

“Ieder voordeel heeft z'n nadeel”

De waarde van gepromoveerde medewerkers voor niet-wetenschappelijke organisaties

Ruiter, KJ (Koen)

Auteur: Koen Ruiter, 3387623

Instelling: Universiteit Utrecht.

Faculteit: Recht, Economie, Bestuur en Organisatie (REBO)

Departement: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)

Master: Strategisch Human Resource Management

Eerste lezer: Dr. Marian Thunissen

Tweede lezer: Dr. Wouter Vandenabeele

Datum: 28-11-2016

Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	2
1. INLEIDING	4
1.2. DOEL- EN VRAAGSTELLING	6
1.3. ONDERZOEKSVRAAG	6
1.3.1. THEORETISCHE DEELVRAGEN	7
1.3.2. EMPIRISCHE DEELVRAGEN	7
1.4. RELEVANTIE	7
1.4.1. WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	7
1.4.2. PRAKTISCHE EN MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	8
1.5. LEESWIJZER	10
2. THEORETISCH KADER	12
2.1. WAT LEVEREN MEDEWERKERS OP?	12
2.1.1. DE ECONOMISCHE BENADERING	12
2.1.2. DE RELATIONELE BENADERING	13
2.1.2.2. ROLGEDRAG EN EXTRA-ROLGEDRAG	15
2.1.2.3. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR	16
2.2. ONDERSCHIEDENDE KWALITEITEN VAN GEPROMOVEERDEN	18
2.2.1. DE STERKE PUNTEN-BENADERING	18
2.2.2. KWALITEITEN VAN GEPROMOVEERDEN	19
2.3. CONCEPTUEEL MODEL	22
3. METHODEN	23
3.1. ONDERZOEKSDSIGN EN VERANTWOORDING	23
3.2. LITERATUURONDERZOEK	23
3.3. EMPIRISCH ONDERZOEK	24
3.3.1. VORMGEVING EN VERANTWOORDING TOPICLIJST	24
3.3.2. ONDERZOEKSPOPULATIE	25
3.3.3. DATA ANALYSE	27
4. RESULTATEN	28

4.1. HET AANNEMEN VAN GEPROMOVEERDE MEDEWERKERS BUITEN DE WETENSCHAP	28
4.1.1 DE ROL VAN GEPROMOVEERDEN	28
4.1.2. DE REDEN OM GEPROMOVEERDEN AAN TE NEMEN	30
4.2. VERWACHTINGEN	32
4.2.1. VERWACHTINGEN OMTRENT PRESTATIES	32
4.2.2. VERWACHTINGEN OMTRENT GEDRAG	33
4.3. OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN	37
4.3.1. OVEREENKOMSTEN	38
4.3.2. VERSCHILLEN	39
4.4. ONDERSCHIEDENDE STERKE PUNTEN	42
4.4.1. DIRECTE STERKE PUNTEN	42
4.4.2. INDIRECTE STERKE PUNTEN	45
4.4.3. MINDER STERKE KANTEN	47
4.5. EVALUEREN VAN DE SAMENWERKING	51
4.5.1. VOORDELEN	51
4.5.2. NADELEN	53
5. CONCLUSIE EN DISCUSSIE	56
<hr/>	
5.1. BEANTWOORDING VAN DE HOOFDVRAAG	56
5.2. CONCLUSIE	64
5.3. BEPERKINGEN	65
5.4. AANBEVELINGEN	66
6. LITERATUUR	70
<hr/>	
BIJLAGE 1: TOPICLIST	75
<hr/>	

1. Inleiding

De wereld kent meer promovendi dan ooit. Universiteiten wereldwijd trekken meer en meer jonge, getalenteerde onderzoekers aan. Ook het aantal promovendi dat zonder aanstelling aan de universiteit promoveert, zogenaamde buitenpromovendi, neemt toe (de Goede, Belder & de Jonge, 2014). Dit heeft tot gevolg dat het totale aantal gepromoveerden wereldwijd jaarlijks stijgt met 40% (Cyranoski et al., 2011).

Een gepromoveerde is een houder van de academische doctorsgraad, verkregen middels het volbrengen van een promotietraject. Een promotietraject bestaat uit het schrijven en verdedigen van een proefschrift aan de universiteit en het behalen van de academische doctorsgraad. Dit is voor jonge wetenschappers de eerste stap in hun wetenschappelijke carrière (Keijzer & Gordijn, 2000).

In Nederland heeft de promovendus een unieke positie ten opzichte van collega's in het buitenland. Sinds de invoering van de Aio-structuur in 1986 krijgt een promovendus een tijdelijke aanstelling als werknemer aan de universiteit (Thunnissen & Fruytier, 2014). Hiermee doet de promovendus dus werkervaring op. In veel andere landen wordt een PhD gezien als een studiefase, waar dus gestudeerd en niet gewerkt wordt. In Nederland krijgen promovendi een volledige aanstelling van 1,0 fte aan de universiteit. Uitzondering hierop zijn de buitenpromovendi, die tijdens hun promotietraject in dienst zijn van organisatie en in mindere mate aan de universiteit zijn verbonden (de Goede, Belder & de Jonge, 2014).

De groei van het aantal promovendi is in Nederland duidelijk zichtbaar. In 1990 promoveerden er 1900 jonge onderzoekers, dit aantal is de afgelopen jaren gestegen naar 4500 promoties in 2014 (VSNU, 2015). De meest actuele cijfers van het CBS laten zien dat er in 2015 4663 promoties plaatsvonden, een indicatie dat het aantal promovendi nog altijd groeit (CBS, 2016). Dit betekent ook dat er op dit moment meer gepromoveerden in Nederland werkzaam zijn dan ooit (VSNU, 2015).

De reden voor talentvolle studenten om in groten getale te gaan promoveren is tweeledig: Enerzijds kiezen studenten vanuit intrinsieke motivatie en interesse in het te bestuderen vakgebied voor promotie, anderzijds wordt de promotie gezien als voorbereiding op een wetenschappelijke carrière (de Goede, Belder & de Jonge, 2014). Met name de intellectuele uitdaging, de hoge mate van autonomie en de interactie met andere academici maken het werken in de wetenschap aantrekkelijk (Hoffius en Surachno, 2006). Desondanks is de promotie voor veel jonge onderzoekers het einde van de wetenschappelijke rit. 68% van de promovendi

zal, gedwongen of niet, buiten de wetenschap aan het werk gaan (de Goede, Belder & de Jonge, 2014).

Voor een deel van de gepromoveerden is dit slecht nieuws. 55% van alle gepromoveerden geeft aan in de wetenschap te willen blijven werken (de Goede, Belder & de Jonge, 2014). De overige 45% lijkt dit geen probleem te vinden. Toch heeft ook deze groep te kampen met enkele problemen. De carrièreperspectieven van gepromoveerden binnen de wetenschap zijn niet erg goed. De grote groei van het aantal promotieplekken is niet gepaard gegaan met een vergelijkbare groei van het aantal vaste aanstellingen binnen de wetenschap (van Arensbergen et al, 2013; van Balen et al., 2012). Daarnaast hebben gepromoveerden het gevoel dat de perspectieven buiten de wetenschap niet erg rooskleurig zijn en is niet altijd even duidelijk wat hun promotie, buiten het wetenschappelijk werkveld, waard is (NRC, 2012).

Toch lijken deze perspectieven op basis van cijfers vrij goed. Onderzoek van Sonneveld et al. (2010), van de Schoot et al. (2012) en het CBS (2014) toont aan dat 95% van de gepromoveerden buiten de wetenschap een vaste baan heeft. Gepromoveerden hebben vaker een voltijd functie hebben dan “gewone” mastertitelhouders, gemiddeld vaker een vaste arbeidsovereenkomst en verdienen gemiddeld een hoger salaris dan hun niet gepromoveerde collega's (Sonneveld et al., 2010; van de Schoot et al., 2012). Verschillen in salaris kunnen later in de carrière oplopen tot wel 20% (Traag & Dirven, 2008).

Dit betekent dat de carrièreperspectieven van gepromoveerden buiten de wetenschap rooskleuriger zijn dan die binnen de wetenschap. Gepromoveerden vinden relatief makkelijk een vaak goed betaalde baan en hebben vaak ook nog een vast contract (van de Schoot et al., 2012).

Op basis daarvan lijkt het een logische aanname dat gepromoveerde medewerkers een bepaalde waarde voor niet-wetenschappelijke organisaties vertegenwoordigen. Maar over wat de doctoren nu precies opleveren voor deze organisaties is zeer weinig bekend. De gevonden cijfers laten alleen zien dat werkgevers bereid zijn om middels relatief hoge salarissen en vaste contracten te investeren in deze groep medewerkers, maar de redenen hiervoor zijn niet bekend. Een beeld van de interpretatie van de werkgever op de waarde van gepromoveerde medewerkers lijkt te ontbreken. Hierover zijn slechts enkele onderzoeken gevonden, waarvan de resultaten elkaar soms tegen lijken te spreken.

Zo schrijft de Franse onderzoeker Mangematin (2000) dat het een mysterie is hoe de niet-wetenschappelijke carrières van gepromoveerden tot stand komen en wat hun promotie toevoegt aan de organisatie. In onderzoeken van Zellner (2003), Mangematin en Robin (2003) en Dominguez en Gutierrez (2015) komt het belang van specialistische kennis en ontwikkelde

analytische vaardigheden naar voren. De Belgische onderzoekers Smit, S'Jegers en van Mellaert (2009) laten daarentegen zien dat gepromoveerden met name aantrekkelijk zijn door hun sterk ontwikkelde analytische vaardigheden. Zij stellen dat de specialistische kennis die opgedaan wordt tijdens het promotietraject in mindere mate een rol speelt. Dit maakt dat in de huidige literatuur geen eenduidig beeld over de waarde van gepromoveerden buiten de wetenschap te vinden is.

Ook lijkt de vergelijking tussen gepromoveerden en academisch geschoold personeel zonder PhD te ontbreken. Dit levert enkele vragen op: Wat maakt het werven en aantrekken van gepromoveerd personeel aantrekkelijk? Wat onderscheid de bijdrage van gepromoveerde medewerkers van de bijdrage van hun niet-wetenschappelijke collega's? Wat zijn nadelen van gepromoveerde medewerkers? Op deze vragen is vooralsnog geen antwoord gevonden. Hier bevindt zich een hiaat in de wetenschappelijke literatuur.

Gezien het grote aantal gepromoveerden dat jaarlijks de niet-wetenschappelijke arbeidsmarkt betreedt is het interessant om deze vragen te beantwoorden. Daarnaast kan het beantwoorden van deze vraag helpen om het beeld van de waarde van gepromoveerden buiten de wetenschap completer te maken. In deze thesis zal daarom geprobeerd worden om door middel van een verkennend onderzoek een begin te maken aan het vullen van dit gat. Om dit te doen zijn in de volgende paragraaf een aantal doel- en vraagstellingen geformuleerd.

1.2. Doel- en vraagstelling

Niet-wetenschappelijke organisaties lijken bereid te zijn om gepromoveerden vaste contracten en een relatief hoog salaris te geven. Gepromoveerden hebben vaker een lange termijncontract en verdienen tot wel 20% meer dan hun niet gepromoveerde collega's (CBS, 2014; van der Schoot, 2012). Inzicht in wat een gepromoveerde aantrekkelijk maakt voor niet-wetenschappelijke werkgevers ontbreekt vooralsnog. Het voordeel van het aannemen van een promovendus ten opzichte van het aannemen van een mastertitelhouder is onduidelijk. Het doel van dit onderzoek is daarom om de waarde van de doctoraathouders voor niet-wetenschappelijke organisaties te achterhalen.

1.3. Onderzoeksvraag

Dit onderzoek zal de waarde van gepromoveerden vanuit werkgeversperspectief belichten. Het hoofddoel is om de waarde van gepromoveerde medewerkers voor niet-wetenschappelijke organisaties inzichtelijk te maken. Hiervoor zal er gevraagd worden naar de perceptie van werkgevers op de waarde van gepromoveerden voor de organisatie. Een tweede doel is om eventuele verschillen in de bijdrage en waarde van gepromoveerden en niet-gepromoveerden

met een academisch opleidingsniveau voor deze organisaties te achterhalen. Op deze manier wordt geprobeerd inzichtelijk te maken of er voordelen zijn van het aannemen van een PhD.

Hiervoor is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Wat is de waarde van gepromoveerde medewerkers voor niet-wetenschappelijke organisaties?

Om antwoord te geven op de hoofdvraag zijn enkele theoretische deelvragen opgesteld. Op basis van de antwoorden op de theoretische deelvragen zullen empirische deelvragen worden geformuleerd om antwoord te geven op de hoofdvraag.

1.3.1. Theoretische deelvragen

1. Hoe kunnen medewerkers van waarde zijn voor hun werkgever?
2. Hoe kan onderscheid gemaakt worden tussen de waarde van verschillende werknemers?
3. Wat zijn de onderscheidende kenmerken van gepromoveerden?

1.3.2. Empirische deelvragen

1. Op wat voor posities hebben niet-wetenschappelijke organisaties gepromoveerden in dienst?
2. Wat zijn redenen om een promovendus aan te nemen?
3. Wat wordt er door de werkgevers van het werken met gepromoveerden verwacht en hoe wordt dit ervaren?
4. Wat zijn verschillen in waarde tussen gepromoveerden en niet-gepromoveerden?

1.4. Relevantie

In onderstaande paragraaf zal de relevantie van de masterthesis uiteen worden gezet. Deze paragraaf is verdeeld in de praktische en maatschappelijke relevantie en de wetenschappelijke relevantie.

1.4.1. Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van het masteronderzoek is deels uiteengezet in de inleiding. Als gezegd ontbreekt een compleet beeld van de waarde van gepromoveerde medewerkers in het niet-wetenschappelijke werkveld. Zo lijkt in de huidige literatuur inzicht in het perspectief van de werkgever op de waarde van gepromoveerde medewerkers te ontbreken en is er geen eenduidig beeld van de meerwaarde van promovendi ten opzichte van ander academisch opgeleid personeel.

De goede carrièreperspectieven van gepromoveerden buiten de wetenschap lijkt te betekenen dat deze groep waarde voor niet-wetenschappelijke werkgevers heeft. Over de totstandkoming van deze waarde is niet veel bekend. Als gezegd laat Belgisch, Frans en Spaans onderzoek

resultaten zien die elkaar enigszins tegenspreken. Spaanse, Duitse en Franse onderzoekers stellen dat de specialistische kennis van de gepromoveerde medewerkers hen interessant maakt (Zellner, 2003; Mangematin en Robin, 2003; Dominguez en Gutierrez, 2015). Enkele Vlaamse onderzoekers stellen echter dat promovendi voornamelijk interessant zijn om hun analytische en onderzoeksvaardigheden (Smit, 2010; Smit, S'Jegers & van Mellaert, 2009).

De huidige literatuur lijkt dus geen duidelijk antwoord te kunnen geven op de vraag wat de waarde van gepromoveerde medewerkers is en een vergelijking met niet-gepromoveerde medewerkers lijkt volledig te ontbreken. Het is daarom interessant om een verkennend onderzoek naar dit hiaat in de bestaande kennis uit te voeren. Deze thesis zorgt, door het bekijken van het vraagstuk vanuit werkgeversperspectief, voor een nieuwe invalshoek en daarmee nieuw inzicht in de waarde van een doctorstitel.

Om vanuit het perspectief van de werkgever te redeneren zal de Employee-Organization-Relationship-theorie worden toegepast om het vraagstuk te beantwoorden. Dit is nog niet eerder gedaan bij het onderzoeken van de bijdrage van gepromoveerden buiten de wetenschap. Ook wordt de sterke punten-benadering toegepast om de kwaliteiten van gepromoveerde medewerkers in kaart te brengen. Deze benadering maakt het mogelijk om kwaliteiten van gepromoveerden vanuit het perspectief en met de woorden van de werkgevers te beschrijven. Daarnaast is een dergelijke subjectieve en interpretatieve benadering van de kwaliteiten van gepromoveerde medewerkers buiten de wetenschap nog niet eerder toegepast. Hiermee levert de thesis een waardevolle toevoeging aan de wetenschappelijke literatuur op.

1.4.2. Praktische en maatschappelijke relevantie

Het onderwerp is praktisch en maatschappelijk gezien erg relevant. Als gezegd is het aantal promovendi hoger dan ooit (CBS, 2014). Echter, het aantal vaste aanstellingen in de academische wereld is niet evenredig meegegroeid, waardoor er voor veel promovendi na promotie geen plek is in de academische wereld. De praktische en maatschappelijke relevantie zal worden toegelicht vanuit het perspectief van de gepromoveerden, niet-wetenschappelijke werkgevers en de universiteit

Vanuit het perspectief van de gepromoveerden betekenen de bovenstaande ontwikkelingen dat een groot deel van hen buiten de academie zal komen te werken, terwijl de voorbereiding op een maatschappelijke carrière niet altijd voldoende is. Thunnissen en Fruytier (2014) stellen dat het HRM-beleid van universiteiten met name gericht lijkt op de belangen van de universiteit. De universiteit lijkt gebruik te maken van een up-or-out systeem: HR-beleid lijkt met name gericht op het aantrekken en behouden van toptalenten, terwijl zij die niet bestempeld worden als

toptalent weinig of geen aandacht krijgen. Als er al carrière ondersteuning beschikbaar is, is deze grotendeels gericht op het aanmoedigen van een academische carrière, waardoor voorbereiding op een maatschappelijke carrière bij de promovendi ontbreekt (Sauermann & Roach, 2012).

Overigens betekent dit niet dat elke gepromoveerde die de wetenschap verlaat geen toptalent is. Als gezegd geeft 45% van de gepromoveerden aan hun carrière na promotie buiten de wetenschap te willen voortzetten (de Goede, Belder & de Jonge, 2014). Het is zeer goed mogelijk dat hieronder enkele gepromoveerden zitten die wel als toptalent beschouwd worden.

Dit onderzoek is voor gepromoveerden relevant omdat het deze groep kan helpen inzicht te krijgen in hun mogelijke bijdrage buiten de wetenschap. Mangematin (2000) stelt dat promovendi grote waarde voor niet-wetenschappelijke organisaties kunnen hebben door tijdens hun promotietraject zogenaamde “transferable skills” op te doen. Deze breed inzetbare vaardigheden en ervaringen vergroten de inzetbaarheid van promovendi buiten de wetenschap. Dany en Mangematin (2004) stellen dan ook dat promovendi erg gebaat zijn bij ondersteuning die hulp biedt bij het ontwikkelen en inzicht krijgen in de eigen transferable skills. Inzicht in en ontwikkeling van deze vaardigheden heeft invloed op de inzetbaarheid van promovendi buiten de wetenschap. Door inzicht te creëren in de wijze waarop promovendi voor toegevoegde waarde kunnen zorgen buiten de wetenschap is het mogelijk om de gepromoveerden gericht voor te bereiden op een maatschappelijke carrière.

Ook voor werkgevers is inzicht in de waarde van gepromoveerde medewerkers relevant, zij krijgen inzicht in wat het oplevert om dergelijke medewerkers aan te nemen. Inzicht in verschillen tussen gepromoveerde en niet-gepromoveerde werknemers stelt werkgevers in staat om de gepromoveerden gericht op hun sterke punten in te zetten. Dit is relevant omdat de groei van het aantal promovendi betekent dat werkgevers in toenemende mate in aanraking zullen komen met gepromoveerde medewerkers. Daarnaast lijken werkgevers de gepromoveerde medewerkers relatief hoge salarissen te betalen en voor langere tijd te contracteren. Inzicht in de bijdrage van gepromoveerden kan organisaties en inzicht in de mogelijkheden om deze bijdrage te optimaliseren helpen om bewuste keuzes te maken bij het aantrekken van gepromoveerd personeel.

Voor de universiteiten ligt de relevantie van het onderzoek in de invulling van hun maatschappelijke rol. Het is maar de vraag of de grote groei van het aantal promovendi vanuit maatschappelijk oogpunt wenselijk is, zo stellen onder andere Cyranoski (2011), McCook (2011) en de wetenschapsjournalist Bouwe van Straten (van Straten, 2011). Veelgenoemde argumenten zijn dat de huidige academische structuur met name de belangen van de

universiteit dient en de gepromoveerden met een titel achterlaat die door de toename in aantal PhD's aan inflatie onderhevig is (McCook, 2011; Cyranoski, 2011). Het is interessant om te kijken of het opleiden van steeds meer gepromoveerden het maatschappelijk doel van de universiteiten dient. Drooge en Van der Meulen (2012) stellen dat de kerntaak van de universiteit valorisatie is, ofwel het overbrengen van wetenschappelijke kennis naar de maatschappij. Deze taak is tweeledig: Enerzijds heeft deze betrekking op het vergroten van de wetenschappelijke kennis, middels het doen van wetenschappelijk onderzoek. Anderzijds is dit het overdragen van kennis middels wetenschappelijk onderwijs, om zo studenten academisch te vormen (Drooge & van der Meulen, 2012). Deze twee onderdelen zijn nauw met elkaar verbonden: het doen van onderzoek is een voorwaarde voor het hebben van relevante, hedendaagse wetenschappelijke kennis, die vervolgens overgedragen kan worden aan de studenten (Schwartz en Bowen, 2010). Deze kennis vindt zijn weg naar de maatschappij door de universitair opgeleide werknemers in niet-wetenschappelijke organisaties. Hoogopgeleide werknemers gebruiken de gecreëerde kennis om complexe problemen op te lossen en vormen zo een brug tussen de door de universiteit gecreëerde kennis en de maatschappij (Smit, S'Jegers & van Mellaert, 2009). Als het creëren en verspreiden van kennis het doel van de universiteit is, is het wenselijk dat een groot aantal promovendi buiten de wetenschap aan het werk gaat. Zij beschikken immers over de hoogste opleidingsgraad van de universiteit en beschikken over een grote hoeveelheid specifieke kennis om de maatschappij in te brengen. Tevens hebben ze bijgedragen aan de kennisontwikkeling van de universiteit door vier jaar lang te werken aan hun proefschrift.

Dit onderzoek is daarom voor universiteiten relevant. Als de uitkomsten laten zien dat gepromoveerden een grotere bijdrage leveren aan niet-wetenschappelijke organisaties door hun specifieke kennis en vaardigheden, kan dit betekenen dat het wenselijk is dat een dergelijk groot aantal gepromoveerden de wetenschap verlaat. Daarnaast geeft inzicht in het werkgeversperspectief op de bijdrage van gepromoveerden een beeld van de mate waarin de universiteit haar gepromoveerden voorbereid op de externe arbeidsmarkt. Om dit te bepalen is het relevant om de waarde van promovendi ten opzichte van andere academisch opgeleide medewerkers, en de mate waarin er meer of betere kennisoverdracht plaatsvindt door gepromoveerden, te onderzoeken.

