samenhang genoemd. Tot enkele jaren geleden hadden de promovendi van deze universiteit een eigen budget waarmee ze zelfstandig konden bepalen (zij het ook met ondertekening van de promotor) welke conferenties en cursussen ze wilden bijwonen. Afschaffing van dit potje wordt door enkele promovendi met een verminderde autonomie (medezeggenschap) en werkgeversbetrokkenheid in verband gebracht. Samengevat kan worden gesteld dat het potentiële gevaar van beleefde (distributieve, procedurele en informatieve) onrechtvaardigheid vooral bij de niet-inhoudelijke inspanningen op de loer lijkt te liggen. Echter, ook op inhoudelijke aspecten (begeleiding, beschikbaarheid, interesse en zeggenschap over het onderzoek) zullen de promovendi zich met anderen vergelijken.

Hierna worden de andere componenten van werkgeversbetrokkenheid besproken die vaak onafhankelijk van of slechts indirect met de promotor in verband worden gebracht. Het gaat daarbij om andere 'menselijke' vertegenwoordigers of abstract beleid.

Arbeidsvoorwaarden

Niet alleen de arbeidstijden en de contractverlenging werden door de promovendi genoemd, maar ook het salaris, vergoedingen, informatievoorziening over vergoedingen en vergunningen en het contract 'op zich'. Die promovendi die het salaris met werkgeversbetrokkenheid in verband brengen zijn tevreden. 'Waar' het salaris vandaan komt lijkt voor één promovendus belangrijk te zijn:

'Puur bij mijn traject, nou ik ben eerste geldstroom AIO dus ze betalen mij. En dat is vooral echt zeldzaam ... dat het geld nu echt van ... (naam universiteit) komt en naar een onderzoeksinstituut gaat dat mij direct betaalt.'

Vergoedingen, zoals de kinderopvangregeling en de verhuisvergoeding, worden regelmatig door de geïnterviewden genoemd en men is doorgaans positief daarover en dit geldt ook en vooral voor de buitenlandse promovendi:

'Because I'm a foreigner, the university must do a lot more things for me than for a person from Holland. When I came here for the interview, they just, in a very short period of time, made all the documents that were necessary for me to come to Holland. They paid for the visa and the transportation costs for the interviews.'

Echter, over de informatievoorziening omtrent arbeidsvoorwaarden, maar ook huisvesting en verblijfs- en werkvergunningen, zijn de promovendi soms wel en soms niet tevreden. De ondersteuning die buitenlandse promovendi ontvangen lijkt te variëren.

'And when I came here to start my PhD, they made a list with all organizations were I should attend to, to make me legal. That is the fact that I am very satisfied with the employer commitment.'

Verschillende Nederlandse promovendi hebben het over de problemen van hun buitenlandse collega's:

'Ik vind de betrokkenheid bij de buitenlandse AIO's ook buitengewoon matig van de universiteit, als ik kijk naar wat een problemen mijn collega's hebben bij het verlengen van hun verblijfsvergunning en aanvragen voor werkvergunning, dat moeten ze allemaal zelf uitvoeren en dan komen ze bij de Nederlandse AIO's om ze te helpen ... Dat is erg slecht.'

Andere promovendi zien dit als een probleem van gebrekkige informatievoorziening. De administratieve ondersteuning bestaat wel, maar men weet niet hoe deze te vinden is. Ook blijkt dat sommige informatie slechts in het Nederlands te verkrijgen is, een verdere obstakel voor buitenlandse promovendi.

Een promovenda heeft telkens te maken met kortetermijncontracten. Zij vond dit niet getuigen van werkgeversbetrokkenheid. Deze opeenstapeling van (docent)contracten heeft voor veel problemen en ongemakken gezorgd. Zo heeft zij door de beperkte duur van de contracten geen gebruik kunnen maken van de verhuisvergoeding. Een andere promovendus ervaart het als een teken van 'betrokkenheid' dat promovendi bij deze universiteit de status van werknemer hebben:

'... that they say, they want us as employees and not as 'beurspromovendi' like other universities are doing. That could be a form of commitment a university can do.'