1.5. Leeswijzer

De opbouw van deze thesis is als volgt. In hoofdstuk twee wordt de huidige kennis over de waarde van gepromoveerden in kaart gebracht en een conceptueel model opgesteld om de waarde van gepromoveerden voor niet-wetenschappelijke organisaties te kunnen onderzoeken.

In hoofdstuk drie worden de gebruikte methoden uiteengezet en verantwoord. In het vierde hoofdstuk worden de resultaten van het gedane onderzoek gepresenteerd, om vervolgens in hoofdstuk vijf antwoord te geven op de hoofdvraag en de implicaties hiervan te bespreken en te vergelijken met de bestaande literatuur.

2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader van deze thesis wordt antwoord gegeven op de theoretische deelvragen, middels een weergave van de literatuur die hiervoor gebruikt is. Hierin wordt aangegeven op welke wijze de waarde van medewerkers tot stand komt en hoe gepromoveerden zich kunnen onderscheiden van niet-gepromoveerde collega's. Dit leidt uiteindelijk tot een conceptueel kader en enkele empirische deelvragen.

2.1. Wat leveren medewerkers op?

Om te bepalen wat het voor niet-wetenschappelijke organisaties opbrengt om met gepromoveerden te werken is het interessant om te bekijken hoe werknemers in het algemeen van waarde zijn voor deze organisaties. De gekozen literatuur om deze waarde te onderzoeken wordt hieronder uiteengezet.

2.1.1. De economische benadering

Dat werknemers waardevol zijn voor organisaties staat niet ter discussie. Ulrich (2013) laat zien dat medewerkers kunnen bijdragen aan het behalen van organisatiedoelstellingen en de organisatie op deze wijze kunnen helpen om deze doelstellingen te bereiken, en daarmee te overleven en te groeien. Geuvers (2016) laat zien dat wanneer werknemers in staat gesteld worden om bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen en gemotiveerd en betrokken zijn om dit te doen, ze bepalend zijn voor de economische groei van de organisatie.

Om de waarde van individuele medewerkers te bepalen is een eerste stap om te kijken naar de economische bijdrage van de individuele medewerkers. Kijkend naar de literatuur hierover is te zien dat deze waarde met name in cijfers uiteen gezet wordt. Een belangrijke theoretische stroming hierin is de *Human Capital Theory* benadering. Deze benadering stelt dat human resources door middel van het uitvoeren van werk economische waarde voor een organisatie kunnen vertegenwoordigen (Fitz-Enz, 2000). Hierin wordt de waarde van medewerkers hoofdzakelijk in economische cijfers als gemiddelde kosten en opbrengsten per medewerker uitgedrukt.

Ondanks dat deze economische waarde-benadering een veelgebruikte manier lijkt te zijn om de (verschillen in) waarde van medewerkers te onderzoeken, is deze niet erg geschikt voor het gebruik in deze thesis. Een aantal kritische punten zijn hiertegen te formuleren. Zo vertegenwoordigt deze een vrij rationele benadering van arbeid, terwijl het streven van deze thesis is om de waarde van werknemers door de (subjectieve) bril van de werkgever te bekijken. Treimann & Hartmann (1981) stellen dat de mate waarin een medewerker bijdraagt aan organisatiesucces subjectief is. De waarde van deze bijdrage wordt bepaald vanuit het oogpunt van de werkgever. Door verschillen in doelstellingen, cultuur, werkwijzen, vakgebied en andere

factoren vult elke werkgever deze waarde anders in. De bijdrage van een bepaald individu wordt zelden bepaald door objectieve factoren (Treimann & Hartmann, 1981). De *human capital* theorie gaat uit van een verband tussen factoren als opleidingsniveau, ervaring en rationele keuzes en de waarde die een werknemer voor een organisatie vertegenwoordigt. Deze benadering is beperkt tot het onderzoeken de van directe economische uitkomsten van arbeid, terwijl meer indirecte en niet-economische uitkomsten niet bekeken worden (Tan, 2014; Tan, 2015). Om deze reden is het interessant om de waarde van individuele medewerkers op een andere manier te bekijken.

2.1.2. De relationele benadering

Guest (1997) stelt dat wanneer er geen passende “harde” meetinstrumenten beschikbaar zijn, het relevant is om gedrag van medewerkers te onderzoeken. Wanneer we gedrag gebruiken om de opbrengsten van medewerkers te onderzoeken stellen Huiskamp et al. (2008) dat dit mogelijk is door de arbeidsrelatie tussen de werkgever en de werknemer te analyseren. De auteurs stellen dat deze relatie gedefinieerd is in termen van wederzijdse verwachtingen van economische, persoonlijke en sociale aard, die zowel impliciet als expliciet geformuleerd kunnen zijn. Een veelgebruikte theorie om werk op relationele wijze te bekijken is de *Social Exchange Theory* (Ntalianis, 2006).

Social Exchange Theory (SET) beschrijft de relatie tussen werkgever en werknemer met drie centrale constructen: de relatie, wederkerigheid en uitwisseling. Als een partij een gunst verleent aan een ontvangende partij, kan de ontvangende partij er voor kiezen om deze gunst terug te betalen met een gunst. Als er een serie van uitwisselingen ontstaat kan er een relatie ontstaan: een gevoel van de wederzijdse plichten om deze serie voort te zetten. Ook leidt dit tot verwachtingen. Een partij verwacht bij het verlenen van een gunst dat partij twee de gunst zal terugbetalen (Coyle-Shapiro & Conway, 2005).

Om de *Social Exchange Theory* te kunnen gebruiken binnen deze thesis zal gekeken worden naar een aanverwante, meer specifiek op de arbeidsrelatie gerichte theorie die werk vanuit het perspectief van de werkgever bekijkt. Dit is de *employee-organization-relationship theory*. Door de arbeidsrelatie vanuit het perspectief van de werkgever te belichten is deze theorie erg geschikt voor gebruik in deze masterthesis.

2.1.2.1. De *Employee-Organization-Relationship*

de *SET* ligt ten grondslag aan de *Employee-Organization-Relationship* (EOR). Deze theorie beschrijft werk als de relatie tussen werkgever en werknemer. Deze relatie bestaat uit wederzijdse verwachtingen. Werkgevers verwachten bepaald gedrag van werknemers waarmee

ze de organisatie helpen haar doelstelling te bereiken. In ruil daarvoor verwacht de werknemer een bepaalde mate van compensatie (Treimann & Hartmann, 1981; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Coyle-Shapiro & Conway, 2004).

March en Simon (1958) stellen dat werkgevers de EOR kunnen versterken door hierin te investeren middels het geven van stimulansen. In ruil voor het vertonen van gedrag waarmee de werknemer bijdraagt aan het behalen van de organisatiedoelstellingen ontvangt de werknemer financiële of socio-emotionele stimulansen. Financiële stimulering is bijvoorbeeld het geven van een relatief hoog salaris, bonussen of promotie. Socio-emotionele stimulansen zijn bijvoorbeeld waardering, vertrouwen en autonomie (Coyle-Shapiro & Shore, 2007; Coyle-Shapiro, 2011). Werknemers worden op deze manier gemotiveerd om gunstige behandeling door de werkgever terug te betalen met het vertonen van gedrag wat door de werkgever als waardevol wordt gezien (Coyle-Shapiro & Shore, 2007; Tsui et al., 1997).

De EOR lijkt geschikt om te gebruiken binnen deze thesis. De theorie bekijkt het gedrag van werknemers vanuit werkgeversperspectief en lijkt daarom geschikt om de waarde van werknemers vanuit dit perspectief in kaart te brengen. Om dit te doen is het belangrijk om de twee centrale elementen van de EOR, namelijk verwachtingen en gedrag, uiteen te zetten. Allereerst zal het tot stand komen van verwachtingen worden besproken, waarna gedrag verder uitgelicht wordt.

Kort gezegd is gedrag van een werknemer waardevol als het voldoet aan de verwachtingen van de werkgever. Tsui et al. (1997) geven aan dat de verwachtingen voor elke individuele medewerker verschillen. De "hoogte" van deze verwachtingen, dus de mate waarin een werkgever relatief veel of weinig van een werknemer verwacht ten opzichte van collega's, wordt bepaald door een aantal factoren. Twee belangrijke factoren zijn het opleidingsniveau van de medewerker en de zwaarte van de functie, maar met name de gepercipieerde capaciteiten van de medewerker spelen een grote rol (Treimann & Hartmann, 1981).

Een werknemer die in de ogen van de werkgever over sterke capaciteiten beschikt heeft te maken met hogere verwachtingen. De verwachtingen van de werkgever kunnen zowel onbewust als bewust zijn. Concreet betekent dit dat als het beeld van een werknemer is dat deze bijvoorbeeld hoog opgeleid en ervaren is, dit tot bewuste of onbewuste hogere verwachtingen bij de werkgever zal leiden. Meer "bagage" betekent hogere verwachtingen.

Hogere werkgeversverwachtingen betekent dat er ander gedrag van een werknemer verwacht wordt. (Becker, 2009; Bontis & Fitz-Enz, 2002; Treimann & Hartmann, 1981).

De gepercipieerde capaciteiten en gedrag zijn twee belangrijke factoren binnen de *EOR*. Deze factoren zullen hieronder verder uitgewerkt worden. Allereerst zullen soorten gedrag worden

bekeken om vervolgens een eerste inschatting van onderscheidende capaciteiten van gepromoveerde medewerkers te maken.

Gedrag wordt gedefinieerd als een serie van dynamische reacties van de werknemer op interne en externe stimulansen (Zhu, 2013 p. 26). Werkgevers verwachten dat de werknemer gedrag vertoont dat de organisatie helpt om succesvol te zijn. Als werknemers er voor zorgen dat hun gedrag correspondeert met de verwachtingen van de organisatie, is het gedrag van de werknemer waardevol en levert deze werknemer dus een bijdrage aan organisatiesucces (Wang et al., 2003).

Song, Tsui en Law (2008) laten zien dat het vertonen van gewenst gedrag vooraf gegaan wordt door de mate van commitment van de werknemer. De auteurs stellen dat de reactie van werknemers op geboden stimulansen van de werkgever bestaat uit de werk-gerelateerde attitude van de werknemer en het door de werknemer vertoonde gedrag. Een positieve werk-gerelateerde attitude manifesteert zich in de vorm van commitment. Commitment is hier de mate waarin een werknemer zich verbonden voelt met de organisatie door gedeelde waarden, loyaliteit en het gevoel van verantwoordelijkheid voor de prestaties van de organisatie (Tsui et al., 1997). Wanneer de werknemer een sterke mate van commitment bij de organisatie voelt, zal de werknemer geneigd zijn om de werkgever “terug te betalen” door te proberen om door het vertonen van gewenst gedrag te voldoen aan de verwachtingen van de werkgever (Allen & Meyers, 1990).

Dit gewenste gedrag is onder te verdelen in rolgedrag en extra-rolgedrag. Deze vormen van gedrag zullen hieronder uiteengezet worden. De mate van commitment van de medewerker wordt binnen deze thesis niet verder onderzocht. Dit omdat de scope van deze thesis is om de waarde van werknemers vanuit de optiek van de werkgever te onderzoeken. Commitment lijkt een reactie op stimulansen vanuit het perspectief van de werknemer te zijn, waardoor het voor deze thesis interessanter is om te kijken naar het vertoonde rolgedrag en extra-gedrag van de werknemer, aangezien deze voor de werkgever zichtbaar zijn.

2.1.2.2. Rolgedrag en Extra-rolgedrag

Binnen deze paragraaf wordt gesproken over twee soorten gedrag. Enerzijds gedrag dat binnen een bepaalde “rol” past, anderzijds gedrag dat hier buiten valt. Zhu (2013) beschrijft een “rol” als een regulerend systeem van specifieke verwachtingen omtrent het vertoonde gedrag van een individu. Een rol bevat dus bepaalde specifieke en concrete gedragingen, die van een individu in deze rol verwacht worden. Een werknemer in deze rol wordt geacht deze gedragingen, het zogenaamde rolgedrag, te vertonen om zo van waarde te zijn voor zijn of haar werkgever.

Rolgedrag heeft betrekking op gedragingen die formeel onder de kerntaak van de werknemer vallen (Zhu, 2013 p. 24). Dit betekent het vervullen van de specifieke verwachtingen die bij de rol van de werknemer horen en het voldoen aan de algemene verwachtingen binnen de organisatie (Zhu, 2013). De waarde van dit gedrag vanuit werkgeversperspectief is vanzelfsprekend. Het vertonen van dit gedrag betekent het uitvoeren van de taak waarvoor de werknemer is aangenomen. Het uitvoeren van deze taak betekent het leveren van een bijdrage aan het succes van de organisatie (Coyle-Shapiro & Shore, 2007; Tsui et al., 1997).

Extra-rolgedrag heeft betrekking op gedragingen van de werknemer die niet formeel onder zijn of haar taak vallen, maar toch waarde voor de organisatie opleveren (Zhu, 2013 p. 24). Deze gedragingen gaan voorbij aan wat er van de medewerker verwacht wordt op basis van diens rol (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006; Zhu, 2013). Extra-rolgedrag heeft waarde voor de organisatie omdat het de effectiviteit van de organisatie kan vergroten. Er is geen vaste lijst van mogelijke gedragingen te bepalen, gezien extra-rolgedrag betrekking heeft op alle gedragingen die de effectiviteit van de organisatie vergroten maar niet tot de specifieke rol van de werknemer behoren (Zhu, 2013).

2.1.2.3. Organizational Citizenship Behaviour

Een meer concrete uitwerking van het extra-rolgedrag is *Organizational Citizen Behaviour* (OCB). Dit begrip is te definiëren als vrijwillig gedrag van een individu, dat niet onder formele werktaken valt, maar hiermee samengevoegd wel het effectief functioneren van de organisatie bevordert (Organ, 1988 p. 4). OCB is echter alleen van waarde als het gewenste rolgedrag ook vertoond wordt door de werknemer (Turnipseed, 1996; Organ, 1997).

Podsakoff et al. (2009) laten in een meta-analyse zien dat het vertonen van extra-rolgedrag positieve invloed op de productiviteit, effectiviteit, efficiëntie en winstgevendheid van een organisatie kan hebben. De precieze inhoud van *organizational citizenship behaviour* is op te delen in een aantal factoren. Er is een meervoud aan ordeningen van factoren beschikbaar. Een breed gedragen, overkoepelende literatuurreview van Podsakoff et al. (2000) laat de zeven belangrijkste dimensies van OCB zien: behulpzaamheid, sportiviteit, trouw, naleving van regels, initiatief nemen, burgerdeugd en vrijwillige eigen ontwikkeling.

Deze zeven dimensies hebben gemeen dat ze op vrijwillige basis uitgevoerd worden, niet direct onder de taken van de werknemer vallen en op indirecte wijze waarde toevoegen voor de organisatie (Podsakoff et al., 2000; Organ, 1997; Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006).

Dit betekent dat de termen rolgedrag en extra-rolgedrag, in de vorm van OCB, geschikt zijn om de opbrengsten van medewerkers te onderzoeken. Waar rolgedrag de directe opbrengsten betreft, maakt extra-rolgedrag de indirecte opbrengsten van medewerkersgedrag inzichtelijk. Deze theorie laat zien dat werknemers door naast hun eigen taak extra-rolgedrag te vertonen

op directe en indirecte wijze waardevol zijn voor de werkgever.

Dit doet de werknemer door aan de impliciete en expliciete verwachtingen van de werkgever te voldoen. Een expliciete verwachting is dat de werknemer de aan hem of haar toebedeelde taken goed uitvoert. Daarnaast wordt er impliciet ook van de werknemer verwacht dat de werknemer zich als goede organisatie-bewoner gedraagt en bijvoorbeeld zijn collega's helpt en de regels naleeft (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006).

Rolgedrag en met name *organizational citizenship behaviour* kunnen binnen deze thesis gebruikt worden om onderscheid te maken tussen gedrag wat van de gepromoveerde werkgevers verwacht wordt en eventuele extra gedragingen die kenmerkend zijn voor gepromoveerden, waarmee ze van waarde zijn voor hun werkgever.

Ondanks dat rolgedrag en OCB een interessante manier zijn om het gedrag van de werknemers te categoriseren is het van belang om enkele kritische kanttekeningen bij het concept te plaatsen. Morrison (1994) stelt in haar kritiek op het werk van Organ (1988) dat het concept OCB met name vanuit het perspectief van de werkgever bekeken wordt. Ondanks dat dit het concept voor het perspectief van deze thesis juist erg bruikbaar maakt, stelt Morrison (1994) dat er hierdoor vanuit gegaan wordt dat OCB voor alle werknemers hetzelfde is. Morrison stelt echter dat het mogelijk is dat werknemers OCB op verschillende wijzen vertonen, gezien OCB deels afhankelijk is van de vrijheid die een werknemer krijgt om OCB ook daadwerkelijk te vertonen. Hierdoor is het mogelijk dat werknemers die wel degelijk streven naar het zijn van een goede "organisatie-bewoner" niet door de werkgever als zodanig worden gepercipieerd. Op basis van deze kritiek stellen Andreas en van Yperen (2002) dat het moeilijk is om OCB goed te meten. Er kunnen discrepanties optreden tussen de mate waarin de werkgever en de werknemer het vertoonde gedrag van de werknemer interpreteren.

Een tweede kritiekpunt op de meetbaarheid van OCB wordt aangehaald door Organ (1997). Hij stelt dat, door vervagende rollen in de organisatie, het moeilijk is om onderscheid te maken tussen rolgedrag en extra-rolgedrag. Organ zegt hierover in 2006 dat OCB te zien is als gedrag dat niet een op een in verband staat met de beoordeling en beloning van de werknemer, maar toch waarde toevoegt aan de organisatie. Dit betekent dat de definitie van OCB aan verandering onderhevig is. Het onderscheid is niet altijd even gemakkelijk te maken, waardoor het meten van OCB deels afhankelijk is van de perceptie van de respondenten (Puijk, 2009).

Ondanks de geformuleerde kritiekpunten stelt het gebruik van OCB ons in staat om onderscheid te maken tussen gedragingen die door de werkgever van de werknemer verwacht worden. De kritiek dat het concept erg op het perspectief van de werkgever gericht is, is voor deze thesis minder relevant. Reden hiervoor is simpelweg dat deze thesis juist gericht is op het onderzoeken

vanuit dit perspectief. Hierdoor zullen ook de beschreven problemen met de meetbaarheid van het concept minder relevant zijn, wat het concept OCB goed bruikbaar maakt voor deze thesis.

2.2. Onderscheidende kwaliteiten van gepromoveerden

Bovenstaande paragraaf laat zien dat de verwachtingen van medewerkers beïnvloed worden door hun gepercipieerde capaciteiten. Een in de ogen van de werkgever hooggekwalificeerde medewerker heeft te maken met hogere verwachtingen. Van hem of haar wordt gedrag verwacht dat meer waarde toevoegt dan minder gekwalificeerde collega's. Om deze reden is het interessant om te bekijken wat er bekend is over de kwaliteiten van gepromoveerden, gezien deze kwaliteiten invloed hebben op wat er van hen als medewerker verwacht wordt (Tsui, 1997).

2.2.1. De sterke punten-benadering

Voor het onderzoeken van kwaliteiten van individuele medewerkers zijn binnen de HR-literatuur verschillende methoden beschikbaar. Zo kan er bijvoorbeeld gekeken worden naar competenties of performance-gegevens. Binnen deze thesis zal gebruik gemaakt worden van de sterke-puntenbenadering. De sterke-puntenbenadering is gericht op het benoemen en gebruiken van de sterke punten van werknemers. Door binnen deze thesis te kijken naar de sterke punten van gepromoveerden is in kaart te brengen hoe gepromoveerden zich onderscheiden van concurrenten op de arbeidsmarkt.

Aan deze benadering ligt de Values in Action theorie van Peterson en Seligman (2004; 2006) ten grondslag. Deze theorie is afkomstig vanuit de positieve psychologie en is oorspronkelijk ontwikkeld om onderzoek naar positieve karaktertrekken en eigenschappen van individuen gestalte te geven. Meyers et al. (2013) stelt dat de Values in Action-benadering uit gaat van karaktertrekken en eigenschappen die enerzijds aangeboren zijn maar tot op zekere hoogte te ontwikkelen zijn. Ze definieert sterke punten als: "karaktertrekken, eigenschappen of kenmerken die een persoon in staat stellen om goed, of op hun persoonlijk beste niveau, te presteren" (Meyers, 2015). Deze karaktertrekken verschillen per individu.

Onderzoek van Van Woerkom en Meyers (2014) laat daarnaast zien dat werknemers die zich ondersteund voelen in het gebruiken van hun sterke punten betere prestaties laten zien op zowel rolgedrag als extra-rolgedrag. De auteurs stellen simpel gezegd dat werknemers, mits in staat gesteld hun sterke kanten te gebruiken, beter presteren dan werknemers die hier niet toe in staat worden gesteld. De link tussen sterke punten, rolgedrag en extra-rolgedrag past erg goed bij de eerder gebruikte *employee-organization-relationship* theorie binnen deze thesis, en sluit aan bij de premisse dat sterke punten van individuele medewerkers invloed hebben op hoe

hun prestaties worden ervaren door de werkgever.

Het bekijken van de sterke punten van gepromoveerden vanuit het perspectief van de werkgever maakt daarmee inzichtelijk waarmee de gepromoveerden zich, in het oogpunt van de werkgever, onderscheiden van niet-gepromoveerde collega's. Binnen de methodiek van Peterson en Seligman (2004) zijn vooraf gedefinieerde sterke punten beschikbaar. Het doel van de sterke punten-benadering is echter de subjectieve waarneming van positieve eigenschappen. Omdat deze masterthesis van interpretatieve aard is zal binnen het empirisch gedeelte van deze thesis gebruik gemaakt worden van de waarnemingen van werkgevers in plaats van vooraf bepaalde sterke punten. Verder gebruik van de sterke punten-benadering zal in hoofdstuk drie worden toegelicht.

2.2.2. Kwaliteiten van gepromoveerden

Om te bepalen welke kwaliteiten gepromoveerden onderscheiden van hun niet-gepromoveerde collega's is het interessant om te bekijken welke kwaliteiten er in de bestaande literatuur aan deze groep worden toegedicht.

Onderzoek van Barrie (2004) naar hoger opgeleiden laat zien dat er goed ontwikkelde algemene capaciteiten van deze groep verwacht worden. Zo stelt Barrie dat er verwacht wordt dat universitair opgeleiden goed om kunnen gaan met kennis en creatie van kennis, het gebruik van informatie in verschillende contexten, autonoom kunnen werken, een professionele houding hebben en communicatie belangrijk vinden (Barrie, 2004; Barrie, 2006). Deze kwaliteiten worden zowel van gepromoveerden als niet-gepromoveerde werknemers met een academisch diploma verwacht. Om een eerste indruk van de onderscheidende kwaliteiten van gepromoveerden te krijgen is het interessant om te bekijken welke kwaliteiten de gepromoveerden ontwikkelen tijdens het promotietraject. Dit traject onderscheidt hen immers van mastertitelhouders.

Binnen literatuur over deze kwaliteiten wordt onderscheid gemaakt tussen individueel, professioneel en sociaal kapitaal. Individueel kapitaal heeft betrekking op de persoonlijke eigenschappen die een wetenschapper nodig heeft om succesvol te zijn (van den Brink, 2009). Professioneel kapitaal betreft hier de klassieke academische vaardigheden die nodig zijn om wetenschap te kunnen beoefenen. Met sociaal kapitaal worden vaardigheden op het gebied van samenwerking en communicatie bedoeld (Thunnissen, Fruytier & van den Brink, 2010 p. 5). Onder individueel kapitaal kunnen verschillende eigenschappen worden verstaan die de wetenschapper succesvol maken. Voorbeelden hiervan zijn doorzettingsvermogen, persoonlijke effectiviteit en overtuigingskracht (Thunnissen, Fruytier & van den Brink, 2010). In het geval van professioneel kapitaal wordt gekeken naar de vaardigheden die een promovendus ontwikkelt tijdens het promotietraject. Een promovendus ontwikkelt in eerste instantie

klassieke academische kwaliteiten als het doen van goed onderzoek, ervaring met onderwijs en wetenschappelijk inzicht (Thunnissen, Fruytier & Van den Brink, 2010). Ook ontwikkelt de promovendus een inhoudelijk specialisme op het onderzoeksonderwerp (van Arensbergen, 2014).

Naast deze academische vaardigheden ontwikkelt de promovendus, zeker naarmate het promotietraject wat verder gevorderd is, ook sociaal kapitaal. Van den Brink (2009) beschrijft sociaal kapitaal als de samenstelling van alle netwerken waar de gepromoveerde zijn of haar voordeel mee kan doen. Het op een effectieve manier inzetten van sociaal kapitaal vraagt om sociale vaardigheden als samenwerking en communicatie.. In de bestudeerde literatuur wordt dit als een sterk punt van deze groep aangegeven, en worden sterke sociale vaardigheden als kenmerkend voor de hedendaagse groep promovendi ervaren (van Arensbergen, 2014; Thunnissen, 2015).

Gezien de ontwikkeling van professioneel, sociaal en individueel kapitaal van promovendi is het interessant om te bekijken op welke vlakken gepromoveerde medewerkers verschillen van hun niet-gepromoveerde collega's.

De bestaande literatuur over de waarde van gepromoveerden buiten de wetenschap laat hierover een wisselend beeld zien. De Franse onderzoeker Mangematin (2000) beschrijft de waarde van zowel sociaal als professioneel kapitaal. De auteur stelt dat een promotietraject ervaringen met zich meebrengt die de promovendus bepaalde "transferable skills" opleveren. Transferable skills zijn vaardigheden of eigenschappen die in meerdere werksituaties ingezet kunnen worden en de werknemer daarmee breed inzetbaar maken (Bennett, 2002).

Mangematin stelt dat de transferable skills van gepromoveerden zowel op het gebied van professioneel kapitaal liggen, met name de vergaande specialistische kennis en analytische vaardigheden, als op het gebied van sociaal kapitaal. Hierin noemt de schrijver sociale vaardigheden op het gebied van samenwerking en het wetenschappelijk netwerk van de gepromoveerde medewerker. (Mangematin, 2000).

Andere onderzoeken stellen dat de waarde van een promotie met name in het professionele kapitaal te vinden is. De Spaanse onderzoekers Dominguez en Gutierrez (2015) stellen dat het onderzoeksonderwerp, de wijze waarop onderzoek is gedaan en het wetenschappelijk veld waarin gepromoveerd is bepalend zijn voor de waarde die een gepromoveerde medewerker buiten de wetenschap vertegenwoordigt. Ook Duits onderzoek van Zellner (2003) benadrukt de opgedane vaardigheden en kennis. Dit onderzoek laat zien dat analytische vaardigheden die verkregen worden door middel van het doen van onderzoek meer gewaardeerd worden door Duitse organisaties, dan de specifieke inhoudelijke kennis over het onderzoeksonderwerp. Zellner stelt dat analytische vaardigheden voor het oplossen van complexe problemen en het

vermogen om dataverwerking en data-analyse uit te kunnen voeren de meeste toegevoegde waarde hebben in het bedrijfsleven.

Een kritische kanttekening hierbij is dat het maar de vraag is of vaardigheden als het verwerken van grote hoeveelheden informatie niet meer zeggen over de algemene cognitieve capaciteiten van de gepromoveerde medewerker dan over de tijdens de promotie ontwikkelde vaardigheden. In dat geval is het vermogen om met grote hoeveelheden informatie meer te zien als individueel kapitaal.

Smit, S'Jegers en van Mellaert (2009) maken, op basis van Zellner (2003), onderscheid tussen de waarde van opgedane onderzoeksvaardigheden en het inhoudelijke onderzoeksdomein. De schrijvers tonen in hun onderzoek naar gepromoveerden in het Belgische bedrijfsleven aan dat 60,8% van de doctoren zich in hun werk bezighoudt met onderzoeks- en ontwikkelingswerk (O&O).

O&O beschrijven de auteurs als het uitvoeren of interpreteren van eigen of andermans onderzoek en het verbeteren of ontwikkelen van producten of processen (p. 127). Tevens laten de onderzoekers zien dat slechts twee op de tien gepromoveerden een sterke link hebben tussen het huidige werk en de directe inhoud van het onderzoeksonderwerp tijdens de promotie. Hiermee laat het onderzoek zien dat analytische vaardigheden op de Belgische arbeidsmarkt meer waarde toevoegen dan de specialistische kennis opgedaan tijdens het promotietraject (Smit, S'Jegers, van Mellaert, 2009). Smit (2010) ondersteunt deze bevindingen en voegt toe dat gepromoveerden ook verregaande procedurele kennis van onderzoeksprotocollen hebben, wat hun waarde kan verhogen. Smit (2010) ziet daarnaast de waarde van enkele opgedane sociale vaardigheden. Zij stelt nog wel dat gepromoveerden vaak ervaring hebben met onderwijs en het begeleiden van studenten, wat ervaring met leiderschap kan opleveren, maar benadrukt hoofdzakelijk de waarde van opgedane academische vaardigheden (Smit, 2010). Deze bevindingen worden bevestigd door aanverwant Belgisch onderzoek. Zo schrijft ook Vercoutere (2009) dat de opgedane onderzoeksvaardigheden, het vermogen om data te verwerken en analyseren en opgedane ervaring met grote, complexe problemen van gepromoveerden tot toegevoegde waarde voor het niet-wetenschappelijke organisaties kan leiden.

Ook hier geldt de eerdere kritische kanttekening. Omgaan met grote hoeveelheden complexiteit en informatie zijn ook te interpreteren als tekenen van intelligentie, wat deze eigenschappen meer onder het individuele kapitaal van de gepromoveerde medewerker zou plaatsen. Het is daarnaast te betwijfelen of deze eigenschappen louter ontwikkeld zijn door het doorlopen van een promotie of dat deze eigenschappen altijd in het individu aanwezig waren.

Bovenstaande literatuur geeft een eerste inzicht in de capaciteiten waarmee gepromoveerden zich onderscheiden van hun niet-gepromoveerde collega's. Gepromoveerden ontwikkelen tijdens promotie zowel professioneel als sociaal kapitaal, waarvan op basis van de Franse, Belgische, Spaanse en Duitse literatuur is te stellen dat met name het professionele kapitaal waardevol en onderscheidend is. Het opgedane sociaal kapitaal wordt in mindere mate genoemd door de onderzoekers en lijkt minder van onderscheidende waarde te zijn. Vaardigheden op het gebied van onderzoek, specialistische kennis op een specifiek onderwerp en eigenschappen als analytisch vermogen zullen mogelijk invloed hebben op wat de werkgever van gepromoveerde medewerker verwacht.

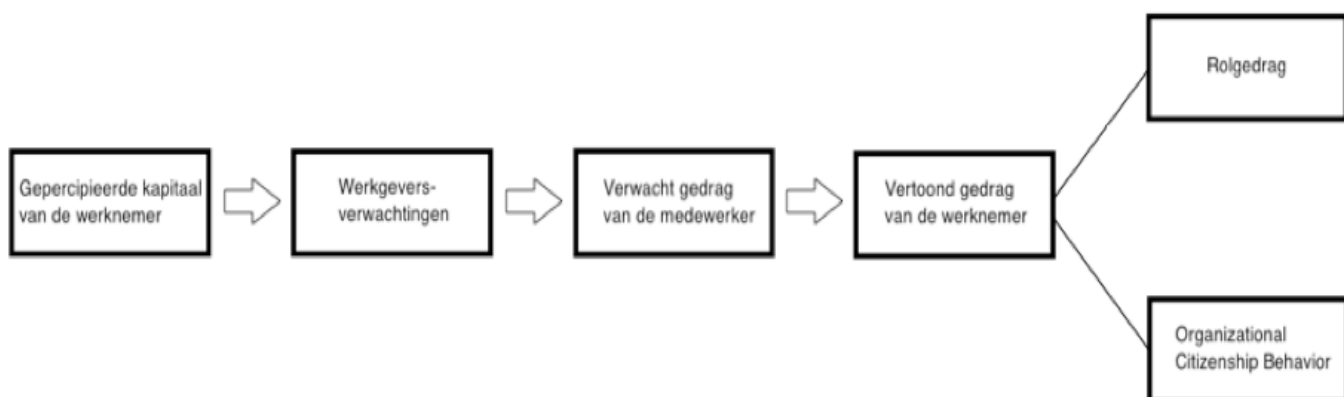
Op basis van bovenstaand theoretisch kader is te stellen dat het gepercipieerde sociale, individuele en professionele kapitaal van de werknemer invloed hebben op wat de werkgever van deze werknemer verwacht. Dit komt tot uiting in het gedrag dat door de werkgever van de werknemer verwacht wordt. Hieronder valt het goed uitvoeren van de toebedeelde rol en daarnaast het zijn van een goede "organisatie-bewoner". Van werknemers met meer kapitaal zal op beide vlakken meer verwacht worden. Dit betekent dat de werkgever bijvoorbeeld betere prestaties in de eigen rol zal verwachten, of een meer waardevolle bijdrage op andere vlakken.

Het theoretisch kader leidt tot enkele empirische vragen: Wordt er daadwerkelijk meer verwacht van de gepromoveerde medewerkers? Hoe komen deze verwachtingen tot uiting? Heeft dit invloed op hoe het werken met gepromoveerde medewerkers door werkgevers wordt ervaren? Deze vragen zullen in het empirische gedeelte van de thesis aan bod komen.

2.3. Conceptueel model

Bovenstaand theoretisch kader leidt tot het volgende conceptueel model:

Figuur 1: Conceptueel model



3. Methoden

In dit hoofdstuk bevat de beschrijving van het gebruikte onderzoeksdesign en de verantwoording hiervan. Daarnaast worden de onderzoekspopulatie en de gebruikte analysemethode beschreven en verantwoord.

3.1. Onderzoeksdesign en verantwoording

Om het onderzoeksdesign vorm te geven is gebruik gemaakt van literatuur van Ritchie et al. (2013) en Robson (2002), om zo de meest passende manier van onderzoek te kiezen. Het doel van het onderzoek - het onderzoeken van de waarde van gepromoveerde medewerkers voor niet-wetenschappelijke organisaties ten opzichte van andere academisch opgeleide medewerkers - is het beste te bereiken door onderzoek te doen naar de perceptie van (vertegenwoordigers van) werkgevers van gepromoveerden. Daarom lijkt het onderzoek zich goed te lenen voor een meer relativistische benadering: Er wordt immers vanuit de blik van relevante actoren naar de situatie gekeken (Robson, 2002).

In het onderzoek wordt een beeld gevormd van een situatie waarover nu relatief weinig bekend is, om op deze manier nieuwe inzichten en mogelijkheden voor vervolgonderzoek te creëren. Het vormen van een beeld van een situatie waarover relatief weinig bekend is, leent zich goed voor een exploratieve manier van onderzoek. Daarnaast is het, gezien het ontbreken van een goed beeld, niet mogelijk om realistische verwachtingen over de uitkomsten van het onderzoek uit te spreken, waardoor een exploratieve onderzoeksmethode de meest passende keuze lijkt.

Gezien de exploratieve aard van het onderzoek lijkt een onderzoeksdesign met een kwalitatieve en interpretatieve onderzoeksmethode goed te passen (Ritchie et al., 2013). Er is gevraagd naar interpretatie en perceptie van niet-wetenschappelijke werkgevers op de waarde van gepromoveerden. Op basis van Robson (2002) is het in het geval van kwalitatief interpretatief onderzoek wenselijk om semigestructureerde interviews te gebruiken op basis van een vooraf opgestelde topiclijst. Het onderzoek is als volgt vormgegeven: allereerst is er een literatuuronderzoek gedaan om de theoretische deelvragen te beantwoorden en zo de empirische vragen te kunnen formuleren. Vervolgens is er middels empirisch onderzoek antwoord gegeven op de empirische deelvragen, om zo in de conclusie en discussie de hoofdvraag en te beantwoorden.

3.2. Literatuuronderzoek

Als start van de masterthesis is er een onderzoek naar de bestaande literatuur over het onderzoeksonderwerp gedaan, om zo de huidige kennis over het beeld van niet-

wetenschappelijke werkgevers van de waarde gepromoveerde werkgevers in kaart te brengen. De literatuur is verzameld middels de “citation index method” (Robson, 2002). Hier is literatuur gezocht op basis van citaties van eerder gevonden relevante artikelen. De literatuur is met name gevonden in Google Scholar, Web of Science en de digitale universiteitsbibliotheek.

3.3. Empirisch onderzoek

Het empirisch gedeelte van het onderzoek bestaat, zoals eerder aangegeven, uit het doen van semigestructureerde interviews op basis van een vooraf opgestelde topiclijst. De interviews duren tussen de 30 en 60 minuten. Robson (2002) stelt dat dit de meeste passende methode is om kwalitatief goede data verzamelen in het geval van exploratief interpretatief onderzoek.

3.3.1. Vormgeving en verantwoording topiclijst

Om de topiclijst zo vorm te geven dat deze leidt tot kwalitatief goede en valide data is gebruik gemaakt van literatuur van Robson (2002), Rubin en Rubin (1995) en Ritchie et al. (2013). Deze auteurs hebben een aantal richtlijnen beschreven voor het opstellen van een topic lijst die zijn gebruikt in deze thesis. Allereerst stellen de schrijvers dat de inhoud van de lijst afhankelijk dient te zijn van de gevonden literatuur over het onderzoeksonderwerp. De topics dienen daarnaast, in het geval van interpretatief onderzoek (Robson, 2002), gericht te zijn op het in kaart brengen van de perceptie van de geïnterviewde. Om deze reden zijn de topics in de gebruikte topiclijst opgesteld op basis van de empirische deelvragen en het theoretisch kader.

Omdat het vooraf lastig te bepalen is in hoeverre de geïnterviewde een diepgaand antwoord op elk topic zal kunnen geven, is gebruik gemaakt van het door Rubin en Rubin (1995) beschreven “Rivers and Channel” model. Hierbij worden vooraf beschreven topics zo gevolgd tot er een eindpunt lijkt te zijn gevonden. Meer praktisch gezien stellen Ritchie et al. (2013) nog dat de lijst dient te beginnen met een gemakkelijke en eenvoudig te beantwoorden vraag, om de geïnterviewde zo geleidelijk tot het onderwerp te introduceren. Ook is het nuttig om enkele voorbeeldvragen per topic op te stellen, om zo voor voldoende diepgang per onderwerp te komen (Robson, 2002).

Op basis van deze principes is de topiclijst opgesteld, te vinden in bijlage 1. Deze topiclijst is gebruikt tijdens interviews met de hieronder beschreven respondenten. Binnen de topiclijst worden enkele theoretische concepten gebruikt. De belangrijkste theoretische concepten die worden gemeten zijn werkgeversverwachtingen, beoordeling, rolgedrag versus extra-rolgedrag en onderscheidende sterke punten van gepromoveerden.

Om de verwachtingen van de werkgevers in kaart te brengen is de respondenten gevraagd om

verschillen in verwachtingen van gepromoveerde medewerkers en niet-gepromoveerde collega's in dezelfde functie te noemen. Bij eventuele verwachtingen is gevraagd om deze zo expliciet mogelijk te maken. Hetzelfde geldt voor eventuele verschillen in beoordeling. Hier is de respondent gevraagd om verschillen in de formele wijze van beoordeling tussen de gepromoveerde medewerker en diens collega's te duiden.

Voor het onderzoeken van de verschillen tussen rolgedrag en OCB is allereerst de formele functie van de gepromoveerde medewerkers onderzocht. Vervolgens is gekeken naar welke verwachtingen de respondent heeft van de gepromoveerde medewerker. Alle verwachtingen die te koppelen zijn aan de formele rol van de gepromoveerde medewerker zijn beschreven als rolgedrag. Van het overige van de werknemer verwachte gedrag wordt bekeken of deze gedragingen van alle medewerkers, of alle medewerkers in een vergelijkbare rol verwacht worden. Als dit niet het geval is dan is het gedrag beschreven als extra-rolgedrag. Alle extra-rolgedrag waarvan respondenten de waarde voor de organisatie benadrukken en wat door de werknemer vrijwillig vertoond wordt, is vervolgens beschreven als OCB. Voor het in kaart brengen van de sterke kanten van gepromoveerde medewerkers zal gevraagd worden naar welke onderscheidende kwaliteiten de werkgevers bij deze gepromoveerden zien. Hiervoor wordt de sterke punten methode gebruikt, welke zich kenmerkt doordat deze gericht is op de perceptie van de respondenten. Hierdoor is deze geschikt voor gebruik in deze thesis (Meyers et al., 2013).

3.3.2. Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit 18 vertegenwoordigers van 13 werkgevers buiten het wetenschappelijk werkveld. Dit veld is onderverdeeld in drie kleinere werkvelden, te weten advies- en consultancy, onderwijs en overige dienstverlening. Binnen elk werkveld zijn zes verschillende respondenten van minimaal vier verschillende organisaties gesproken. Er is voor 18 respondenten gekozen om voor zo een gelijke verdeling van zes respondenten per werkveld te zorgen.

De keuze voor deze organisaties is gebaseerd op twee criteria. Het eerste criterium is het hebben van een specifiek beleid voor het werken met gepromoveerden. Dit wil zeggen dat de organisatie specifiek in haar HR-beleid heeft vastgelegd om een vacatures te vervullen met gepromoveerden of dat een bepaald percentage van het personeelsbestand over een doctorstitel dient te beschikken. Het kan ook zijn dat een organisatie specifiek op zoek is naar gepromoveerde medewerkers maar dit niet expliciet in het HR-beleid heeft vastgelegd. Dit is het geval wanneer de organisatie in openstaande vacatures expliciet vraagt om kandidaten die beschikken over een doctorstitel. Een tweede criterium is dat er meerdere gepromoveerde medewerkers in dienst te

zijn bij de organisatie.

De reden voor de keuze van deze criteria is dat organisaties die bewust zoeken naar gepromoveerden en hier ook mee werken naar verwachting een goed beeld kunnen vormen van de waarde van deze gepromoveerde medewerkers. Ze hebben immers ervaren hoe het is om met deze mensen te werken en actief gekozen om dergelijke mensen aan te willen nemen.

Daarnaast is gezocht naar organisaties die actief zijn in de advies- en consultancybranche, onderwijsorganisaties en andersoortige dienstverlenende organisaties in Nederland. Deze drie werkvelden zijn gekozen omdat onderzoek van Smit (2010) en Smit, S'Jegers en van Mellaert (2009) laat zien dat gepromoveerden in België met name in deze sectoren actief zijn. Ook is er bewust voor gekozen organisaties in de biomedische en technische industrie niet mee te nemen omdat in deze werkvelden de waarde van een doctorstitel gemakkelijker te duiden is (KNAW, 2016). In de technische wereld lijkt de behoefte aan hoogopgeleide onderzoekers erg groot, wat de opgedane onderzoekservaring tijdens een promotietraject erg relevant maakt. In de medische wereld lijkt promoveren een bijna noodzakelijke stap op weg naar een positie als specialist (Schol & Witjes, 2014).

Binnen de gehanteerde driedeling van organisaties wordt gesproken over de groepen advies, onderwijs en dienstverlening. Onder de groep Advies vallen organisaties die zich bezig houden met strategisch, inhoudelijk en organisatieadvies. Hieronder vallen uitsluitend profit-organisaties. Onder de groep Onderwijs vallen non-profit organisaties in het middelbaar en hoger onderwijs, met uitzondering van het universitair onderwijs. De groep dienstverlening bestaat uit organisaties die actief zijn in de financiële, publieke en logistieke dienstverlening. Hieronder vallen zowel publieke als profit-organisaties. De vertegenwoordigers zijn leidinggevenden en/of HR-functionarissen van de bovengenoemde organisaties. Van elke gesproken organisatie is minimaal een leidinggevende gesproken die direct te maken heeft met het werken met gepromoveerden. Deze zijn of actief in de dagelijkse aansturing van de gepromoveerde medewerkers of werken op zijn minst op reguliere basis samen met deze gepromoveerde medewerkers. Van vijf van de 13 organisaties is ook nog gesproken met een HR-functionaris. Dit kunnen HR-adviseurs zijn of medewerkers die betrokken zijn bij de werving en selectie van gepromoveerde medewerkers. De keuze voor deze groep respondenten is dat de verwachting is dat deze respondenten een goede inschatting kunnen maken van wat er van gepromoveerde medewerkers verwacht wordt en waarom er expliciet naar deze groep medewerkers gezocht wordt.

Onderstaande respondenten hebben deelgenomen aan het onderzoek:

Tabel 1: Respondenten

#	Code	Functie
Advies en consultancy		
1	A1	Teammanager
2	A2	HR Adviseur
3	A3	Business line director
4	A4	Hoofd adviesgroep
5	A5	Commercieel directeur
6	A6	Hoofd Recruiting
Onderwijs		
7	O1	Schoolhoofd
8	O2	Opleidingsmanager
9	O3	HR Adviseur
10	O4	Beleidsadviseur
11	O5	HR adviseur
12	O6	Projectleider
Overige dienstverlening		
13	D1	Teammanager
14	D2	Teammanager
15	D3	Havenmeester
16	D4	Senior Beleidsadviseur
17	D5	Secretaris-Generaal
18	D6	HR Business Partner

3.3.3. Data analyse

Analyse van de data is gedaan middels gestructureerde codering van de interviewdata. Ritchie et al. (2013) benadrukken het belang van een gestructureerd coderingsproces om kwalitatief hoogstaande analyse te verrichten. Hiervoor is gebruik gemaakt van open, axiaal en selectieve codering. Middels open codering is een algemeen beeld van de data gevormd dat diende als een basis voor verdere codering. Naar aanleiding van de ontstane hoofdcodering tijdens de open codering is er meer diepgaande gecodeerd. Axiale codering is toegepast om verbanden tussen de open codering te vinden en hier een aantal centrale concepten in te ontdekken. Tot slot is selectieve codering gebruikt om deze concepten verder te definiëren en overkoepelende theorie te ontwikkelen (Ritchie et al., 2013).