Arbeidsinhoud

Naast de genoemde begeleiding van de promotor, zijn of haar beschikbaarheid en de autonomie ten aanzien van de inhoud noemen de promovendi nog andere factoren gelegen in de arbeidsinhoud die van invloed op de beleefde werkgeversbetrokkenheid kunnen zijn: focus op kerntaken en informatie over lopend onderzoek. De promotor wordt daarbij, opvallend genoeg, niet expliciet genoemd. Een aantal promovendi is ontevreden over de informatie omtrent lopend onderzoek binnen en buiten de eigen faculteit. Zo vertelde een promovendus dat iemand bij een andere vakgroep onderzoek doet dat nauw aanluit bij dat van hem, maar dat hij daar per toeval was achtergekomen. Volgens de geïnterviewden valt dit te wijten aan de 'eilandencultuur'. Een aantal promovendi geeft ook aan het van belang te vinden dat een promovendus zich kan richten op de kerntaak, het doen van onderzoek, en zich niet hoeft bezig te houden met allerlei 'randzaken', zoals administratieve zaken, ingewikkelde procedures en publiceren. Deze afleiding van de kerntaak kan volgens sommige promovendi tot tijdsdruk leiden. Eén promovendus ziet het hebben van onderwijstaken juist als een teken van betrokkenheid:

De promovendi vinden het belangrijk dat de promotor hun de vrijheid geeft om te doen wat ze willen doen

'... dat je betrokken kunt worden bij het onderwijs dat in de faculteit gegeven wordt door het geven van vakken of doordat studenten bij jou komen afstuderen bijvoorbeeld.'

Arbeidsomstandigheden

Fysieke en sociale arbeidsomstandigheden werden door verschillende promovendi als mede bepalend voor werkgeversbetrokkenheid gezien. Ten aanzien van de eerstgenoemde gaat het om faciliteiten en huisvesting. De promovendi die de faciliteiten noemen zijn over het algemeen tevreden met de bibliotheek en hun werkplek. Echter, ze weten wel verhalen te vertellen van promovendi die geen beschikking hebben over een eigen computer. Promovendi van bepaalde faculteiten zijn over de gebouwen minder tevreden. Promovendi vinden de sfeer binnen de groep zeer belangrijk. Een leuke omgang met collega's en leidinggevendenden lijkt het gevoelde gebrek aan betrokkenheid van de abstracte werkgever ten minste op dit vlak te kunnen compenseren.

Arbeidsverhoudingen

Het gaat hier om het belang van adequate informatie, inspraak en medezeggenschap. Over het informatiemedium e-mail zijn de promovendi goed te spreken. Echter, over de kwaliteit van de informatie zijn de meningen verdeeld. Sommigen vinden dat ze te veel informatie ontvangen, anderen juist te weinig relevante informatie. Over de (gebrekkige) informatievoorziening voor buitenlandse promovendi hebben we het al eerder gehad. Het eerder genoemde, afgeschafte, budget in eigen beheer (dus een vermindering in medezeggenschap) wordt door enkele promovendi als een teken van weinig vertrouwen van de universiteit en een gebrek aan betrokkenheid beleefd. De ruimte tot directe participatie in besluitvormingsprocessen wordt door de promovendi als 'te gebrekkig' beoordeeld. Ze zijn de mening toegedaan dat de decaan bij het luisteren een belangrijke rol dient te vervullen. Wat betreft de indirecte participatie, de rol van de belangenorganisatie, is men meer tevreden:

'De universiteit hecht veel waarde aan de input en wat dat betreft is ... (naam belangenorganisatie) ook betrokken geweest bij het opzetten van een nieuw beoordelingsschema.'

Carrièreperspectieven en loopbaanbeleid

De promovendi beoordelen hun carrièreperspectieven even negatief als collega-promovendi bij andere universiteiten (zie het rapport 'Van wens naar werkelijkheid' van Hoffius & Surachno, 2006). Het gaat hier om het continueren van de loopbaan bij de huidige werkgever. De meeste promovendi hebben het hierover, dus dit is een van de belangrijkste pilaren bij de beoordeling van werkgeversbetrokkenheid. Geen enkele promovendus is hierover positief. Twee voorbeelden:

'De universiteit als geheel vind ik niet echt betrokken bij de AIO's hier. Je hebt vier jaar en daarna is het gewoon afgelopen wat hun betreft. Je bent hier vier jaar en daarna sta je gewoon op straat. Dat is wel een vorm van niet betrokken zijn, je bent hier vier jaar en dat is het dan ook wel.'