4. Resultaten

In het resultatenhoofdstuk worden de data uit de interviews besproken. Hiermee wordt antwoord gegeven op de empirische deelvragen, om op basis hiervan antwoord te geven op de hoofdvraag in de conclusie. Tevens zullen in dit hoofdstuk de empirische deelvragen beantwoord worden.

Het hoofdstuk is verdeeld in vijf paragrafen, waarin de empirische deelvragen terug zullen komen. Per paragraaf zal is een deelconclusie geformuleerd. In de eerste paragraaf wordt de positie van gepromoveerde medewerkers buiten de wetenschap besproken, waarin ook gekeken wordt naar de redenen om een gepromoveerde medewerker aan te nemen. In de tweede paragraaf wordt gekeken naar wat er precies van deze gepromoveerde medewerkers verwacht wordt. In paragraaf 3 wordt onderzocht op welke wijze gepromoveerde medewerkers verschillen van hun niet-gepromoveerde collega's en waar de verwachtingen van werkgevers op gebaseerd zijn. De vierde paragraaf is een opsomming van de sterke en minder sterke kanten van gepromoveerde medewerkers om tot slot in paragraaf 5 het werken met deze groep medewerkers te evalueren.

4.1. Het aannemen van gepromoveerde medewerkers buiten de wetenschap

De eerste empirische deelvraag, "op wat voor posities hebben niet-wetenschappelijke organisaties gepromoveerden in dienst?", heeft betrekking op de functie of rol waar de gepromoveerde medewerkers actief zijn buiten de wetenschap. Om deze vraag te beantwoorden is er onderscheid gemaakt tussen twee soorten rollen die medewerkers vervullen.

4.1.1 De rol van gepromoveerden

Kijkend naar de positie van gepromoveerden bij de gesproken organisaties is in eerste instantie gevraagd naar de functies van gepromoveerde medewerkers. Al snel bleek dat de functietitels en functie-inhoud zo veel van elkaar verschillen dat de functie geen interessante maatstaf is voor het vergelijken van gepromoveerde medewerkers. Om deze reden is gekeken naar de rol die de gepromoveerde medewerkers binnen de organisatie vervullen. Een rol is hier een regulerend systeem van specifieke verwachtingen omtrent het vertoonde gedrag van een individu (Zhu, 2013). In dit geval gaat het om de formele taken en verantwoordelijkheden die van de werknemer verwacht worden.

Hierin is globaal onderscheid gemaakt tussen twee soorten rollen. 12 van de 18 respondenten geven aan dat de gepromoveerde medewerkers in hun organisatie een meer algemene rol vervullen. Dit betekent dat dezelfde rol door een groot aantal medewerkers vervuld wordt. Onder de respondenten in het onderwijs is dit bijvoorbeeld de rol van docent. In de werkvelden advies & consultancy en dienstverlening is dit vaak de rol van consultant of beleidsmedewerker

in teams waar een groot aantal mensen deze rol vervult en waar op basis van de vervulde rol geen onderscheid is te maken tussen gepromoveerden en niet-gepromoveerde collega's.

A5: "Ja vaak is het het vak wat ze leuk vinden en de functie die ze hebben, dat zijn de overeenkomsten en er is geen grote scheiding of zo."

Tabel 2: De rol van gepromoveerden per werkveld

Werkveld	Algemene rol	Specialistische rol
Advies en consultancy	4	2
Onderwijs	5	1
Dienstverlening	3	3
<i>totaal</i>	<i>12</i>	<i>6</i>

Zes van de 18 respondenten geven aan dat gepromoveerden in hun organisatie in een meer specialistische rol actief zijn. Dit lijkt met name te spelen in de dienstverlening. Met een specialistische rol wordt een functie of rol bedoeld waarin weinig anderen actief zijn en waarbij het professionele kapitaal van de gepromoveerde in het werk tot uiting komt. Deze werknemers zijn met name actief als analist of inhoudelijk specialist op een bepaald onderwerp.

D5: "Veel met schrijfwerk, veel inhoudelijk werk met rapporten en adviezen, een beetje specialisten op de rapporten die de (...) uitbrengt."

D1: "Maar de voorliefde voor de inhoud blijft dan wel bestaan. Dus je ziet toch dat ze meestal gewoon op zoek zijn naar specialistische functies."

Het professionele kapitaal dat opgedaan wordt tijdens het doorlopen van het promotietraject lijkt hier van toegevoegde waarde te zijn. De respondenten geven aan dat de specialistische kennis en onderzoeksvaardigheden van grote waarde zijn in de rol die de gepromoveerde vervult en een doorslaggevende rol spelen in de beslissing om de gepromoveerde deze functie te laten vervullen.

O2: "Met name statistisch, zowel voor kwalitatieve als kwantitatieve analyse zie je gewoon dat zij methodologisch veel beter weten wat daar moet gebeuren. En daar veel meer diepgang in kunnen aanbrengen."

A3: "Je merkt wel, hij heeft wel onderzoeks-drive en de drive om meer te willen weten en dat helpt wel op het moment dat je iemand gaat opleiden in bepaald werk."

D5: "Ja dan gaat het echt om de expertise. In die hoeken heb je ook heel veel gepromoveerden die wel die beleidsaffiniteit hebben en dat is het soort wat wij naar ons toe"

halen. die zijn wel interessant.”

4.1.2. De reden om gepromoveerden aan te nemen

Bovenstaande paragraaf laat zien dat twee derde van de gepromoveerde medewerkers in een vrij algemene rol terecht komt, waar het specifieke professionele kapitaal van de medewerker niet per definitie van waarde is. De tweede deelvraag is gericht op de redenen van een organisatie om een gepromoveerde medewerker aan te stellen. Als aangegeven in de methoden is gezocht naar organisaties die specifiek beleid voeren op het werken met gepromoveerden of naar organisaties die actief naar gepromoveerde medewerkers op zoek zijn.

In tabel 3 is te zien dat acht van de 18 respondenten aangeven dat hun organisatie een specifiek beleid heeft, gericht op het aannemen van gepromoveerde medewerkers. Hier gaat het om een organisatie in de consultancy, twee organisaties binnen de dienstverlening en vijf organisaties in het hoger onderwijs.

Tabel 3: Organisaties met een specifiek beleid omtrent gepromoveerden per werkveld

Werkveld	Specifiek beleid	Geen specifiek beleid
Advies en consultancy	1	5
Onderwijs	5	1
Dienstverlening	2	4
<i>totaal</i>	<i>8</i>	<i>10</i>

Organisaties met een specifiek beleid

De respondent uit de advies en consultancy werkveld geeft aan dat het streven van de organisatie is dat een derde van haar consultants een doctorstitel heeft. De reden om actief te zoeken naar gepromoveerden is met name te vinden in het opgedane professionele kapitaal, met name ervaring op het gebied van kwantitatieve data-analyse.

De organisaties in het onderwijs met een specifiek beleid zijn allemaal HBO-instellingen. De reden voor het specifieke beleid op het aannemen van gepromoveerden zijn gemaakte prestatieafspraken tussen de Nederlandse overheid en de HBO-instellingen, waarin overeen is gekomen er naar te streven in 2020 20% gepromoveerde werknemers in dienst te hebben.

De reden voor deze afspraak is, volgens de onderwijsrespondenten, met name om een meer onderzoek-gerichte cultuur in het hoger onderwijs te realiseren. Het streven is om de HBO-instellingen meer een kennisinstelling te laten zijn, waar onderzoek een grotere rol speelt. Voor deze instellingen lijkt zowel het sociale kapitaal als het professionele kapitaal van de gepromoveerde medewerkers van waarde te zijn. Samenwerken met gepromoveerden levert

volgens de respondenten een bepaalde academische onderzoeks-cultuur op, die het hoger onderwijs kan helpen deze cultuuromslag te realiseren.

O6: "Dus onderzoek is een opdracht geworden bij wet. voor het HBO, dat is ook onderzoek doen. En als je dat zegt, dan moet je dat ook doen vanuit de standaard die voor onderzoek geldt. En daar komen de gepromoveerden bij ons kijken."

O5: "Nou ik denk dat het heel erg belangrijk is dat als we naar de volgende stap gaan, dat we ook in de ondersteunende staffuncties meer gepromoveerden aannemen. Meer in beleidsfuncties en faculteitsbesturen bijvoorbeeld. Niet iedereen hoor, maar om die cultuuromslag te realiseren is dat denk ik ook nog wel een volgende stap."

Op het gebied van professioneel kapitaal is er geen onderscheid te maken tussen de relevantie van onderzoeksvaardigheden of inhoudelijke specialistische kennis. Beide lijken van even groot belang te zijn: De gepromoveerde moet uit een voor de organisatie relevant inhoudelijk onderzoeksveld komen en beschikken over de benodigde onderzoeksvaardigheden.

Organisaties zonder specifiek beleid

De respondenten van organisaties waar geen specifiek beleid geldt voor het werken met gepromoveerden stellen dat de gepromoveerde medewerkers niet altijd aangenomen worden omdat ze gepromoveerd zijn. De gepromoveerden die bij de organisatie in dienst zijn, zijn min of meer toevallig bij de organisatie komen werken. Bij het zoeken naar nieuw personeel wordt er niet altijd actief gezocht naar een gepromoveerde medewerker. Tussen de werkvelden zijn op dit punt weinig verschillen te ontdekken.

D5: "Nee, nee. geen actief beleid daarop ook, het komt er zo bij. dus het is geen functievereiste, en het is ook lang in die zin, nee, ik vind het, het is bij ons geen meerwaarde per se. het is niet eens per se een plus, je kijkt wel heel erg wat iemand meebrengt, dus als iemand hier bij ons zou solliciteren met alleen een PhD en niks anders erbij dan gaat het bij ons ook niet passen, dan is het gewoon te smal."

D3: "Maar we hebben de laatste tijd bij de afdeling strategie is het eerder mensen met een MBA dan PhD's. Dat is nu een soort kwaliteitsstempel. of iemand een doctorstitel heeft, heeft nooit echt een rol gespeeld. Eigenlijk heeft dat nooit een rol gespeeld"

Het wel of niet hebben van een PhD lijkt bij organisaties, waar geen specifiek beleid is voor het werken met gepromoveerden, geen grote rol te spelen. Er wordt niet actief gezocht en vaak wordt gepromoveerd zijn als slechts een deel van het cv van een kandidaat ervaren, wat geen hele grote rol speelt. De respondenten van deze organisaties geven aan de gepromoveerde medewerker in sommige gevallen om een specifieke reden wordt aangetrokken, zoals de uitstraling van een doctorstitel of sterk ontwikkelde analytische vaardigheden, maar dat er in

veel gevallen “gewoon” gezocht wordt naar iemand die de openstaande functie kan vervullen. In dat geval speelt het wel of niet gepromoveerd zijn van de kandidaat geen grote rol.

O1: “Ik heb er goede ervaringen mee maar het is niet zo dat ik denk: de volgende moet zo iemand (gepromoveerd) zijn. Het komt op mijn pad en dan vind ik het absoluut wel een plus.”

D5:” Nee, nee. geen actief beleid daarop ook, het komt er zo bij. dus het is geen functievereiste, en het is ook lang in die zin, nee, ik vind het, het is bij ons geen meerwaarde per se.”

De conclusie die hieruit te trekken is, is dat gepromoveerd zijn voor twee derde van de gesproken werkgevers niet zo’n grote rol speelt. In sommige gevallen wordt de gepromoveerde aangetrokken om een specifieke reden, maar grotendeels is de doctorstitel niet zo van belang. Dit is opvallend, gezien uit de bestudeerde literatuur duidelijk is geworden dat het doorlopen van een promotietraject wel tot de ontwikkeling van heel specifiek professioneel, sociaal en individueel kapitaal leidt.

Op basis van wat meer “harde” kenmerken, zoals de formele rol van gepromoveerden en de reden om de medewerkers aan te nemen, is nog niet echt een conclusie te trekken over de waarde van gepromoveerden. Om deze reden is het interessant om in de volgende paragraaf te bekijken wat er dan precies van gepromoveerde medewerkers verwacht wordt. Mogelijk hebben gepromoveerde medewerkers te maken met andere verwachtingen, gedrag of prestaties, waar hen waarde voor de werkgever uit blijkt.

4.2. Verwachtingen

De derde deelvraag is: “Wat wordt er van de samenwerking met gepromoveerden verwacht en hoe wordt dit ervaren?” Om deze deelvraag te beantwoorden worden verwachtingen in kaart gebracht. Het doel hiervan is om de “output” in kaart te brengen. Met output worden hier de verwachtingen van de gepromoveerde medewerkers binnen de organisatie bedoeld.

4.2.1. Verwachtingen omtrent prestaties

Bij het kijken naar verwachtingen is allereerst de beoordeling van werknemers in kaart gebracht. Verschillen in beoordeling kunnen duiden op verschillen in formele en concrete verwachtingen van gepromoveerde medewerkers. Als de beoordeling van de gepromoveerde medewerkers daadwerkelijk verschilt van diens collega’s, betekent dat dat er andere prestaties en daardoor ander gedrag verwacht wordt.

Verschillen in beoordeling lijken echter te ontbreken. Gepromoveerden in zowel algemene als meer specialistische rollen lijken op dezelfde wijze beoordeeld te worden als hun andere

collega's. Er zijn geen concrete verschillen in de factoren waarop de medewerkers worden beoordeeld, wat betekent dat er geen formele andere gedragingen van de medewerkers worden verwacht.

D3: "Beoordeling is het zelfde als de rest, als andere collega's. Er wordt op papier niet meer van verwacht. niet in hun directe functie of zo."

16 van de 18 respondenten geeft aan geen extra verwachtingen van gepromoveerde medewerkers te hebben. Slechts 2 respondenten geven aan concrete, hogere verwachtingen in de vorm van prestaties te hebben. Deze verwachtingen zijn te linken aan het individuele kapitaal van de gepromoveerde werknemer. De respondenten lijken, door de ervaring van gepromoveerden met deadlines en het gedegen opzetten van werkzaamheden, de verwachting te hebben dat de gepromoveerde medewerker dit in de huidige functie ook zal laten zien. Twee respondenten die niet aangeven te verwachten dat gepromoveerde medewerkers betere prestaties leveren, stellen wel te verwachten dat gepromoveerden hun eigen werk goed kunnen organiseren en hierdoor gedegen werk leveren.

A5: Ja de verwachtingen zijn veel hoger. Ik verwacht veel, veel gedegener werk, veel gedegener opgezet en uitgevoerd. Je mag verwachten van iemand die gepromoveerd is dat alles wat hij beweert gedegen is opgezet en uitgedacht.

A6: "volwassenheid, verder zijn in het managen van eigen werk en projecten, en je deadlines halen ook, gewoon wat meer op een volwassen manier daar mee omgaan."

Dit betekent dat slechts vier van 18 de respondenten aangeven dat ze concreet betere of in ieder geval gedegen prestaties van de gepromoveerde medewerkers verwachten. Dit betekent dat wel of niet gepromoveerd zijn op dit gebied geen grote rol speelt. Er worden geen betere prestaties verwacht van medewerkers, omdat ze gepromoveerd zijn.

4.2.2. Verwachtingen omtrent gedrag

Wanneer we verder vragen is er echter toch een aantal verschillen in verwachtingen tussen gepromoveerde en niet-gepromoveerde medewerkers. 11 van de 18 geven aan toch wel "meer" van de gepromoveerde medewerkers te verwachten, maar niet per se op het gebied van diens concrete, meetbare prestaties.

Allereerst is het relevant om op te merken dat de respondenten het moeilijk lijken te vinden om te duiden wat ze dan precies "meer" van gepromoveerde medewerkers verwachten. De respondenten die aangeven hogere verwachtingen te hebben geven geen eenduidig antwoord op de vraag wat er dan precies meer verwacht wordt. Veelgenoemde termen zijn "wat verder zijn",

“extra bagage” en “wat meer brengen”, zonder dat er concrete gedragingen, taken of verantwoordelijkheden genoemd worden.

O4: Wordt er meer verwacht. Nee. Niet echt, nou ja binnen de functies niet. Daar wordt al rekening gehouden met dat iemand meer brengt he, als er ook een gepromoveerde wordt gevraagd. Dus op die manier brengt dat wel een bepaald iets mee, dat gepromoveerd zijn.

D3: “Nou, ja.. ja wat ik net al stel, wat mijn verwachtingen van hen zijn is ja, omdat ze gepromoveerd zijn.. ja. moeilijk. Wat ik natuurlijk wel echt verwacht is niet te gauw meebuigen met iedereen, maar echt gewoon onafhankelijk kijken en even heel goed na denken van waar zit meerwaarde in wat kunnen we leveren.”

D1: maar je gaat er vanuit dat zo iemand gewoon meer, meer, senior is al. En al wat ouder ook. (...) Omdat ze toch wat verder zijn en bepaalde training hebben gehad en die vaardigheden die ik net noem dat mensen daarna sneller doorgroeien.

Het betreft hier veelal impliciete, zachte verwachtingen, die lang niet altijd bij de gepromoveerde medewerker zelf bekend zijn. Wat opvalt is dat het hier veelal verwachtingen betreffen die betrekking hebben op het gedrag van de medewerker. Specifiek lijkt het hier te gaan om gedrag dat niet tot de formele rol van de medewerker behoort, maar gezien kan worden als extra-rolgedrag. Drie thema's zijn hierin te ontdekken.

Houding

Het eerste thema heeft te maken met de houding van de gepromoveerde medewerker. Met houding wordt hier alle gedrag bedoeld waarmee de werknemer een bepaalde indruk op zijn of haar omgeving achter maakt. Negen van de 18 respondenten geven aan dat er binnen de organisatie een belezen, betrokken houding van de gepromoveerde medewerkers wordt verwacht. Deze medewerkers worden geacht een vorm van geleerdheid uit te stralen. De genoemde gedragingen zijn het hebben van een visie op de toekomst van de organisatie, het actief uitdragen van deze visie alsmede een mate van betrokkenheid bij de toekomst van de organisatie.

Een kritische kanttekening hierbij is dat het voor sommigen van de gepromoveerde medewerkers een deel van hun functie is om met de toekomst van de organisatie bezig te zijn. Echter, voor gepromoveerden in een meer algemene rol geldt dit over het algemeen niet.

Het valt niet onder hun takenpakket van de door hen vervulde functie.

A4: “Dat je goed vooruit kan kijken en dat je visie hebt, hier zijn we mee bezig en wat betekent dat nou voor de rest, en voor de toekomst.”

A5: "Iets anders is natuurlijk wel dat je wel altijd ergens verstand van hebt dus ergens altijd wat van moet vinden omdat je er iets over weet. Als je wetenschapper bent geweest wordt er van je gevraagd. je gaat wel over dingen nadenken en je vindt er wat van dus dat wordt van je verwacht. je werd ook wel geacht om er altijd iets van te vinden."

Welke concrete gedragingen er bij deze verwachtingen horen zijn moeilijk te bepalen. De quotes hierboven laten zien dat het met name gaat om betrokkenheid bij de toekomst van de organisatie en het actief uitdragen van deze visie. Hierop aansluitend lijkt een aantal respondenten een kritische, onderzoekende houding van de gepromoveerden te verwachten. Binnen het werkveld advies en consultancy lijkt verwacht te worden dat gepromoveerden van zichzelf gericht zijn op diepgang en innovatie, waar in het hoger onderwijs van gepromoveerden verwacht wordt dat ze deze houding op de organisatie en studenten kunnen overbrengen en de organisatie helpen met het aanbrengen van een meer op onderzoek gerichte cultuur.

A3: "Ja ze zijn dus wel wat meer gericht op andere dingen, zoals ik zei. Zoeken toch diepte en zo, dus daarin brengen ze wel de verdieping die anderen niet brengen. Dus ik verwacht dat op zich wel, dat ze meer inhoudelijke diepgang kunnen bieden."

O5: "Ja gepromoveerden hebben dat kritische vermogen heel erg ontwikkeld zelf, daardoor is de verwachting dat ze dat ook hun studenten beter kunnen aanleren. Dus die hebben die manier van denken, dat heel kritisch zijn en altijd maar door vragen in die vier jaar onderzoek wel heel erg verder, ontwikkeld, verder opgedaan en daar veel mee bezig geweest".

Extra taken

Naast de houding en uitstraling die van de gepromoveerde medewerkers verwacht wordt, geeft een aantal respondenten aan dat er van de gepromoveerden verwacht wordt dat ze een bijdrage leveren op vlakken die niet tot de formele rol van de medewerker behoren. Deze kunnen daarom getypeerd worden als extra-rolgedrag. Dit is gecontroleerd door respondenten te vragen of de genoemde gedragingen deel zijn van de formele taak van de werknemer. Zeven van de 18 respondenten beschrijven gedragingen die onder deze categorie vallen.

Veelal betreft het hier werkzaamheden waar de gepromoveerde medewerker op ingezet wordt, maar die niet tot de taak van de werknemer behoren. Voorbeelden hiervan zijn het schrijven van artikelen in bladen of websites, het verbeteren van systemen of methodieken en het naar buiten treden namens de organisatie. Dit laatste gebeurt met name op de inhoudelijke specifieke kennis van de gepromoveerde. Deze medewerkers wordt dan ingezet als een expert op dit gebied en is bijvoorbeeld actief op lezingen of congressen.

Op bovenstaande is echter wel kritiek van Organ (1997) van toepassing. Mogelijk is het hierboven genoemde gedrag niet altijd te definiëren als extra-rolgedrag, gezien het voor

sommige van de gepromoveerden een formele rol te zien is. Gezien de vervagende grenzen van functies en rollen, is het vertonen van dit gedrag eerder als deel van de taak van de medewerker te zien. Het naar buiten treden namens de organisatie is hier een goed voorbeeld van. Met name in de advies- en consultancywereld en onder de hogescholen is dit vaak niet een formeel deel van het werk maar beschrijven de respondenten wel de waarde van de werknemers op dit gebied.

A3: "Die diepgang is dat dus, dat is weer die drive op de inhoud en dat ze wat sneller iets publiceren. ze schrijven sneller, daar waar anderen dat niet zo gewend zijn, gewoon een artikeltje in een blad of op de site. Dat is voor ons profilering."

O3: "Maar het is mooi als je op een bepaald thema wat meer kan brengen, dat je iemand kan inschieten ergens want dat is ook extra uitdaging, maar daar wordt je niet op afgerekend"

Voortrekkersrol

Ook stelt een aantal van de respondenten dat, zeker binnen het onderwijs, gepromoveerden geacht worden een leidende rol te nemen in projecten waar hun professioneel kapitaal in de vorm van onderzoekservaring of inhoudelijke expertise erg relevant is. Dit is op zich geen opvallende uitkomst, wat echter wel opvalt is dat veel van dit soort gedragingen niet in de functie zijn opgenomen en dat gepromoveerden hier ook niet op formeel op afgerekend worden. Dit betekent dat het een extra gedraging betreft die wel waardevol is voor de organisatie, maar die niet expliciet van de gepromoveerde gevraagd wordt.

O6: "Daar wordt denk ik op die manier altijd wel naar gekeken, van hee, dat zijn de doctoren, kom jij maar want jij hebt het meeste verstand ervan."

D2: Nouja, nee, we verwachten niet formeel dat ze voortrekker zijn. Maar in de praktijk wordt er toch wel zo naar ze gekeken, dat die mensen vaak die rol wel vervullen."

Overkoepelend is te stellen dat twee derde van de respondenten aangeeft dat er binnen de organisatie toch meer verwacht wordt van gepromoveerden dan van niet-gepromoveerde collega's. Hierbij is het opvallend dat deze verwachtingen over het algemeen betrekking hebben op impliciete, zachte gedragingen, waarbij er in het uitvoeren van het werk waarvoor de promovendus is aangenomen geen verschil is met directe collega's. Ook is het duidelijk dat deze verwachtingen lang niet altijd bekend zijn de werknemer.

Wat nog onduidelijk is, is waar deze verwachtingen op gestoeld zijn. In het theoretisch kader is al gesproken over de invloed van het gepercipieerde sociale, individuele en professionele kapitaal van de werknemers op de verwachtingen van de werkgever. In de onderstaande

paragraaf wordt de “input” onderzocht: Wat zijn de verschillen tussen gepromoveerde en niet-gepromoveerde medewerkers? Wat zijn sterke punten van gepromoveerde medewerkers?

4.3. Overeenkomsten en verschillen

De respondenten is gevraagd om overeenkomsten en verschillen tussen beide groepen medewerkers te beschrijven. Aan de hand van deze verschillen en overeenkomsten is het mogelijk om de onderscheidende kwaliteiten van gepromoveerden in kaart te brengen. Ook is de respondenten gevraagd wat zij als onderscheidende kwaliteiten van gepromoveerden ervaren. Voordat de overeenkomsten en verschillen beschreven worden is het belangrijk om te noemen dat er volgens vier van de 18 respondenten nauwelijks onderscheid te maken is tussen beide groepen. Deze respondenten gaven eerder al aan dat het wel of niet gepromoveerd zijn van een medewerker voor hun niet of nauwelijks relevant is.

Het betreft hier twee respondenten uit advies- en consultancywerkveld en twee respondenten uit het dienstverleningswerkveld. Wat nog opvalt is dat dit respondenten betreft waar de gepromoveerde medewerker een gewone team-rol vervult. Hier lijkt het specialistische kennis van een promovendus minder relevant te zijn.

A3: “Ik merk eerlijk gezegd in het dagelijkse werk geen verschil, ik denk niet dagelijks die doet dat want die is gepromoveerd. Toen je belde moest ik wel even goed kijken wie zijn er nou ook weer allemaal gepromoveerd, dus voor ons is het geen issue”

D5: “Ik kijk ook naar de rest. Er zijn een paar hele goeie, zelfs de beste beleidsmedewerkers zitten er ook bij, die niet gepromoveerd zijn. Ook een paar wel, maar ook goede beleidsmedewerkers die het niet zijn, dus het speelt niet echt een rol.”

14 van de 18 respondenten maken wel degelijk onderscheid tussen beide groepen en geven aan duidelijke overeenkomsten en verschillen te zien. Allereerst zijn de overeenkomsten beschreven en vervolgens de verschillen. Tot slot is de respondenten gevraagd om de eigenschappen van gepromoveerden te duiden die deze groep onderscheidt van andere medewerkers. In tabel 7 zijn de genoemde overeenkomsten en verschillen per werkveld uiteengezet, om zo eventuele verschillen tussen de werkvelden te kunnen ontdekken.

Tabel 4: Genoemde overeenkomsten en verschillen per werkveld

Werkveld	Overeenkomsten		Verschillen		
	Inhoudelijke drive	Denkvermogen	Diepgang	Analytische vaardigheden	Uitstraling
Advies en consultancy	5	6	5	2	3
Onderwijs	6	5	2	5	5
Dienstverlening	6	6	4	4	5
<i>totaal</i>	17	17	11	11	13

4.3.1. Overeenkomsten

De respondenten uit alle drie de werkvelden zijn vrij unaniem over de overeenkomsten tussen verschillende werknemers. De respondenten beschrijven twee duidelijke overeenkomsten tussen beide groepen. Enerzijds heeft dit te maken met de inhoudelijke motivatie van de werknemers, anderzijds met het denkniveau van de werknemers. Tabel 4 laat zien dat de respondenten hierin een redelijk gelijk beeld hebben, ongeacht het werkveld waar de respondent in actief is.

De respondenten zien bij beide groepen academisch geschoolde werknemers een hoge mate van intrinsieke, inhoudelijke motivatie. Beide hebben affiniteit met het werk wat ze doen, zijn betrokken bij de uitkomsten van hun werk en lijken gemotiveerd te zijn om goed werk te leveren. Deze overeenkomst wordt in alle drie de onderzochte vakgebieden genoemd. In het onderwijs vertaalt zich dit bijvoorbeeld naar passie voor het helpen van leerlingen, waar dat in het werkveld advies en consultancy vertaalt naar een klant zo goed mogelijk helpen.

Respondenten uit alle werkvelden zien dit als een belangrijke overeenkomst.

A5: "Overeenkomsten. Ja vaak is het vak wat ze leuk vinden en de functie die ze hebben dat zijn de overeenkomsten die ze samen boeit. en er is geen grote scheiding of zo."

A4: "Nee mensen bij mij, in deze sector, die zijn allemaal.. Ze willen iets moois doen voor de wereld. dat klinkt heel soft, dat is echt ook zo. Mensen zijn allemaal gemotiveerd om iets moois te doen."

A3: "Ja ze zijn allemaal gepassioneerd voor hun vak. ze willen allemaal graag de klant helpen. ze proberen altijd om daar zo goed mogelijk aan te voldoen zeg maar, en ook daar weer meer uit te halen, meer werk. ik merk eerlijk gezegd in het dagelijkse werk verschil."

O1: "dit soort types die kiezen om in het onderwijs of in zorg terecht te komen, zijn de types die uiteindelijk tot de conclusie komen dat loopbaan of salaris, hele hoge salarissen tot op zekere hoogte maar waardevol zijn, uiteindelijk zijn ze allemaal heel erg op de zingeving en de inhoud en betrokken bij de mensen. Dat is een belangrijke overeenkomst."

Een tweede belangrijke overeenkomst heeft te maken met het denkniveau van beide groepen werknemers. Zoals terugkomt in de theorie hebben beide groepen academisch geschoold personeel hun denkvermogen en professionele houding verder ontwikkeld. Dit wordt door de respondenten als belangrijke overeenkomst ervaren. In het werk uit zich dit in het hebben van een kritische houding en het beschikken over een hoog denkniveau.

D2: "Nou beide groepen hebben intrinsieke motivatie voor wat we doen. drive, en passie voor wat de organisatie doet. Op dat gebied is niet echt onderscheid te maken."

O5: "Ja en dat kan gemakkelijker met mastertitelhouders of gepromoveerden. we verwachten niet dat onze studenten onderzoekers worden, dat heb je meer op de universiteit, maar het gaat vooral om de onderzoekende houding, aan te leren."

D1: "Maar verder, nee. Kijk, het zijn toch dezelfde soort mensen in ons vakgebied, die vier jaar eerder zijn afgestudeerd, maar gekozen om nog effe door te gaan. En je ziet wel dat ze ook dezelfde soort, ja, dezelfde taal spreken zeg maar. Beide zijn universitair geschoold en dat levert toch een bepaalde manier van denken."

4.3.2. Verschillen

De overeenkomsten tussen beide groepen hebben dus betrekking op de motivatie, betrokkenheid en het denkvermogen van de werknemers. De belangrijkste verschillen zijn met name de focus op diepgang, analytische vaardigheden en in sommige gevallen de uitstraling die hoort bij het hebben van een doctorstitel.

Ook hierin zijn de respondenten redelijk gelijk verdeeld. Binnen het werkveld advies en consultancy valt de behoefte aan diepgang iets meer op, waar in het onderwijswerkveld de analytische vaardigheden veelal genoemd worden. Over het algemeen zijn de respondenten redelijk gelijk in hun waarneming van verschillen.

Focus op de inhoud

De werknemers met een doctorstitel lijken een sterkere behoefte aan verdieping te hebben dan hun niet-gepromoveerde collega's. Dit uit zich met name in de behoefte aan het tot de bodem uitzoeken van vraagstukken, het formuleren van vervolgvragen en de behoefte om een antwoord op basis van volledige informatie te formuleren. Deze behoefte aan verdieping lijkt positieve als negatieve kanten te hebben. Dit betekent enerzijds dat gepromoveerde medewerkers erg gericht zijn op vernieuwing en op de toekomst. Ze zullen snel bestaande zaken in twijfel trekken en vervolgvragen opstellen.

A1: "Hij kijkt fris en onbevangen naar dingen. En vanuit die theoretische achtergrond die hij heeft, is hij ook heel erg bezig met wat gebeurt er morgen bij klanten, wat zijn ontwikkelingen. Heel erg de drive om steeds.. Het wordt voor hem heel snel saai als het steeds hetzelfde is."

Anderzijds lijkt deze behoefte aan verdieping de medewerkers soms in de weg te zitten. Dit uit zich op twee manieren. Het beantwoorden van concrete, beperkte vragen is soms moeilijk, omdat er op deze manier niet aan de behoefte aan diepgang wordt voldaan. Ook lijkt het geven van antwoorden op basis van beperkte informatie daardoor soms moeilijk te zijn. De behoefte aan diepgang maakt dat deze groep geneigd is om een vraagstuk tot op de bodem uit te zoeken,

waardoor het lastig is om, als een klant of situatie daar om vraagt, op basis van minder dan 100% van de informatie een antwoord te geven.

A4: "Ja je moet gewoon naar de klantvraag luisteren, en die klantvraag beantwoorden, en niet alles er om heen gaan doen. (...) En je mag een klant wel een beetje sturen, maar je mag niet een projectje van een ton naar twee ombuigen omdat je het zelf zo interessant vindt en nog meer informatie er uit wil halen."

D1: "En sommigen zeggen dan eerlijk van ja, nee, ik ga echt niet op 98 procent van de info een beslissing nemen of, deadlines houd ik niet zo van, de inhoud vind ik veel belangrijker."

Analytische vaardigheden

Een tweede onderscheid dat door een groot deel van de respondenten gemaakt wordt heeft betrekking op de analytische vaardigheden van de groep gepromoveerde medewerkers. Hoewel aan elkaar verwant, is analytische vaardigheid niet hetzelfde als denkvermogen. Met analytische vaardigheden worden hier vaardigheden bedoeld die enerzijds gericht zijn op het systematisch ontleden van een complex probleem, anderzijds op het omgaan met grote hoeveelheden informatie. Met denkvermogen worden, naast een zekere mate van analytisch denken, ook creatief en praktisch denkvermogen bedoeld.

Deze nuance is van belang omdat de respondenten specifiek de analytische vaardigheden van de gepromoveerde medewerkers als verschil zien ten opzichte van de niet-gepromoveerde medewerkers. Daarnaast stellen de respondenten dat deze analytische vaardigheden een product zijn van het promotietraject, afkomstig uit de opgedane ervaring met data- en probleemanalyse. Naast dat het gaat om de vaardigheden heeft dit ook te maken met de mindset van gepromoveerde werknemers. Enerzijds heeft dit voordelen. Zo zijn gepromoveerde medewerkers tot scherpere analyses in staat en lijken ze de uitdaging in het oplossen van ingewikkelde problemen op te zoeken. Deze waarneming wordt met name gedaan in het onderwijswerkveld. Mogelijk vallen verschillen tussen gepromoveerde docenten en niet-gepromoveerde docenten hier meer op.

D1: "Maar de skills die je hebt geleerd. En dat zijn meer van hee, dat je gewoon heel helder een probleem kan analyseren. Bijvoorbeeld dat je niet terugdeinst als iets moeilijk is of niet gelijk duidelijk is."

D3: "Als je een proefschrift hebt geschreven dan weet je echt wel gewoon heel goed hoe je ene probleem goed moet ontrafelen, dan is je analytisch vermogen gewoon goed."

De analytische vaardigheden van de gepromoveerden lijken soms ook in het nadeel van deze groep medewerkers te werken. Zo is het voor sommige van de gepromoveerden moeilijk om, als gezegd, beslissingen op onvolledige informatie te nemen of is het simpelweg lastig om deze

vaardigheden ook commercieel interessant te maken. Dit zal in paragraaf 4.4.3. verder besproken worden.

De uitstraling van een doctorstitel

Een derde verschil heeft te maken met het feit dat een gepromoveerde medewerker voor de rest van zijn carrière de titel van doctor mag dragen. Dit is eerder al deels beschreven in de paragraaf over verwachtingen. Deze doctorstitel onderscheidt de gepromoveerden vanzelfsprekend van hun niet-gepromoveerde collega's. Er lijkt iets magisch om de doctorstitel heen te hangen, wat een imago van geloofwaardigheid en expertise voor de organisatie oplevert. Daarnaast lijkt een doctorstitel ook toegang te verlenen tot een specifiek, academisch netwerk, wat in sommige gevallen waarde vertegenwoordigt voor de werkgever.

A5: "Mensen denken dat je weet waar je het over hebt. dat je als je wat vertelt dat het waar is. Mensen denken van: die zal het wel weten. die is gepromoveerd."

A2: "En daar zit wel vaak een link in met de PhD, met die doctor., die promovendi die daar vaak dan net even inhoudelijk meer van weten. en ontzag inboezemen."

Vier van de 18 respondenten beschrijven ook negatieve kanten van het imago van de gepromoveerde medewerkers. In sommige gevallen kan het wetenschappelijke dat om een promotie heen hangt ook nadelig werken. Dit zal later nog verder uiteen gezet worden.

D4: "Je merkt juist aan de andere kant dat, hoe zeg ik dat beleefd, er zijn ook een hoop vooroordelen over gepromoveerden. verschillen in perceptie zeg maar. En die zijn helemaal niet zo positief, dus het zijn van gepromoveerde is zeker niet altijd een pre."

De beschreven verschillen zijn duidelijk te koppelen aan de vaardigheden en ervaringen die de gepromoveerde werknemers opdoen tijdens hun promotietraject. Het is interessant om het beeld van de respondenten van de waarde van deze promotie te onderzoeken. De respondenten is daarom, na het beschrijven van enkele verschillen en overeenkomsten tussen beide groepen, gevraagd om de eigenschappen te beschrijven die zij als de meest onderscheidende kwaliteiten van gepromoveerde medewerkers ervaren. Daarnaast blijken uit de interviews dat de respondenten ook een sterke mening hebben over de nadelen van het werken met gepromoveerden.

De bovenstaande paragraaf geeft inzicht in de gepercipieerde verschillen tussen gepromoveerden en hun niet-gepromoveerde collega's. Na het in kaart brengen van de verschillen tussen beide groepen is de respondenten gevraagd om enkele van deze verschillen te duiden als de belangrijkste sterke punten van de gepromoveerden. Op deze manier zijn de punten waarop gepromoveerden zich, op positieve en negatieve manier, onderscheiden

inzichtelijk gemaakt.

4.4. Onderscheidende sterke punten

Kijkend naar de interviews blijkt dat de respondenten een duidelijke mening hebben over de onderscheidende kwaliteiten van gepromoveerde medewerkers hebben. Op basis hiervan kan een tweedeling gemaakt worden van directe sterke punten en meer indirecte sterke kanten van gepromoveerden. Echter, de respondenten duiden niet alleen maar sterke punten. Na de sterke punten zullen ook de minder sterke punten van de respondenten besproken worden.

4.4.1. Directe sterke punten

De directe factoren die de respondenten als onderscheidende sterke kant van gepromoveerden beschrijven zijn goed ontwikkelde analytische vaardigheden, specifieke (onderzoeks-) vaardigheden en specialistische inhoudelijke kennis.

De respondenten zien deze factoren als de sterkste punten van gepromoveerde werknemers, waarmee ze van waarde kunnen zijn voor de organisatie. Ook onderscheiden ze zich op deze punten van de niet-gepromoveerde collega's.

Tabel 5: Genoemde sterke punten door respondent per werkveld

Werkveld	Directe sterke punten			Indirecte sterke punten	
	Cognitieve capaciteit	onderzoeksvaardigheden	specialistische kennis	uitstraling	netwerk
Advies en consultancy	5	2	3	4	3
Onderwijs	4	6	2	5	5
Dienstverlening	6	5	3	5	5
<i>totaal</i>	15	13	8	13	13

Sterk ontwikkelde analytische vaardigheden

Alle respondenten benadrukken de eerder genoemde analytische vaardigheden van de gepromoveerde medewerkers. De manier waarop de respondenten dit doen verschilt. Respondenten gebruiken hiervoor termen als bovenmatige intelligentie, hoog conceptueel denkvermogen, sterk analytisch vermogen, kritische blik, snel denken of in staat zijn om met grote hoeveelheden informatie om te gaan. Deze termen zijn gekoppeld onder de noemer analytische vaardigheden, aangezien ze alle betrekking hebben op het vermogen om met grote hoeveelheden informatie om te gaan en complexe problemen op te lossen. 15 van de 18 respondenten noemen deze analytische vaardigheden expliciet, de overige drie meer impliciet.

D3: "Als je een proefschrift hebt geschreven dan weet je echt wel gewoon heel goed hoe je probleem goed moet ontrafelen, dan is je analytisch vermogen gewoon goed."

D4: "goede analytische vaardigheden. dat is wel echt iets, wat promovendi altijd wel goed onder de knie hebben."

Vier van de 18 respondenten geven aan dat de analytische vaardigheid leidt tot een meer lange termijn gerichtheid bij de gepromoveerde medewerkers dan hun niet-gepromoveerde collega's. Mogelijk is dit afkomstig uit de behoefte om een meer compleet beeld van de situatie te vormen. Ook kan het zijn dat lange-termijn karakter van het promotietraject maakt dat het kijken naar de lange termijn een natuurlijke werkwijze voor de promovendi is.

D4: "Op de een of andere manier denk ik dan toch wel aan langetermijnvisie. ja dat lange termijn denken is voor mij wel iets wat ik echt zie bij gepromoveerden. Toch het denken als een soort van schaker. Je bent in staat om echt die vergezichten te schetsen."

Onderzoeksvaardigheden

Ook de waarde van het professionele kapitaal van de gepromoveerden komt naar voren. Concreet noemen respondenten de kennis van en ervaring met het doen van onderzoek. Respondenten ervaren dit als een onderscheidende kwaliteit ten opzichte van niet-gepromoveerde collega's omdat deze simpelweg minder ervaring hebben met het doen van onderzoek.

Met name in het onderwijs en de consultancy worden deze onderzoek-gerelateerde vaardigheden als waardevol ervaren. Alle zes respondenten uit het werkveld onderwijs benadrukken deze onderzoeksvaardigheden als waardevol. Dit heeft te maken met de groeiende focus op onderzoek binnen de hogescholen, waardoor deze vaardigheden belangrijker worden. Ook het overbrengen van deze vaardigheden is van waarde.

O1: "met name die stevigere onderzoek vaardigheden. Die staan wat steviger, dat is wel wat we zien."

O4: "Dat ze veel in hun bagage hebben ook om eigenlijk vraagstukken waar niet direct een antwoord op is, om daar goed mee om te kunnen gaan. Dat is natuurlijk wel heel waardevol voor het HBO en voor studenten. Om met zo'n vermogen eigenlijk te werken aan het onderwijs, onderzoek en ontwikkeling van de beroepspraktijk."

Vijf van de zes respondenten in het werkveld dienstverlening benadrukken deze onderzoeksvaardigheden. De relevantie voor deze organisaties ligt, volgens de respondenten, in het omgaan met data, complexe situaties en vaardigheden op het gebied van ingewikkelde analysemethoden.

Binnen het werkveld advies en consultancy worden deze vaardigheden ook als waardevol

ervaren, maar is dit met name relevant in organisaties waar de gepromoveerde in een meer specialistische rol actief is. Slechts twee van de zes respondenten noemen deze vaardigheden expliciet. Hier lijken de specifieke vaardigheden van gepromoveerden een grotere rol te spelen, omdat ze vaak om deze reden zijn aangetrokken. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld het vervullen van een rol als data-analist of inhoudelijk specialist op een onderwerp.

A5: "Ja, ik denk dat iemand die met een phd toch veel scherper de analyses maakt van de data, waar komt die vandaan en wat, hoe moet ik die data wegen. Hoe zijn ze daarop gekomen, kan het wel zijn dat die data dan niet kloppen, dat soort dingen."

Specialistische kennis

Naast onderzoek-gerelateerde vaardigheden is in sommige gevallen de specialistische kennis van de gepromoveerde medewerker een onderscheidende factor. Met specialistische kennis wordt hier de inhoudelijke specialisatie van de gepromoveerde medewerker tijdens het promotietraject bedoeld. Hierbij valt op dat lang niet alle respondenten het inhoudelijk specialisme als relevant ervaren. Slechts zes van de 18 respondenten ziet deze kennis als waardevol. Hier zijn enkele verschillen te zien per werkveld. In het werkveld onderwijs is de inhoudelijke specialisatie eene soort hygiëne-factor. De gepromoveerde medewerker moet gepromoveerd zijn op een relevante inhoud, maar deze komt niet per se terug in het dagelijks werk. Slechts twee van de zes respondenten geven direct aan dat het specialisme van belang is. Binnen de dienstverlening speelt de inhoudelijke specialisatie nauwelijks een rol. Slechts een respondent noemt dit punt.

O5: "Nou het gebeurt vaak vanuit de vakgroepen onderzoekers worden gezocht. En dan wordt er wel aangegeven gepromoveerd, als eis. of bij lectoren ook als we die zoeken gepromoveerd op dit en dit vakgebied. dus in die zin wel."

Organisaties in de werkvelden advies en consultancy en dienstverlening waar de specialisatie wel als onderscheidende factor wordt gezien lijken in een meer technisch-inhoudelijk veld actief te zijn. De specialisatie van een gepromoveerde medewerker is hier van toegevoegde waarde voor de klanten van de organisatie.

Hier vervullen de gepromoveerden dan ook vaker een rol als inhoudelijke specialist. Verder lijkt het erg van belang te zijn dat de kennis van de gepromoveerde medewerker enigszins te verbinden is met de praktijk. Als deze verbinding niet of moeilijk te maken is, lijkt de waarde van de specialisatie af te nemen.