'... onderzoekers die net een hele beurs in de wacht hebben gesleept, die vertrekken gewoon. En dan is de reactie ook nog: ja het is goed als mensen ook nog af en toe ergens anders naar toe gaan. Dan denk ik: dit is natuurlijk onzin.'

Een eerdere reorganisatie onder niet-wetenschappelijk personeel beïnvloedt volgens één respondent ook de beleefde perspectieven van jonge onderzoekers. Hij refereert expliciet aan reorganisatie als een teken van een gebrek aan werkgeversbetrokkenheid en de negatieve publieke beeldvorming: de universiteit verliest aan attractiviteit voor potentiële werknemers.

Indien de financiële infrastructuur niet voldoende ruimte voor jong talent biedt, dan is dit nog geen machtiging om geen loopbaanbeleid te voeren. De promovendi zijn dan ook de mening toegedaan dat de universiteit, wil ze als betrokken gelden, ondersteuning moet en kan bieden om op de externe arbeidsmarkt emplooi te vinden. Waar sommige promovendi tevreden zijn met het aanbod aan scholingsmogelijkheden en loopbaanbegeleiding, vinden anderen het aanbod te beperkt. Een aantal buitenlandse promovendi is ontevreden met de beperkte mogelijkheden voor een cursus Nederlands.

Conclusies en aanbevelingen

Eind januari 2007 hebben de vierenveertig Spinoza-prijswinnaars in een paginagrote advertentie in het *NRC Handelsblad* gevraagd om een extra investering van 1 miljard euro voor de wetenschap. Deze investering is onder andere nodig voor een verbetering van de doorstroommogelijkheden voor jonge doctores in functies met een vaste aanstelling (Talent in eigen hand, 2006). Zonder meer zal een flinke financiële meevaller op nationaal niveau bijdragen aan het behoud van jong talent voor de wetenschap. Maar ook het universitaire personeelsbeleid moet volgens het Promovendi Netwerk Nederland (PNN) worden aangepakt teneinde ongewenste brain drain (talentvolle onderzoekers verlaten het wetenschappelijke carrièrepad) te voorkomen: "Universiteiten doen er weinig aan om talent, ook op lange termijn, vast te houden" (Fikkers & Van Dam, 2006: 58). Aanstellings- en doorstroombeleid zijn belangrijk, maar adequaat personeelsbeleid omvat meer.

In dit artikel hebben we onderzoek naar de gepercipieerde 'werkgeversbetrokkenheid' van 29 promovendi van één Nederlandse universiteit gepresenteerd: aan welke verwachtingen moet de universiteit voldoen wil ze bij startende wetenschappers als betrokken gelden? Het gaat voor de promovendi om die onderdelen van het psychologisch contract die er voor hen echt toedoen: onderdelen die hun attitudes en gedrag ten aanzien van werkgerelateerde zaken in sterke mate zullen beïnvloeden. Het gaat bijvoorbeeld om de betrokkenheid bij de universiteit en de professie wetenschap en via deze gewenst gedrag. Dat dit belangrijk is moge blijken uit de belangrijkste consequentie die aan betrokkenheid wordt toegedicht: individuen continueren dan de relatie met het object van hun betrokkenheid (o.a. Meyer & Herscovitch, 2001). Anders gezegd: ze zetten hun binding met de universiteit en de wetenschap voort. Universiteiten en onderzoeksinstituten doen er dus goed aan van deze resultaten kennis te nemen en daar in hun personeelsbeleid rekening mee te houden. Door de beperkte omvang van het onderzoek qua aantal geïnterviewden en werkgevers en wellicht ook door de methode, is de generaliseerbaarheid zeer beperkt. Wel menen we dat dit onderzoek een goede opstap voor een bredere en andere aanpak vormt.