A3: *“Dit is een persoon die energie monitoring op zijn cv heeft staan, als subject, zal ik maar zeggen. als promotie onderwerp. En daar hebben wij gewoon ontzettend veel aan, (..) Iedereen erkent dat hij er het meeste van weet.”*

A2: *“Je hebt bijvoorbeeld wel promovendi die heel interessant kunnen zijn als het gaat om water. dan heb je waste water dat soort dingen, dan heb je echt gewoon ja, scheikundigen nodig. toxicologen, of chemici waar je echt gewoon enorm mee de diepte in moet gaan. Dan komen die gepromoveerden wel in beeld”*

4.4.2. Indirecte sterke punten

De respondenten zien, naast sterke punten die in het directe werk van de gepromoveerden terugkomen, ook meer indirecte onderscheidende kwaliteiten. Deze sterke kanten hebben niet direct te maken met de vaardigheden of kennis die de gepromoveerde medewerkers meebrengen, maar vertegenwoordigen volgens de respondenten toch waarde voor de organisatie.

Door hun doctorstitel te behalen krijgen gepromoveerden toegang tot een gezelschap van andere gepromoveerden. Zoals onderstaande quotes illustreren vertegenwoordigt de promotie een soort *rite de passage* waardoor de gepromoveerde door andere doctoren als “insider” gezien wordt.

A5: *“Kijk, er zijn ook best veel klanten van ons die ze ook hebben. Hele grote multinationals zijn er veel bij R&D afdelingen waar PhD's zitten. Dat maakt het niveau een beetje gelijk.”*

D5: *“Nou het heeft een soort.. met name met contact met de wetenschappelijke wereld geeft het toch een gemakkelijke herkenning, je hoort er bij, je weet hoe het is, one of the guys, je weet wat onderzoek is en je bent bekend met de wereld. dat is ook zo natuurlijk. dat, in die zin werkt het wel vrij makkelijk.”*

Dit toegang tot deze selecte groep levert de gepromoveerde medewerkers twee dingen op. Enerzijds is dit toegang tot een specifiek academisch netwerk, anderzijds brengt het hebben van een doctorstitel een bepaalde uitstraling met zich mee. De verdeling van deze sterke punten is te zien in tabel 5. Wat opvalt is dat het aantal respondenten wat deze kwaliteiten direct of indirect noemt per werkveld ongeveer gelijk is. In alle werkvelden worden voordelen van de uitstraling van een doctorstitel gezien.

Waardevol netwerk

De toegang tot deze selecte groep levert de werkgever van gepromoveerde werknemers twee indirecte voordelen op. De eerste is toegang tot het netwerk van de gepromoveerde

medewerkers. Tijdens het promotietraject komen de promovendi in aanraking met een grote hoeveelheid andere gepromoveerden, hoogleraren en in sommige gevallen ook met andere organisaties. Door de gepromoveerde in dienst te hebben krijgen organisaties volgens 13 van de 18 respondenten, verdeeld over verschillende werkvelden, toegang tot dit netwerk. In sommige gevallen kan dit erg waardevol zijn. Dit academische netwerk kan van waarde zijn. Zo kan het contacten met potentiële medewerkers, partners en opdrachtgevers betekenen.

O3: "Ik denk dat ook wel voor gepromoveerden geldt: dat het van waarde is dat ze zo hun netwerk hebben. Dat is wel van waarde voor een opleiding bij ons."

A2: "en ook dicht tegen het onderzoeks-wereldje aanzitten en ook daar veel netwerk hebben. Dus ook bij andere onderzoeksbureaus en universiteiten contacten hebben. Wij hebben in die projecten samen met (..) dat doen we ook vaak in onder aanneming van een ander bureau, of met een universiteit of andere partner."

Daarnaast geeft een aantal van de respondenten aan dat ze zien dat gepromoveerden, door hun doctorstitel, gemakkelijker toegang krijgen tot bepaalde kringen of netwerken. Ook hiermee leveren ze de werkgever toegang op tot potentiële partners en klanten. Op deze wijze vertegenwoordigt het netwerk van de gepromoveerde werknemers een belangrijke onderscheidende factor.

D5: "wat ik wel zelf merk dat geldt ook wel voor mensen die hier naar buiten treden is dat het wel heel erg helpt om dr. voor je naam te hebben staan. Net iets makkelijker binnen komen, het is een soort herkenning."

O2: "Plus dat ik denk dat de wereld zo werkt dat mensen die gepromoveerd zijn er wel meer aanzien op nahouden, meer aanzien hebben. waardoor ze ook meer en sneller kansen en contacten krijgen."

Doctorstitel

De eerder besproken uitstraling van een doctorstitel wordt door een deel van de respondenten als sterke kant van de gepromoveerde medewerkers ervaren. De doctorstitel van de werknemers is op die manier van onderscheidende waarde voor de organisatie. Met name in de dienstverlening en de advieswereld lijkt dit een positieve invloed te hebben.

D3: dat als ik op mijn kaartje dr. had staan dan was het wel van ok, ook promovendus, dat vonden ze wel prettig merkte ik, als prettige gesprekspartner.

A2: Ja, ik weet waarom hij is binnengehaald, dat is om verbinding met de TU/e. dus we hebben daar gekeken naar waar zit een link met de universiteit, toen is hij in beeld gekomen, hij heeft daar een verbinding mee."

Het is echter relevant een kanttekening te plaatsen bij bovenstaande. Het imago van gepromoveerden is niet altijd een voordeel. Drie van de 18 respondenten geven aan dat gepromoveerden in sommige gevallen een stoffig, academisch imago hebben, wat hun geloofwaardigheid en koppeling met de business bemoeilijkt. Dit lijkt met name te spelen in de werkvelden advies en consultancy en dienstverlening. In het onderwijs, met name het hoger onderwijs, speelt dit geen rol.

A1: “ Waar hele andere dingen spelen die een barrière vormen voor de promovendi. Een aantal slimme koppen bij elkaar zijn het, die hele vernieuwende ideeën hebben, die de organisatie bijna zoiets heeft van agh ja, die willie wortels bij elkaar. terwijl ze voor de vernieuwing misschien wel cruciaal zijn.”

D5: “Toch een beetje een ivoren toren imago. Een beetje toch, alsof je niet echt iets met mensen hebt gedaan en alleen maar op je kamer aan je onderzoek hebt geschreven.”

D4: Ja kijk, gepromoveerden hebben toch een soort van stoffig imago om zich heen hangen, en, dat betekent dat je je soms extra moet bewijzen op het gebied van praktijkgerichtheid, he, en beleidsmatigheid.

Het idee dat gepromoveerden het vermogen missen om kennis en vaardigheden aan de praktijk te koppelen speelt bij een aantal van de respondenten. Mogelijk is het hierbij geen voordeel om een doctorstitel te hebben en vormt het een soort stigma wat de gepromoveerde medewerker zal moeten doorbreken, om te voorkomen dat ideeën worden weggezet als niet relevant of onhaalbaar.

4.4.3. Minder sterke kanten

Aansluitend op bovenstaande kanttekening wordt in deze paragraaf een aantal punten besproken die door de respondenten als belangrijk kenmerk van gepromoveerden wordt ervaren, maar wat een minder sterk punt van deze groep is. In vergelijking met niet-gepromoveerde collega's zien de respondenten dit als de minder sterke kanten van de gepromoveerden.

Tabel 6: Genoemde minder sterke punten per werkveld

Werkveld	sensitiviteit	communicatieve vaardigheden	commercialiteit
Advies en consultancy	2	2	2
Onderwijs	1	3	0
Dienstverlening	3	4	4
<i>totaal</i>	6	9	6

Belangrijk is dat bovenstaande tabel alleen de directe verwijzingen naar de minder sterke punten bevat. Enkele respondenten verwijzen nog wel op een meer indirecte manier naar wat

minder sterke punten, maar zijn hier niet zo stellig in dat dit meegenomen wordt in bovenstaande tabel. Op deze manier is er onderscheid gemaakt tussen respondenten die kritiek uiten op de gepromoveerde medewerkers en de respondenten die meer op de vlakte blijven. Overkoepelend zien de respondenten twee punten waarop gepromoveerden niet altijd even sterk ontwikkeld zijn als hun collega's. Enerzijds lijken sommige werknemers moeite te hebben met enkele van de sociale vaardigheden of commerciële instelling die komt kijken bij samenwerking met collega's of klanten, anderzijds lijken sommige gepromoveerden weinig ervaring te hebben met de politieke sensitiviteit die buiten de wetenschappelijke wereld gevraagd wordt. 11 van de 18 respondenten geven aan enkele punten te zien waarin de gepromoveerden minder ver ontwikkeld zijn.

D3: "Ik denk dat iemand die gepromoveerd is dat het supergoed is als je niet je hele leven in de universiteit lijft hangen en dan professor wordt, maar je moet er een tijdje uit gaan. je moet gewoon ervaren hoe het is om dan bij een overheid te werken en bij een bedrijf of zo. voor mijn part bij een NGO kan mij het schelen, gewoon om te voelen zo werkt het dus in de praktijk. want je kunt het gewoon niet vanuit je aio plek kun je dat allemaal niet".

D5: wat ik wel zou begrijpen is dat je als je in een context actief bent waar teamplay echt heel belangrijk is, dat het voor een gepromoveerde wat minder vanzelfsprekend is. Onderzoek is best individueel en het verschilt per persoon hoe je dan aansluiting vind bij een team, als je gaat werken buiten de wetenschap."

Politieke en organisatiesensitiviteit

Met organisatiesensitiviteit wordt hier de mate bedoeld waarin de werknemer signalen van personen en situaties in de organisatie opvangt, en diens gevolgen kan inschatten. Ook politieke sensitiviteit wordt genoemd, waarmee de gevoeligheid voor de spelende politieke processen in de organisatie wordt bedoeld (Swenson-Lepper, 2005). Deze lijkt bij de gepromoveerde medewerkers, in sommige gevallen, minder ver ontwikkeld te zijn. Een mogelijke verklaring is dat de gepromoveerden tijdens het promotietraject veel minder met situaties in aanraking komen waar vaardigheden als politieke sensitiviteit gevraagd wordt. Een promotietraject wordt gekenmerkt door een hoge mate van individualiteit, waar dit in het dagelijks werk buiten de wetenschap zelden het geval is. Dit heeft mogelijk invloed op de minder grote ontwikkeling van deze sensitiviteit.

D5: "politieke sensitiviteit, hoe verhouden dingen zich, wat jij doet wat voor effect heeft dat of kan dat hebben op wat anderen doen. weten waar gevoeligheden liggen en daar mee bezig zijn in een lastige context. Ja politieke sensitiviteit. Dat ontbreekt toch wel een beetje."

D4: "Maar het gaat dus meer over dingen weet je wel, van ben je wel opgewassen tegen de dynamiek van zo'n organisatie, en natuurlijk specifiek het politieke aspect. Dat zijn natuurlijk kanten die hier heel relevant zijn."

Communicatie

Negen van de 18 van de respondenten geeft aan dat het soms moeilijk is om met de gepromoveerde medewerkers samen te werken is. Deze respondenten uiten kritiek op de communicatie met gepromoveerde medewerkers en geven als reden hiervoor dat de communicatieve vaardigheden en het inlevingsvermogen van de gepromoveerden niet altijd even goed ontwikkeld is.

Een mogelijke oorzaak die ze hiervoor geven is het individuele karakter van het promotietraject. Hierin komen de gepromoveerden minder in situaties terecht waar deze vaardigheden van belang zijn, waardoor de ontwikkeling hiervan niet altijd even groot is. Hier is geen duidelijke scheiding per werkveld of soort functie te ontdekken. Wel zijn er overeenkomsten tussen de mate waarin een respondent tevreden is over de samenwerking met de gepromoveerde of hier enkele haken en ogen aan ziet en de mate waarin ze aangeven dat de communicatie moeilijk verloopt. De minder tevreden respondenten beschrijven, logischerwijs, meer de minder sterke kanten van de gepromoveerde medewerkers. Deze lijken sterker naar voren te komen in het dagelijkse werk.

O1: "Dat zijn contactuele vaardigheden, leiderschapsvaardigheden. Die kant, mensen die dus ergens heel goed in zijn, zijn vaak ook incongruent met een aantal andere punten. Ze zijn daar niet slecht in, maar ze zijn niet van even hoog niveau."

D3: "Nou wat je in sommigen wel ziet is dat je, je kunt heel goede promovendus zijn en je enorm vastbijten in een onderwerp en daar vier jaar lang je best op doen en met briljante verhalen komen, maar dat wil nog niet zeggen dat je in een omgeving waarin je wordt gechallenged en mensen heel kort door de bocht gaan dat je dan ook gewoon sociaal vaardig genoeg bent om overeind te blijven."

A2: "het is moeilijk om sociaal en inhoudelijk echte aansluiting te vinden. Hij wordt wel gewaardeerd, maar de negatieve kanten worden ook wel heel erg gezien. (..) zijn collega's zijn natuurlijk wel onder de indruk van zijn kennis, maar weten niet echt wat ze er mee moeten."

Commercialiteit

Daarnaast beschrijft een aantal van de respondenten ook de commercialiteit van gepromoveerde medewerkers als een minder sterk punt. Dit kritiekpunt komt voor in de werkvelden dienstverlening en advies en consultancy.

De respondenten zien de gepromoveerde medewerkers als erg inhoud-gedreven. Hoewel passie voor het werk als overkoepelend kenmerk van academisch opgeleid personeel wordt gezien, stellen 17 van de 18 respondenten bij de gepromoveerde medewerkers een grotere focus op de inhoud te ervaren. Dit wordt enerzijds als een sterke kant gezien: het geeft de promovendus een mate van diepgang en een onderzoekende, kritische houding waar mee de promovendus waardevol is voor de organisatie, anderzijds betekent deze inhoud gedreven attitude soms een gebrek aan commercialiteit. Niet alle gepromoveerden zijn in staat om de inhoud die hen zo boeit te vertalen naar wat voor klanten of collega's een relevant product of dienst is.

A3: "Want een ding is altijd het belangrijkste en dat is die prachtige inhoud. De rest van de wereld begrijpt hen soms toch niet helemaal goed."

D3: "en dat hebben promovendi niet, per se. want die gaat voor de soort van waarheid, voor zover die bestaat. dan is er niet echt een directe klant"

Sommige van de respondenten ervaren hierdoor dat het moeilijk is voor de gepromoveerde medewerkers binnen hun organisatie om contact te maken met klanten en collega's. Met name de vertaling van de inhoud naar zakelijk interessante producten of diensten zien de respondenten als een moeilijk punt.

A1: "Dingen wat minder goed over het voetlicht kunnen brengen, een beetje het expert-dilemma. Te veel, ergens heel goed zijn maar het niet over kunnen brengen. Wat ik geleerd heb is dat een deel van het succes ook is hoe goed je met de context omgaat. Als je altijd zes stappen vooruit bent is de vraag hoe goed luister je dan nog."

D6: "En dat is soms moeilijk in de samenwerking wel. De klant zit meestal ook niet te wachten op een heel dik academisch rapport, die wil ook gewoon to the point zien wat ze willen weten. En ook dat toe the point schrijven is moeilijk."

A2: "Ja, zegt zo'n manager eigenlijk weet ik niet wat ik met dit product moet.. te moeilijk, te hoog over.. hoe breng je nou de meerwaarde van zo'n product onder de ogen van je klant als ik het zelf niet goed snap."

Op basis van de bovenstaande paragraaf kan geconcludeerd worden dat de respondenten zowel sterke als minder sterke kanten herkennen. Het lijkt zo te zijn dat gepromoveerden door hun professionele, sociale en individuele kapitaal. Alle drie de soorten kapitaal lijken genoemd te worden, in de vorm van ervaringen op het gebied van onderzoek, analytische vaardigheden, uitstraling en wetenschappelijk netwerk van waarde kunnen zijn. In sommige gevallen zitten minder goed ontwikkelde vaardigheden op sociaal of commercieel vlak dit echter in de weg. Daarnaast lijkt het in sommige gevallen een nadeel te zijn om te promoveren, gezien het ietwat stoffige imago wat gepromoveerden onder sommige van de organisaties lijken te hebben.

Een logische laatste stap op weg naar beantwoording van de hoofdvraag is om het werken met gepromoveerde medewerker te evalueren. Hierin wordt gevraagd hoe respondenten dit ervaren. Zijn ze tevreden over de gepromoveerden? Voldoen deze aan de verwachtingen? Hierin wordt duidelijk dat de respondent zowel voor- als nadelen zien aan het werken met gepromoveerde medewerkers.

4.5. Evalueren van de samenwerking

Het theoretisch kader laat zien dat de mate waarin verwachtingen van de werkgever uitkomen veel invloed heeft op hoe de waarde van medewerkers wordt ervaren door de werkgever. Aan de respondenten is de vraag gesteld of de samenwerking met gepromoveerden bevalt. Het antwoord op deze vraag is over het algemeen positief. 16 van de 18 respondenten geven aan tevreden te zijn over de samenwerking, twee van de 18 respondenten geven aan dat de samenwerking niet altijd even goed bevalt.

Tabel 7: Tevredenheid van respondenten over samenwerking, verdeeld per werkveld

Werkveld	Tevreden	Niet tevreden
Advies en consultancy	4	2
Onderwijs	6	0
Dienstverlening	6	0
<i>totaal</i>	<i>16</i>	<i>2</i>

Een aantal zaken valt op. De 16 respondenten die aangeven over het algemeen tevreden te zijn over hun gepromoveerde medewerkers, lijken bij doorvragen toch een slag om de arm te houden. Nagenoeg allemaal hebben ze toch wel een aantal aanmerkingen op de gepromoveerde medewerkers. Dit roept de vraag op of de respondenten wel echt zo tevreden zijn als ze in eerste instantie aangeven.

De genoemde op- en aanmerkingen hebben met name te maken met het professionele en sociale kapitaal van de gepromoveerde medewerkers.

4.5.1. Voordelen

Het grootste deel, 16 van de 18, respondenten geeft aan overwegend positief te zijn over de samenwerking met gepromoveerden. De door de respondenten genoemde voordelen van het werken met gepromoveerde medewerker zijn te zien in tabel 8. Deze drie voordelen zijn redelijk evenredig verdeeld over de verschillende werkvelden.

Tabel 8: genoemde voordelen per werkveld

Werkveld	Innovatieve bijdrage	Uitstraling van doctorstitel	Academisch netwerk
Advies en consultancy	2	3	3
Onderwijs	3	3	5
Dienstverlening	2	1	5
<i>totaal</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>13</i>

Allereerst stellen zeven van de 18 respondenten dat de een voordeel van het werken met gepromoveerden is dat deze de een bijdrage kunnen leveren aan de mate van innovatie binnen de organisatie. Kijkend naar de sterke kanten van de gepromoveerde medewerkers zien we dat deze met name terug te vinden zijn in het professionele en individuele kapitaal van de medewerkers. Enerzijds wordt de kritische, betrokken houding aangehaald die van de gepromoveerden verwacht wordt, anderzijds lijken de sterk ontwikkelde analytische vaardigheden van deze groep hieraan bij te dragen. De gepromoveerde medewerkers lijken zo nieuwe inzichten de organisatie in te brengen, waardoor er innovatie plaats kan vinden die anders niet had niet plaatsgevonden. Een duidelijk onderscheid tussen de verschillende werkvelden is hier niet te zien.

D3: "We hadden nog helemaal niet zo veel ervaring met goeie analyses, werd wel veel onderzoek gedaan maar dat was toch ja, meer dataverzameling eigenlijk, veel cijfers opleveren cijfers over overslag en zo. Maar hij heeft toen echt een aantal hele nieuwe dingen geïntroduceerd. Modellen gemaakt van hoe kun je nou de overslag voorspellen bijvoorbeeld."

O1: "Ik put er dus verdieping uit. Ik put daar nadere analyse uit, en stilstaan, reflectie, want ze dwingen je tot reflectie. Oh verdomd, daar moet ik toch nog even over nadenken. voor dat ik iets beslis. Dat is een enorme meerwaarde"

A1: "het challengen van de status quo. Verfrissende inzichten in de richting die wat minder uit de rest van de groep komen."

Ten tweede stellen zeven van de 12 respondenten dat de eerder besproken uitstraling die het hebben van een doctorstitel met zich mee brengt van waarde kan zijn voor de organisatie. Voor organisaties in de onderwijswereld, met name het hoger onderwijs, levert het werken met gepromoveerden aanzien en geloofwaardigheid naar de buitenwereld op. Zeker op het gebied van onderzoek lijkt het werken met doctoren een kwaliteitsstempel te zijn. Dit geldt ook in het werkveld advies en consultancy. Hier lijkt het hebben van een doctorstitel, voor klanten en collega's, een synoniem van intelligentie en kunde te zijn. Belangrijk om te vermelden is dat in

dat geval niet alleen de analytische vaardigheden, maar ook het hebben van een relevante inhoudelijke specialisatie in het veld waar de organisatie actief is van grote waarde is. In het werkveld dienstverlening speelt dit in veel mindere mate een rol.

O2: "Nou ja in het medewerkersportfolio is het een stukje aanzien naar buiten, goed om te zeggen dat onze docenten doctoren zijn. Dat is het volgens mij nog, en in accreditatie speelt dat mee"

A5: "Het laten zien van joh wij zijn, we hebben hoogopgeleiden die voor bepaalde vragen die ons gesteld worden een advies geven wat niet zomaar advies is maar waar er kennis en kunde en kwaliteit achter zit"

Het derde voordeel wat de respondenten zien heeft te maken met het netwerk van de gepromoveerden. De respondenten benadrukken nogmaals de waarde van de toegang tot het academisch netwerk van deze groep. Dit is een breed gedragen observatie die vrij evenredig verdeeld is over de werkvelden: 13 van de 18 respondenten benadrukt de waarde van dit netwerk.

O5: "zeker als je in het onderwijs wil bij ons is het niet alleen dat je een rol hebt in het onderwijs, maar ook een rol hebt in het binnenhalen van onderzoeksgeld en je netwerk moet gebruiken en opbouwen. Want we doen met de praktijk onderzoek samen, dus dan is zo'n netwerk gewoon belangrijk."

A4: "Of als je naar de universiteitswereld wil, of de UMC's, als je in die werelden werk wilt ophalen dan is het wel heel voordelig, zo'n titel."

D6: "als je dan daar een netwerk bij een bedrijf hebt dan krijg je daar makkelijker werk weg, of een samenwerking, daar zet je je netwerk op in."

4.5.2. Nadelen

Zoals eerder gesteld zijn de respondenten niet louter positief over de samenwerking met gepromoveerde medewerkers. Ondanks dat het grootste deel van de respondenten tevreden is over de samenwerking met de gepromoveerde medewerkers, zijn er twee respondenten die aangeven dat de samenwerking geen onverdeeld succes is. Deze respondenten, A1 en A2 geven aan dat de gepromoveerde medewerkers simpelweg niet aan de verwachtingen die bij hun functie horen kunnen voldoen.

A1: "Je hebt altijd in een team mensen waarvan je supertevreden bent en mensen die meer aandacht nodig hebben. En ik zie dat als, het rendement is gewoon hoger bij de ene dan de

ander. En het rendement van zo iemand is dan toch niet helemaal waar je het zou willen.

A2: "Het is kort door de bocht om te zeggen het bevalt niet, want dat is niet helemaal waar. Er is echt wel meerwaarde in een persoon te ontdekken en managers zien dat ook wel, en die probeert ook te helpen, maar dat stukje hoe kom je nou tot de business dat komt er nog niet uit."

Hierbij valt op dat deze respondenten, beide afkomstig van consultancybureaus, aangeven dat de werknemers te maken hebben met targets die ze niet altijd lijken te halen. Ook geven beide respondenten aan dat de gepromoveerde medewerkers niet aan de gestelde verwachtingen kunnen voldoen. Reden hiervoor is te vinden in de eerder genoemde minder sterke kanten van de gepromoveerden. Hierdoor lukt het niet altijd om hun kennis en vaardigheden commercieel interessant te maken. Dit laatste punt wordt door meer van de respondenten onderschreven. 9 van de 18 respondenten die aangeven wel tevreden te zijn over de samenwerking met de gepromoveerden halen dit punt aan.

A2: "Wat het alleen wel is, als zo iemand in een adviesgroep zit en daarmee op de targets van de hele groep drukt, dan komt dat wel in beeld, en dat ziet de rest van die groep natuurlijk ook".

A1: "Het rendement is gewoon hoger bij de ene dan de ander. En het rendement van zo iemand (gepromoveerde medewerker) is dan toch niet helemaal waar je het zou willen. En dat kan hele diverse oorzaken hebben."

Ook de minder sterke punten op het gebied van samenwerking en communicatie worden door de respondenten als nadeel genoemd. Deze waarneming lijkt gelijk verdeeld te zijn over de verschillende werkvelden. De helft van de respondenten herkent dit probleem en geeft aan dat het vinden van aansluiting met collega's en/of klanten soms moeilijk is.

O1: "maar ook wel teleurstellende verwachtingen. Ze zijn ergens heel goed in, vaak analytisch, conceptueel. Maar je ziet aan de vaardighedenkant, dat zijn ook verwachtingen, daar vallen ze vaak tegen. Die zijn in ieder geval niet congruent met de inhoud."

O2: " En wat je vaak ziet is dat mensen die gepromoveerd zijn uitstekend zijn in de vakinhoudelijke expertise, maar het soms een beetje daarin uitbreiden, daarvan wat lastig vinden. Maar in didactische en pedagogische vaardigheden blinken die niet uit hoor"

Een overkoepelende trend is dat de verwachtingen die werkgevers van gepromoveerde medewerkers hebben niet altijd uitkomen. Als gezegd worden deze verwachtingen niet altijd

aan de gepromoveerde medewerkers duidelijk gemaakt.. De verwachtingen van gepromoveerden lijken soms hoger te zijn puur op basis van het feit dat deze over een doctorstitel beschikken.

Gepromoveerden lijken op relatief hoog niveau de organisatie binnen te komen. Hierdoor worden er even goede prestaties van de promovendus verwacht als meer ervaren collega's. Daarnaast wekt de doctorstitel ook verwachtingen omtrent de uitstraling en profilering van de werknemer. Deze verwachtingen worden niet altijd uitgesproken, wat kan leiden tot teleurstellingen. Er wordt simpelweg meer verwacht dan de werknemer kan brengen.

A2: "Wat ga je een nou aan doen dat de cijfers (prestaties ten opzichte van het team) niet genoeg zijn? (..) En hoe eerlijk is dat? dat is de vraag. Kijk het hangt er van af wat voor verwachtingen bij hem bij indiensttreding gecreëerd zijn. Kijk iemand zit ook veel hoger qua salaris, dat is echt hoger. Puur om de titel ook wel, dat hij daardoor zo veel meer verdient."

D1: "Je gaat er vanuit dat zo iemand gewoon meer, meer, senior al is. en al wat ouder ook. je begint gewoon ongeveer in de zelfde functie, maar omdat ze toch wat verder zijn en bepaalde training hebben gehad en die vaardigheden die ik net noem al hebben, verwacht je toch dat mensen daarna sneller doorgroeien."

Op basis van bovenstaande paragraaf valt te concluderen dat gepromoveerde werknemers wel degelijk waarde hebben voor hun niet-wetenschappelijke werkgevers, maar dat er ook wel nadelen zitten aan het werken met deze groep medewerkers. Het lijkt van belang te zijn om de gepromoveerde medewerkers in een situatie te brengen waarin hun sterke punten goed tot uiting komen en hun minder sterke eigenschappen geen grote nadelen opleveren. In het onderstaande hoofdstuk zal een antwoord op de hoofdvraag geformuleerd worden om vervolgens de uitkomsten van het onderzoek te vergelijken met de literatuur.

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt antwoord te geven op de onderzoeksvraag:

Wat is de waarde van gepromoveerde medewerkers voor niet-wetenschappelijke organisaties?

Om deze vraag te beantwoorden zijn acht deelvragen beantwoord, waarvan de eerste drie deelvragen betrekking hebben op de literatuur en de laatste vier deelvragen empirisch beantwoord zijn:

1. Hoe kunnen medewerkers van waarde zijn voor hun werkgever?
2. Hoe kan onderscheid gemaakt worden tussen de waarde van verschillende werknemers?
3. Wat zijn de onderscheidende kenmerken van gepromoveerden?
4. Op wat voor posities hebben niet-wetenschappelijke organisaties gepromoveerden in dienst?
5. Wat zijn redenen om een promovendus aan te nemen?
6. Wat wordt er door de werkgevers van het werken met gepromoveerden verwacht en hoe wordt dit ervaren?
7. Wat zijn verschillen in waarde tussen gepromoveerden en niet-gepromoveerden?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is een antwoord geformuleerd op deze deelvragen. Deze antwoorden zullen worden vergeleken met de bestaande literatuur en zo zal in de conclusie de hoofdvraag beantwoord worden. Hierin wordt ook de wetenschappelijke bijdrage van het onderzoek besproken. Vervolgens worden de beperkingen van het onderzoek besproken en enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de praktijk gedaan.

5.1. Beantwoording van de hoofdvraag

Om de hoofdvraag te beantwoorden is allereerst bepaald wat gepromoveerden zijn en op welke positie in de organisatie deze groep medewerkers actief is. Gepromoveerden zijn binnen deze thesis als volgt gedefinieerd: Een houder van een academische doctorsgraad, verkregen middels het volbrengen van een promotietraject. Een promotietraject bestaat uit het schrijven en verdedigen van een proefschrift (Keijzer & Gordijn, 2000).

Positie van gepromoveerden

De empirische resultaten binnen de masterthesis laten zien dat gepromoveerde medewerkers in allerlei functies actief kunnen zijn en dat tussen deze functies globaal onderscheid te maken is tussen twee soorten rollen. Enerzijds is er een groep respondenten bij wiens organisaties gepromoveerden in meer algemene rol actief zijn, anderzijds ziet een derde van de respondenten juist veel gepromoveerden in een meer specialistische rol. Er is geen verband te zien tussen de rol waarin de gepromoveerde actief is en het feit dat een organisatie een specifiek beleid voert op het aantrekken van gepromoveerden. Organisaties met een dergelijk beleid zijn

specifiek op zoek naar gepromoveerden, maar lijken over het algemeen niet altijd een rol voor de gepromoveerde in gedachten te hebben waar diens sterke kanten naar voren komen. Deze bevinding is opvallend, gezien eerder onderzoek van Smit (2010) en Smit, S'Jegers en van Mellaert (2009) andere resultaten oplevert. Dit Vlaamse onderzoek haalt ook aan dat gepromoveerden met name actief zijn in specialistische functies waar ze hun onderzoeksvaardigheden en kennis in kunnen zetten. Volgens deze onderzoekers valoriseert ongeveer 66% van de gepromoveerde werknemers buiten de wetenschap haar professioneel kapitaal, door de opgedane onderzoeksvaardigheden in te zetten in specialistische beleidsfuncties of onderzoek- en ontwikkelingsfuncties te verrichten. Deze bevinding wordt niet volledig ondersteund, gezien onder de respondenten slechts 33% aangeeft dat gepromoveerden in een meer specialistische rol actief zijn.

Dit is opmerkelijk. Onderzoek van Lepak en Snell (1999) laat zien dat organisaties werknemers met een zeer specifieke set vaardigheden juist aantrekken om deze vaardigheden in te zetten om zo van waarde voor de organisatie te zijn. Dit lijkt niet altijd te gebeuren in het geval van de gepromoveerden, gezien het feit dat deze regelmatig in een rol terecht komen waar hun vaardigheden niet van doorslaggevende waarde zijn. Ook lijken gepromoveerden veelal in hogere of beter betaalde functies terecht te komen, waar het voor een deel van hen moeilijk lijkt om deze investering waar te maken.

Een mogelijke kanttekening hierbij is dat er gesproken is met een aantal organisaties die zich in onderzoeks-gerelateerd veld bewegen, waardoor deze vaardigheden ook terug komen in de meer algemene functies. Deze verklaring wordt ondersteund door Zolas et al. (2015). In Amerikaans onderzoek is te zien dat gepromoveerden in de Verenigde Staten met name actief zijn in een O&O-gerelateerde rol, omdat ze hier hun specifieke onderzoeksvaardigheden kunnen inzetten. Dit zou ook verklaren waarom er geen grote verschillen tussen de verschillende werkvelden gevonden zijn. Er is immers in een vrij specifieke soort organisaties gekeken.

Bij organisaties waar de gepromoveerden in algemene rollen actief zijn lijkt het aannemen van gepromoveerden min of meer toeval te zijn. Dit komt ook terug in eerder onderzoek van eerder onderzoek van Beltramo et al (2001) en Martinelli (2001). Deze Franse onderzoekers laten zien dat er een verband is tussen de mate waarin organisaties op zoek zijn naar gepromoveerden en de behoefte die organisaties hebben aan specifieke onderzoeksvaardigheden. Daarnaast is opvallend dat er geen duidelijke lijn is tussen de rol die de gepromoveerde medewerker vervult en de mate waarin de organisatie tevreden is over diens bijdrage. Dit betekent dat deze thesis enkele nieuwe inzichten oplevert als het gaat om de rol van gepromoveerden bij niet-wetenschappelijke organisaties.

Zo lijken de gepromoveerde medewerkers beter te renderen in een rol waar hun professionele en individuele kapitaal goed van tot zijn recht komt. In de praktijk lijken gepromoveerden in de

onderzochte werkvelden echter lang niet altijd in een dergelijke rol actief te zijn. Toch lijkt een deel van de gepromoveerden zich goed aan te kunnen passen: werkgevers zijn over het algemeen tevreden over de bijdrage van gepromoveerden.

Om de waarde van het werk van gepromoveerden te onderzoeken is in deze thesis gebruik gemaakt van de *employee-organization-relationship*. Kort gezegd wordt de waarde van een werknemer bepaald door de mate waarin deze werknemer aan verwachtingen van de werkgever kan voldoen. Deze verwachtingen worden grotendeels bepaald door de gepercipieerde kwaliteiten van de medewerker. Meer “bagage” betekent hogere verwachtingen (Becker, 2009; Bontis & Fitz-Enz, 2002; Treimann & Hartmann, 1981).

Dit wordt door twee derde van de respondenten bevestigd. Zij geven aan dat, ondanks dat er geen hogere verwachtingen van de prestaties van gepromoveerden zijn, toch wel “meer” te verwachten van deze groep. Dit bevestigt het idee van Treimann en Hartmann (1981), dat meer gepercipieerde bagage leidt tot hogere verwachtingen. Deze verwachtingen hebben niet per se te maken met de prestaties van de gepromoveerden in hun formele rol, maar hebben met name betrekking op het extra-rolgedrag van deze medewerkers. Het blijkt echter lastig te zijn om aan te geven wat “meer” precies inhoudt. Termen als “extra bagage”, “gedegen opgezet werk” en “volwassenheid in het werk” worden gebruikt om deze verwachtingen te duiden. Dit laat zien dat het hebben van een doctorstitel hogere verwachtingen oplevert op basis van het feit dat iemand een promotietraject heeft doorlopen, zonder dat er concrete kwaliteiten zijn die deze verwachtingen ondersteunen.

Deze verwachtingen hebben veelal betrekking op gedrag dat niet bij de formele rol van de werknemer hoort, maar op extra-rolgedrag. Extra-rolgedrag betreft alle gedragingen van een werknemer die niet formeel tot de rol van de werknemer behoren, maar wel waarde voor de organisatie hebben (Coyle-Shapiro & Shore, 2007; Tsui et al., 1997; Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006; Zhu, 2013). Ook hier is de beschrijving van concrete gedragingen lastig, maar zijn wel enkele voorbeelden terug te vinden. Zo worden genoemd het schrijven artikelen, het vernieuwen of verbeteren van gebruikte analysesystemen of -methodieken en het nemen van een voortrekkersrol in onderzoek-gerelateerde projecten.

Kijkend naar de definitie van extra rolgedrag in de vorm van *organizational citizenship behaviour* van Organ (1988 p. 4) zien we dat het gaat om vrijwillig gedrag van een individu dat niet onder formele werktaken valt, maar wel het effectief functioneren van de organisatie bevordert. De beschreven gedragingen zijn dan te classificeren als OCB. De taken worden immers niet formeel verwacht maar hebben wel een positief effect op het functioneren van de organisatie. De verwachtingen op dit vlak hebben te maken met de houding en uitstraling van de

gepromoveerde medewerker. Er wordt een soort ambassadeursrol van de gepromoveerde medewerker verwacht. Zo wordt bijvoorbeeld een sterke mening en visie over de toekomst van de organisatie, en het uitdragen van deze visie verwacht. Ook stellen sommige respondenten een voortrekkersrol van de gepromoveerden te verwachten, met name als het gaat om aan onderzoek gerelateerde werkzaamheden.

Kritiek hierop is reeds genoemd: Organ (1997) stelt dat het onderscheid tussen rolgedrag en extra-rolgedrag steeds moeilijker te maken wordt, omdat de grenzen van rollen meer en meer vervagen. Voor sommige werknemers is het beschreven gedrag niet als extra-rolgedrag te duiden. Zo is het voor een consultant vrij logisch dat deze als vertegenwoordiger van de organisatie naar buiten treedt.

Al met al is wel te stellen dat twee derde van de respondenten impliciet andere verwachtingen van medewerkers met een PhD heeft. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat gepromoveerden in de perceptie van de respondenten meer bagage meebrengen dan niet-gepromoveerde collega's (Treimann & Hartmann, 1981).

Wat hier opvalt is dat als we kijken naar het Vlaamse onderzoek van Smit, S'Jegers en Van Mellaert (2009), gepromoveerden zelf een ander beeld hebben van wat er van hen verwacht wordt. In onderzoek naar wat gepromoveerde medewerkers zelf verwachten te gaan bijdragen buiten de wetenschap, noemen deze werknemers vaak hun onderzoekservaring en analytische vaardigheden. Dit terwijl de respondenten van deze thesis laten zien dat er veel meer van hen verwacht wordt op het gebied van extra-rolgedrag. Deze verwachtingen zijn niet altijd bekend bij de gepromoveerde medewerkers, en dit wordt ondersteund door onderzoek van Smit (2010). Zij laat zien dat onduidelijkheid omtrent wat er van gepromoveerde medewerkers verwacht wordt een terugkerend thema is. Als verwachtingen niet bekend zijn bij de werknemer, is het vanzelfsprekend lastig om hieraan te voldoen. Smit (2010) stelt dat deze onduidelijkheid een bron van ontevredenheid voor zowel werkgever als werknemer kan zijn.

De meest logische verklaring voor de hogere verwachtingen is dat de gepercipieerde kwaliteiten van de gepromoveerden de verwachtingen beïnvloeden. De gepromoveerden hebben dus te maken met andere, veelal zachte en impliciete verwachtingen. Als eerder gesteld worden deze verwachtingen bepaald door de "bagage" die de medewerker meebrengt.

Een andere mogelijke verklaring voor de hoge verwachtingen is te vinden in de relatief hoge investering die de organisaties in gepromoveerden doen. Cijfers van het CBS (2014) laten zien dat de gepromoveerde medewerkers relatief veel verdienen en sneller een vast contract krijgen ten opzichte van hun niet-gepromoveerde collega's in een vergelijkbare functie. Mogelijk betekent deze hoge "investering" ook hogere verwachtingen: Tsui et al. (1997) beschrijven de

“overinvestment” relatie: dit is een relatie waarin de werkgever relatief veel investeert in de werknemer, waardoor deze te maken krijgt met hogere verwachtingen. Mogelijk dat dit ook bij de gepromoveerden speelt. Opvallend is wel dat de schrijvers zelf stellen dat deze relatievorm niet per se tot het vertonen van meer *organizational citizenship behaviour* leidt, terwijl de respondenten dergelijk gedrag wel van de werknemers lijken te verwachten.

Om de bagage van de gepromoveerden in kaart te brengen is gekeken naar hoe zij zich onderscheiden van hun niet-gepromoveerde collega's. Hiervoor is het opgedane sociale, professionele en individuele kapitaal dat de werknemer opdoet tijdens het promotietraject in kaart gebracht. Vervolgens is gebruik gemaakt van de sterke punten benadering, waarin gekeken wordt welke vaardigheden, eigenschappen of kenmerken de gepromoveerden onderscheiden (Meyers, 2015).

De onderscheidende kwaliteiten van gepromoveerden zijn een belangrijk deel van het antwoord op de hoofdvraag. De respondenten zien vier manieren waarop gepromoveerden dit kunnen doen. Opvallend is dat bij alle vier de onderscheidende factoren ook nadelen gezien worden, die later zullen worden gesproken.

Voordelen

Allereerst kijken we naar de voordelen die gepromoveerde medewerkers opleveren. Ten eerste geeft een deel van de respondenten aan in de uitvoer van de dagelijkse taken niet of weinig verschil te zien, met name voor gepromoveerden die niet in een specialistische functie actief zijn. Dit betekent dat de gepromoveerden geen voorsprong hebben als het gaat om vaardigheden die te maken hebben met de directe uitvoering van taken en dat er ook geen directe link is tussen hun promotie en wat er van hen verwacht wordt.

Kijkend naar de eigenschappen die promovendi uniek maakt zien ook deze respondenten toch wel bepaalde overkoepelende kenmerken. Deze lijken met name in meer specialistische taken naar voren te komen, wat ondersteund wordt door literatuur van Smit (2010), Smit, S'Jegers en van Mellaert (2009) en Zolas et al. (2015). In deze thesis is onderscheid gemaakt tussen meer directe en indirecte onderscheidende kwaliteiten.

De directe sterke punten zijn genoemd in de resultaten. Dit zijn goed ontwikkelde analytische vaardigheden, onderzoeksvaardigheden en specialistische kennis. Deze bevindingen corresponderen met de gevonden literatuur. Onderzoeken uit België, (Smit, S'Jegers & van Mellaert, 2009), Frankrijk (Mangematin, 2000), Spanje (Dominguez & Gutierrez, 2015). Duitsland (Zellner, 2003) en de Verenigde Staten (Zolas et al., 2015). Deze onderzoekers kaarten ook dergelijk eigenschappen aan wanneer ze kijken naar wat gepromoveerden op de

arbeidsmarkt onderscheidt. Ook sluit dit aan bij literatuur van Thunnissen, Fruytier & Van den Brink (2010) naar de eigenschappen van excellente wetenschappers. Deze onderzoekers beschrijven welke soorten kapitaal promovendi moeten opdoen tijdens het promotietraject om een excellente wetenschapper te zijn. Ook hier wordt het professionele kapitaal (academische vaardigheden) genoemd.

De meer indirecte sterke punten laten zien dat gepromoveerden door het beschikken over een doctorstitel enerzijds toegang tot een select academisch netwerk en anderzijds het voordeel van de uitstraling van een dergelijke titel. Het academisch netwerk geeft de promovendus, en daarmee de werkgever, toegang tot een netwerk van mogelijke opdrachtgevers, partners en werknemers, waartoe de organisatie anders geen of minder toegang had gekregen. Daarnaast lijkt een doctorstitel in sommige gevallen een imago van betrouwbaarheid en een uitstraling van kwaliteit op te leveren voor de gepromoveerde. Het inzetten van een werknemer met een dergelijke titel kan daardoor waardevol zijn voor de organisatie, zeker in contact met de buitenwereld.

Deze twee kenmerken komen in de bestudeerde literatuur een stuk minder terug. Zo zijn er slechts twee onderzoeken gevonden die deze bevindingen lijken te herkennen. Dit betreft Brits onderzoek van Lam (2005; 2007). Hierin wordt gesteld dat met name R&D gerichte ondernemingen zich meer richten op het uitbreiden van hun kennisnetwerken binnen de wetenschappelijke gemeenschap, zodoende een grotere mate van kennisuitwisseling en daarmee innovatie te stimuleren (Lam, 2007). Hierin lijkt de rol van wetenschappers die buiten deze gemeenschap actief zijn ook steeds meer te veranderen in het zijn van een link tussen de wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke gemeenschap (Lam, 2005). Dit is in lijn met de gevonden resultaten omtrent de waarde van het netwerk van gepromoveerde medewerkers.

Nadelen

De onderscheidende kwaliteiten van de gepromoveerde medewerkers hebben niet alleen maar voordelen. Zo geeft een deel van de respondenten aan een aantal nadelen te zien die ze als typerend voor de gepromoveerde medewerkers ervaren. Wat erg opvallend is, is dat de nadelen van gepromoveerden in sterkere mate worden ervaren in organisaties waar de gepromoveerden in een meer algemene rol actief zijn. In deze rollen lijken de specifieke sterke punten van de gepromoveerden niet tot uiting te komen en hun minder sterke punten extra op te vallen. Zo lijken gepromoveerden over het algemeen iets minder communicatief vaardig te zijn in vergelijking tot hun collega's. Mogelijk is dit het gevolg van de individuele aard van het promotietraject. Ook heeft het werken in het academisch werkveld tot gevolg dat gepromoveerden soms over minder politieke sensitiviteit lijken te beschikken dan hun collega's.