De promovendi noemen alle aspecten van het personeelbeleid en -praktijken bij de vraag naar werkgeversbetrokkenheid: arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen, carrièreperspectieven en loopbaanmanagement. Arbeidsinhoud, carrièreperspectieven en loopbaanmanagement speelden bij eerder onderzoek naar werkgeversbetrokkenheid onder andere beroepsgroepen (metaalarbeiders, lassers, brandweerlieden) een ondergeschikte rol. Bij de promovendi ligt dat duidelijk anders. Voor deze, en wellicht ook andere, kenniswerkers gaat het bij beleefde betrokkenheid in sterke mate om de geboden huidige en toekomstige arbeidsinhoud in combinatie met aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. Het ligt voor de hand dit te relateren aan hun bijzondere rechtspositie. Arbeidsverhoudingen zijn vooral op taakgerelateerd vlak belangrijk (invloed op taakinhoud) en arbeidsomstandigheden spelen een rol op de zijlijn. Rechtvaardigheid ten aanzien van de genoemde aspecten van personeelsbeleid komt ook duidelijk naar voren: de promovendi hebben het over collega-promovendi die beter of slechter af zijn dan zichzelf. Er vindt dus een vergelijking met vergelijk-

bare anderen plaats en deze houdt niet op bij de universiteitspoort: ze vergelijken zichzelf ook met vergelijkbare anderen bij andere 'werkgevers', dus hun collega promovendi bij andere universiteiten. Een positieve balans, zoals in het geval van de vergelijking met beurspromovendi bij andere universiteiten, lijkt de beleefde werkgeversbetrokkenheid van de eigen universiteit in waarde te doen toenemen. Echter, de betrokkenheid van de 'abstracte universiteit' wordt door deze pro-

movendi als 'onvoldoende' beoordeeld. In vergelijking met onderzoek naar werkgeversbetrokkenheid bij andere beroepsgroepen valt op dat de promovendi het personeelsbeleid, de universiteit, vaker als abstracte 'eenheid' laten bestaan en niet in menselijke actoren uiteenrafelen. Er worden wel mensen in functies als vertegenwoordigers van werkgeversbetrokkenheid genoemd maar in mindere mate dan bij eerder onderzoek. De promotor werd het vaakst genoemd, maar dit betekent niet dat hij of zij de zwarte piet dan wel de 'ace' in het verhaal is.

Of een promotor als betrokken wordt beleefd hangt niet alleen af van de inhoudelijke begeleiding die hij of zij biedt, maar ook van de inspanningen voor en ondersteuning van de promovendus op andere terreinen, zoals arbeidstijden, contractverlenging en loopbaanmanagement. Anders gezegd: impliciet zijn de promovendi de mening toegedaan dat de promotor nog andere operationele HR-taken heeft. Universiteiten (het bestuur, de afdelingen P&O, enzovoorts) die menen dat dat de promotor de 'werkgeversbetrokkenheid' kan klaren komen bedrogen uit. Want wat gebeurt er als de 'baas' de tent gaat verlaten? Mogelijk vertrekt jong talent gezamenlijk met het voornaamste object van hun beleefde betrokkenheid.

Promovendi die het salaris met werkgeversbetrokkenheid in verband brengen, zijn tevreden

Het is dus voor universiteiten gevaarlijk zich qua werkgeversbetrokkenheid in de schaduw van een succesvolle promotor te koesteren.

Wat betekent het bovenstaande dan voor een succesvol personeelsbeleid van Nederlandse universiteiten? Door de dalende instroom van getalenteerde onderzoekers in combinatie met de vergrijzings- en ontgroeningsproblematiek, kunnen zij het zich niet meer veroorloven om talent te laten gaan. Dit betekent dus een focus op de interne arbeidsmarkt: het houden van talentvolle wetenschappers enerzijds en het koesteren van zittend personeel anderzijds. De bepleite 'boundaryless career' (Arthur & Rousseau, 1996) moet dus door Nederlandse universiteiten worden afgezwakt willen zij een gebalanceerd personeelsbestand kunnen opbouwen, een personeelsbestand dat de balans tussen stabiliteit en flexibiliteit weet te behouden. 'Employability' moet, rekening houdende met de beperkte aanbodzijde, sterk via de interne weg worden gerealiseerd. Maar hoe kunnen dan de tegenwoordige jongeren overtuigd worden van de attractiviteit van de wetenschap? Een focus op arbeidsinhoudelijke autonomie plus mogelijkheden voor horizontale en verticale loopbaanontwikkeling in combinatie met aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, zoals flexibele werktijden en aandacht voor work-life balance vriendelijke arbeidsvoorwaarden, lijkt een goede eerste aanzet te zijn. Desondanks vrezen wij, dat dit niet voldoende is om een nodige hoeveelheid inheemse afgestudeerden van onze boodschap te kunnen overtuigen. Daarom moet er ook een focus op de buitenkring blijven bestaan: het aantrekken van promovendi uit het buitenland. Wat moeten universiteiten dan doen om niet uitsluitend een succesvolle tijdelijke brain drain maar mogelijk ook blijvende winst (verblijf) te kunnen realiseren met deze medewerkers? Allereerst moet worden gerealiseerd dat een succesvolle socialisatie bepalend is voor het verblijf van talent in de organisatie. Instroombeleid stopt dus niet bij de selectie, maar breidt zich uit tot de prille aanwezigheid in de organisatie. Rekening houdende met de promovendi willen we deze randvoorwaarden als volgt samenvatten: inhoudelijke ondersteuning en medezeggenschap plus een stimulerend intern loopbaanbeleid en arbeidsvoorwaarden die tegemoetkomen aan de behoeften van de individuele werknemer. Duidelijke informatie en ondersteuning zijn daarbij essentiële randvoorwaarden. Indien universiteiten niet leren te luisteren naar hun jong potentieel, menen we dat ze op korte of lange termijn de consequenties van hun (non-)beleid moeten ervaren: *At the end, somehow, you have to pay the rent.*

Literatuur

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2; 267-299). New York: Academic Press.
- Adviesraad voor Wetenschap en Technologie (2005). *Adviserende brief aan de minister van OCW inzake onderzoeksloopbanen*. 15 juli 2005.
- Albers, W. (2006). Zijn reactie op de stelling: Een niet te onderschatten reden voor de toenemende vraag naar buitenlandse promovendi, is het gebrek aan voldoende Nederlandse afgestudeerden die een promotietraject willen doen.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*. Homewood: Dorsey.
- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996). *Boundaryless careers: A new employment principle for the new organizational area*. New York: Oxford University Press.
- Eisenberger, R. & Huntington, R. & Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Europese Unie (2004). Europa heeft meer wetenschappers nodig: EU blauwdruk voor actie. <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/04/444&format=PDF&aged=1&language=NL&guiLanguage=en>.
- Fikkers, D.J. & Dam, K. Van (2006). Van wens naar werkelijkheid. De verbetering van de carrièreperspectieven van jonge onderzoekers. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs en Management*, 13: 56-60.
- Hoffius, R. & Surachno, S. (2006). *Tussen wens en werkelijkheid: carrièreperspectieven van jonge onderzoekers. Een onderzoek in opdracht van Promovendi Netwerk Nederland en Landelijk Postdoc Platform*. Leiden: Research voor Beleid.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J. & Solley, C.M. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Meyer, J.P. & L. Herscovitch (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3): 299-236.
- Miller, D. & Lee, J. (2001). *The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance*. *Journal of Management*, 11, 163-189.
- Millward, L.J. & Hopkins, L.J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28: 1530-1556.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, winter, 9-28.
- Pratt, J.W. & Zeckhauser, R.J. (1985). Principals and Agents: An overview. In: J.W. Pratt & R.J. Zeckhauser (eds.). *Principals and Agents: The Structure of Business* (pp. 1-35). Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Promovendi Netwerk Nederland (2007). www.hetpnn.nl
- Rijksuniversiteit Groningen (2007). <http://www.uk.rug.nl/archief/dossiers-nw/bursalen.php>
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organisational Behaviour*, 15, 245-259.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D.M. & Anton, R.J. (1988). Fairness and implied contract obligations in terminations: A policy-capturing study. *Human Performance*, 1: 273-289.

- Schalk, R. & Freese, C. (1998). Het psychologische contract. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 7-19.
- Talent in eigen hand. *De positie van jonge wetenschappers in Nederland (2006)*. Statement van de Vereniging van Universiteiten, Promovendi Netwerk Nederland (PNN) en ABVAKABO FNV.
- Torka, N. Riemsdijk, M. van & Looise, J.C. (2007). Werkgeversbetrokkenheid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 1 (in press).
- Vucht Tijssen, B.E. van (2000). *Talent voor de toekomst, toekomst voor talent. Plan van aanpak voor het wetenschapspersoneelsbeleid*.