Hiervoor wordt door een aantal respondenten de verklaring gegeven dat deze sensitiviteit een direct gevolg is van gebrek aan werkervaring binnen niet-wetenschappelijke organisaties. Dergelijke politieke en organisatiesensitiviteit is wordt later wel opgedaan, wanneer de medewerkers wel over deze ervaring beschikken. Deze bevindingen lijken te verschillen van bevindingen in de bestudeerde literatuur. Zo geven van Arensbergen (2014) en Thunnissen (2015) aan dat goede communicatie en sociale vaardigheden juist een sterke kant zijn van de moderne promovendus. Dit wordt echter tegen gesproken door Braeckman et al. (2002). Zij geeft aan dat gepromoveerden zelf ervaren achter te lopen op het gebied van deze sociale vaardigheden, wanneer ze buiten de academische wereld aan het werk gaan. Deze bevindingen worden bevestigd door Nederlands onderzoek van Jansen (2002) Een mogelijke verklaring voor deze discrepantie is het feit dat niet alle respondenten te maken hebben met gepromoveerden die kort geleden gepromoveerd zijn en dus onder de noemer moderne promovendus vallen. Anderzijds kan dit ook komen doordat de eerder genoemde onderzoeker meer vanuit de optiek van de promovendus redeneren, waarbij er vergeleken wordt met collega's binnen de wetenschap versus niet-wetenschappelijke concurrenten op de arbeidsmarkt.

Daarnaast stelt een aantal van de respondenten dat de eigenschappen die gepromoveerden onderscheiden van hun collega's niet altijd zakelijk interessant zijn en dat de gepromoveerden niet altijd even goed commercieel inzetbaar zijn. De behoefte aan diepgang en creativiteit van gepromoveerden dient niet altijd een zakelijk doel. Deze observaties zijn niet geheel nieuw. Lam (2007) stelt dat het oplossen van de spanning tussen wetenschappelijke en zakelijke doelen een bekend probleem is. Dit maakt het soms lastig voor wetenschappelijk personeel om beide doelen te kunnen dienen, omdat deze niet altijd overeen komen. Ook dit is een bekende issue (McGovern, 2012). De spanning tussen deze doelstellingen betekent voor gepromoveerden, die vier jaar lang met wetenschappelijke doelen gewerkt hebben, dat ze zich buiten de wetenschap zullen moeten aanpassen. De behoefte aan diepgang die de gepromoveerden laten zien is niet meer het hoogste doel en is onderschikt aan zakelijke doelstellingen. Randle en Rainnie (1997) beschrijven dat organisaties hier te maken hebben met een lastig op te lossen paradox: enerzijds maakt de creativiteit om te vernieuwen en vermogen om diepgang aan te brengen de medewerkers waardevol, anderzijds bestaat het risico van veel verricht werk wat uiteindelijk geen waarde heeft voor de organisatie.

Tevreden?

Tot slot is gekeken naar de mate waarin de respondenten tevreden zijn over de samenwerking met gepromoveerden. Het grootste deel van de respondenten geeft aan tevreden te zijn over deze samenwerking maar plaatst wel een aantal kanttekeningen. Dit ondersteunt het idee dat

het werken met gepromoveerden zowel voor- als nadelen heeft. De respondenten die aangeven overwegend positief te zijn over de samenwerking met de gepromoveerden geven aan met name tevreden te zijn over wat de gepromoveerden toevoegen: een innovatieve en kritische houding, de uitstraling van het werken met doctoren en de toegang tot het academisch netwerk. Hierin is duidelijk de link te zien met de onderscheidende kwaliteiten van gepromoveerden die terugkomen in de onderzoeken van Smit (2010), S'Jegers en van Mellaert (2009), (Mangematin, (2000), Dominguez & Gutierrez (2015), Zellner (2003) en Zolas et al. (2015).

De nadelen van het werken met gepromoveerde medewerkers worden echter door meer dan de helft van de respondenten gezien. Ook hier is een direct verband gezien met de vaardigheden die aan de gepromoveerden worden toegeschreven. Gepromoveerden lijken niet altijd aan de verwachtingen te kunnen voldoen, met name als het gaat om de koppeling van hun kennis en vaardigheden aan zakelijke doeleinden, communicatie of sensitiviteit. Het vermogen om zich in te leven in de klant, en in te spelen op diens behoeften, ontbreekt soms. Deze nadelen van het werken met gepromoveerden worden, zij het in veel mindere mate, herkend. In onderzoek van Braeckman et al. (2002) wordt wel gesteld dat de specifieke academische vaardigheden van gepromoveerden niet altijd van even grote waarde zijn en zo stelt Jansen (2002) dat het voor externe werkgevers niet altijd duidelijk is wat ze van gepromoveerde medewerkers kunnen verwachten. Met name op het gebied van sociale en communicatieve vaardigheden heerst er onduidelijkheid. Daarnaast stellen De Grande et al (2009) dat er in sommige organisaties een vrij negatief beeld bestaat van gepromoveerden. De gepromoveerden hebben toch te maken met minder ontwikkelde sociale vaardigheden en inlevingsvermogen. Daarnaast stellen de onderzoekers dat het imago van de gepromoveerden niet altijd in hun voordeel werkt, iets wat ook door de respondenten van deze thesis wordt erkend. Braeckman et al. (2002) herkennen dit probleem en signaleren een "ivoren toren imago" bij Vlaamse gepromoveerden. Dit imago wordt gekenmerkt door vooroordelen omtrent de zakelijkheid en communicatieve vaardigheden van de gepromoveerden. Wat opvalt is dat dit juist de kenmerken zijn die de respondenten aangeven als minder sterke punten van deze groep. Een belangrijke opmerking van De Grande et al (2009) is echter dat dergelijke vaardigheden door organisaties wel als ontwikkelbaar worden ervaren. Ook dit wordt door een deel van de respondenten bevestigd. Zo geven meerdere respondenten aan dat, naarmate een gepromoveerde medewerker langer in dienst is, deze zwakke punten steeds minder evident worden.

De beschreven positie van gepromoveerden en gepercipieerde onderscheidende kwaliteiten met bijbehorende voor- en nadelen en de tevredenheid van de respondenten over de samenwerking leveren het volgende antwoord op de onderzoeksvraag.

5.2. Conclusie

Het doel van deze thesis is om antwoord te geven op de vraag:

Wat is de waarde van gepromoveerde medewerkers voor niet-wetenschappelijke organisaties?

Om deze vraag te beantwoorden is in de bovenstaande hoofdstukken antwoord gegeven op de theoretische en empirische deelvragen. Hierin is duidelijk geworden dat gepromoveerden wel degelijk waarde voor niet-wetenschappelijke organisaties opleveren, op basis van de eigenschappen die hen onderscheiden van hun collega's. Een belangrijke kanttekening is dat het werken met gepromoveerden echter ook nadelen kan hebben.

Gepromoveerden kunnen een unieke bijdrage leveren aan organisaties door actief te zijn in meer specialistische rollen, waarin hun sterke punten goed tot hun recht komen. De sterke punten waarop gepromoveerden zich onderscheiden van hun collega's zijn hun cognitieve capaciteiten, analytische vaardigheden, onderzoeksvaardigheden en specialistische inhoudelijke kennis. Daarnaast kan ook het netwerk en de uitstraling van de promovendus van onderscheidende waarde zijn. Deze sterke punten stellen de gepromoveerde in staat om goed om te gaan met complexe situaties, grote hoeveelheden informatie te verwerken en helpt hen om zich op de lange termijn te richten. Dit stelt de gepromoveerden in staat om een onderzoekende en vernieuwende houding aan te nemen.

Dit betekent dat het werken met gepromoveerden de werkgever een kritische en innovatieve kijk op de organisatie kan opleveren. Door gebruik te maken van de analytische vaardigheden en onderzoekende houding van de organisatie stellen gepromoveerden hun werkgever in staat om verbeteringen op korte en lange termijn te zien, die anders niet hadden plaatsgevonden. Ook levert het werken met gepromoveerden de organisatie toegang tot een select academisch netwerk op, en heeft profilering met de doctorstitel van haar werknemers mogelijke imagovoordelen op.

Ook zijn er enkele mogelijke nadelen gevonden. Deze lijken zich met name te etaleren bij gepromoveerden die in een meer algemene rol actief zijn, waarin hen onderscheidende kwaliteiten minder van waarde zijn. De onderzoekende houding en lange termijngerichtheid van de gepromoveerden levert soms nadelen op de korte termijn op. Zo lijkt het voor gepromoveerden lastig te om beslissingen te nemen op basis van incomplete informatie en om klantgericht te zijn. De neiging om diepgang te zoeken en grondig te zijn in het uitzoeken van vraagstukken maakt het lastig om beslissingen te nemen op korte termijn. Daarnaast lijkt voor een deel van de gepromoveerden lastig om beslissingen te nemen als er minder dan 100 procent van de informatie benodigde informatie beschikbaar is en er op basis van aannames gewerkt moet worden.

Ook lijkt de inhoudsgerichte instelling en wetenschappelijke mindset die gepromoveerden typeert het soms moeilijk te maken voor de medewerkers om aansluiting te vinden bij niet-gepromoveerde collega's en klanten. Het beantwoorden van een relatief simpele klantvraag lijkt onbevredigend voor gepromoveerden die gewend zijn meer diepgang te zoeken. De minder ontwikkelde sociale vaardigheden van gepromoveerden kunnen samenwerking met collega's bemoeilijken. Tot slot kan de uitstraling van gepromoveerden een negatieve kant hebben. Promotie kan gepaard gaan met een stoffig, academisch imago waardoor de gepromoveerde zichzelf extra zal moeten bewijzen om geloofwaardig te zijn en aansluiting met collega's te vinden.

Concluderend kan gesteld worden dat het werken met gepromoveerden zowel voor- als nadelen heeft. Afhankelijk van de manier waarop de gepromoveerde medewerker ingezet wordt en welke verwachtingen de werkgever heeft, zal de samenwerking wel of geen succes worden.

5.3. Beperkingen

Het onderzoek uit deze thesis heeft te maken met een aantal beperkende factoren. Sommige zijn van meer praktische aard, anderen hebben te maken met de gekozen benadering. Allereerst zijn niet alle gewenste organisaties bereikt. De gewenste respondenten bleken lastig te bereiken en slechts een klein deel van de benaderde organisaties wilde deelnemen aan het onderzoek. Hierdoor is er een aantal respondenten waar het aantal gepromoveerden in dienst beperkt is. Ook zijn de gekozen werkvelden vrij breed, waardoor de resultaten minder makkelijk te generaliseren zijn. Daarnaast betekent de afhankelijkheid van de perceptie van respondenten dat er mogelijk enkele vertekeningen hebben opgetreden. Zo kan het zijn dat de respondenten, ondanks de anonimiteit van het onderzoek, sociaal wenselijk hebben geantwoord op vragen over tevredenheid van de samenwerking. Ook kan het zijn dat "telescoping" en "attribution" hebben opgetreden, waarbij de goede of slechte prestaties van medewerkers door de aard van het onderzoek meer aan het feit dat iemand gepromoveerd is worden toegeschreven dan daadwerkelijk het geval is (Ritchie et al., 2013). Ook bestaat het risico op een "confirmatory bias" (Ritchie et al., 2013), waarbij de respondenten geneigd zijn geweest om informatie zo te interpreteren dat het aansluit bij hun vooraf bestaande mening over gepromoveerde medewerkers.

Binnen de thesis is gekozen voor een vrij specifieke benadering, door gebruik te maken van de *employee-organization-relationship* (Coyle-Shapiro & Shore, 2007; Tsui, 1997). Door deze benadering te kiezen is het onderzoek erg gericht op de perceptie van de respondenten en zijn cijfers op basis van bijvoorbeeld prestaties of salaris niet aan bod gekomen. Hoewel deze benadering goed aansloot op de exploratieve aard van de thesis, betekent dit wel dat een vrij

nauwe benadering is gebruikt waarbij meer harde data buiten beschouwing zijn gelaten. Ook maakte de beperkte literatuur over het onderwerp de aard van het onderzoek erg exploratief. Waar dit enerzijds een sterke kant van het onderzoek is en de mogelijkheid geeft om een bijdrage aan de bestaande wetenschappelijke literatuur te leveren betekent dit anderzijds een vrij algemeen beeld, waar veel diepgang in de resultaten moeilijk te vinden was. Bovenstaande beperkingen betekenen dat de resultaten beperkt zijn op de mate van generaliseerbaarheid. Hierom zijn hieronder enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

5.4. Aanbevelingen

In deze paragraaf zullen allereerst enkele aanbevelingen gedaan worden voor vervolgonderzoek, om vervolgens enkele aanbevelingen voor de praktijk te doen.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Voor verder onderzoek is het allereerst interessant om de bevindingen uit deze thesis empirisch te controleren. Dit kan door empirisch onderzoek of het vergelijken van de bevindingen met eventuele resultaten uit andere branches, organisaties of landen. Het betreft hier een exploratieve thesis, waardoor empirische onderbouwingen van hypothesen ontbreekt. Wel is het mogelijk om, op basis van deze thesis, enkele hypothesen op te stellen. Zo is het mogelijk interessant om te kijken naar de performance van gepromoveerden. De vraag of gepromoveerden daadwerkelijk beter presteren dan niet-gepromoveerde collega's is nog niet beantwoord.

Ook de gevonden nadelen van het werk met gepromoveerden is een interessante bevinding voor vervolgonderzoek. Mogelijk is het interessant om de nadelen van gepromoveerden te vergelijken met gepercipieerde nadelen van niet-gepromoveerde medewerkers om zo te onderzoeken of deze nadelen een direct gevolg zijn van het doorlopen promotietraject. Het vergelijken van de opgedane vaardigheden in het promotietraject met de gepercipieerde sterke kanten van gepromoveerde medewerkers is hiervoor mogelijk interessant.

Verder zou het waardevol kunnen zijn om van een ander theoretisch perspectief naar de waarde van gepromoveerde medewerkers te kijken. Mogelijk dat andere theoretische perspectieven hele andere verklaringen opleveren.

Een suggestie hiervoor is om te kijken naar een meer economische benadering. Een mogelijk voorbeeld is de *Employee Value Theory*, waar de economische bijdrage van een individuele medewerker afgezet wordt tegen de daarvoor ontvangen compensatie. (Fitz-Enz, 2000; Smeeding, 1983).

Ook zou er nog meer onderzoek gedaan kunnen worden naar de rollen of functies waarin

gepromoveerde medewerkers van waarde kunnen zijn van de organisaties. Welke functies stellen promovendi in staat om te excelleren buiten de wetenschap.

Tot slot is het nog interessant om de mening van organisaties te vergelijken met wat de gepromoveerden zelf als hun sterke en onderscheidende eigenschappen ervaren. Deze thesis heeft laten zien dat dit niet altijd overeen komt, dus vervolgonderzoek naar dit onderwerp kan mogelijk meer duidelijkheid verschaffen.

Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van de resultaten van deze thesis worden aanbevelingen voor de praktijk gedaan. Deze aanbevelingen zijn afzonderlijk gericht gepromoveerden, universiteiten en externe werkgevers, en hebben als doel om alle drie de partijen te helpen om gepromoveerden buiten de wetenschap goed tot hun recht te laten komen.

Gepromoveerden

Voor gepromoveerden die de wetenschap willen of moeten verlaten, of reeds verlaten hebben, zijn er twee aanbevelingen gedaan. De eerste aanbeveling heeft betrekking op het ontwikkelen van *Transferable skills* in het professionele kapitaal. Door gericht te zijn op het ontwikkelen van professioneel kapitaal wat niet alleen in de wetenschap inzetbaar is, in de vorm van relevante vaardigheden, is de promovendus aantrekkelijk voor een breder scala aan werkgevers. Hier is de laatste jaren al meer aandacht voor (PNN, 2015).

Een tweede aanbeveling heeft betrekking op het ontwikkelen van het sociale kapitaal. Met name vaardigheden op het gebied van politieke sensitiviteit en samenwerking lijken de gepromoveerde medewerkers te belemmeren in het werken met collega's en klanten. De aandacht voor de ontwikkeling van deze *soft skills* is groeiende. (KNAW, 2016), wat voor huidige promovendi betekent dat de ontwikkeling van deze vaardigheden een belangrijker deel van het promotietraject zal uitmaken. Het actief opzoeken van samenwerking met organisaties uit de publieke sector of het bedrijfsleven kan de promovendi hier bij helpen.

Werkgevers

De resultaten laten zien dat gepromoveerden wel degelijk waarde hebben voor een niet-wetenschappelijke organisatie, maar dat deze waarde met name naar voren komt in bepaalde rollen of functies. Dit blijkt ook uit de gepercipieerde nadelen van gepromoveerden; deze lijken met name evident te zijn in situaties waar gepromoveerden weinig ervaring of affiniteit mee hebben, zoals klantcontact of samenwerking.

Daarom is het voor niet-wetenschappelijke werkgevers die graag met gepromoveerde medewerkers willen werken van belang om de gepromoveerde medewerkers zo in te zetten dat

hun sterke punten naar voren komen. Randle en Rainnie (1997) stellen dat organisaties op zoek moeten naar manieren om de creativiteit en het innovatievermogen van deze medewerkers te belonen, zonder dat dit botst met de zakelijke doelstellingen van de organisatie. Hiervoor dient gezocht te worden naar een strategie die de organisatie in staat stelt om talenten op een effectieve wijze in te zetten. Een interessante suggestie hiervoor is om te kijken naar *strategic talent management*, als beschreven door Collings en Mellahi (2009). Deze auteurs stellen, onder andere, dat organisaties allereerst de functies binnen de organisatie in kaart dienen te brengen die een pivotale impact op de performance hebben, om vervolgens te bepalen welke talenten er nodig zijn om deze functies op een effectieve manier te vervullen. Op deze manier kan de organisatie zoeken naar de medewerkers die over deze unieke talenten beschikken en er zo voor zorgen dat deze medewerkers goed tot hun recht komen.

Universiteiten

Een aanbeveling voor universiteiten is om te zoeken naar manieren om de aansluiting tussen het promotietraject en het bedrijfsleven te vergroten. Een suggestie hiervoor is om te kijken naar het werken met *industrial PhD's*. Dit uit Denemarken afkomstige idee stelt zogenaamde iPhD-studenten in staat om hun promotie bij een organisatie buiten de wetenschap te volbrengen, met begeleiding van een universitaire promotor (Gould, 2015). De promovendus behaalt een zogenaamde industriële doctorsgraad, waarmee deze constructief afwijkt van de bestaande buitenpromovendi. Een dergelijk traject neemt mogelijk een aantal van de gepercipieerde zwakten van gepromoveerde medewerkers weg, door hen al vier jaar werkervaring in een niet-wetenschappelijke branche te geven, middels het doen van toegepast onderzoek.

Mogelijk is een vergelijkbaar traject ook interessant in vakgebieden als consultancy en onderwijs. Als een promovendus deels aan de slag gaat met zijn of haar eigen onderzoek en deels voor klanten van de organisatie onderzoek verricht, is het mogelijk om naast het behalen van de doctorstitel ook al enige ervaring in het bedrijfsleven op te doen. Binnen het onderwijs zou het doen van onderzoek bijvoorbeeld gecombineerd kunnen worden met beleidsmatige werkzaamheden, om zo op dit gebied ervaring op te doen. Dit zou de promovendi in staat kunnen stellen om sociaal kapitaal op het gebied van klantgerichtheid en samenwerking, waar in deze thesis enige kritiek op was, te ontwikkelen.

Er bestaan echter wel enkele risico's. Zo is het moeilijk om bij een bedrijf onafhankelijk onderzoek te doen en wordt een deel van de wetenschappelijke agenda beïnvloed door bedrijven (VNO-NCW, 2015). Mogelijke voordelen zijn een kleiner gat tussen de vaardigheden en kennis van gepromoveerde en niet-gepromoveerde medewerkers, de mogelijkheid om

kennisuitwisseling te vergroten en het zo op een gerichte manier inzetten van de creativiteit en innovatiekracht van promovendi.

6. Literatuur

- Andreas, J., & Van Yperen, N. W. (2002). Extra-rolgedrag van werknemers: De rol van procedurele rechtvaardigheid, individualisme-collectivisme, en ervaren reikwijdte van het takenpakket. *Gedrag en Organisatie*, 15(1), 42-51.
- Arensbergen, P. V., Hessels, L., & Meulen, B. (2013). Talent centraal. Ontwikkeling en selectie van wetenschappers in Nederland.
- Barrie, S. C. (2004). A research - based approach to generic graduate attributes policy. *Higher Education Research & Development*, 23(3), 261-275.
- Barrie, S. C. (2006). Understanding what we mean by the generic attributes of graduates. *Higher education*, 51(2), 215-241.
- Becker, G. S. (2009). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press.
- Beltramo, J. P., Paul, J. J., & Perret, C. (2001). The recruitment of researchers and the organisation of scientific activity in industry. *International Journal of Technology Management*, 22(7-8), 811-834.
- Bennett, R. (2002). Employers' Demands for Personal Transferable Skills in Graduates: a content analysis of 1000 job advertisements and an associated empirical study. *Journal of Vocational Education and training*, 54(4), 457-476.
- Bontis, N., & Fitz-Enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual capital*, 3(3), 223-247.
- Braeckman, J., Speelman, T., S'Jegers, R., & Smit, L. (2002). Perspectieven uitgestroomde wetenschappers op de arbeidsmarkt.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2014) CBS: Aantal gepromoveerde vrouwen neemt toe, vooral in alfa- en gamma-richting. Geraadpleegd op 9 maart 2016. <http://www.cbs.nl/nl-nl/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4185-ta.htm>
- Centraal bureau voor de Statistiek. (2016) Wetenschappelijke onderwijs; gepromoveerden aan universiteiten. Geraadpleegd op 14 maart 2016. Van: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71247ned&LA=NL>
- Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2012) The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277-299.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here?. *Human resource management review*, 17(2), 166-179.

Coyle-Shapiro, J. A., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 90(4), 774.

Coyle - Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey*. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930.

Cyranoski, D., Gilbert, N., Ledford, H., Nayar, A., & Yahia, M. (2011). Education: the PhD factory. *Nature news*, 472(7343), 276-279.

de Goede, M. E. E., Belder, R., & de Jonge, J. (2014). Promoveren in Nederland: Motivatie en loopbaaverwachtingen van promovendi.

Domínguez, J. F. C., & Gutiérrez, C. R. (2015). Doctoral training and labour market needs. Evidence in Spain. *Research Evaluation*, rrv024.

Drooge, V. L., & Meulen, V. D. B. (2012). Valorisatie als feitelijke kerntaak van de universiteiten.

Fallows, S. J., & Steven, C. (2000). Integrating key skills in higher education: Employability, transferable skills, and learning for life. Psychology Press.

Fitz-Enz, J. (2000). *ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*. AMACOM Div American Mgmt Assn.

Geuvers, P. (2016). Employees as drivers for high organic growth: how CEOs of gazelles create growth momentum. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 28(1), 78-100.

Gould, J. (2015). How to build a better PhD. *Nature*, 528(7580), 22-25.

Hoffius, R., & Surachno, S. (2006). Tussen wens en werkelijkheid: carrièreperspectieven van jongeonderzoekers. Eindrapport.[Between desire and reality: career prospects of young researchers. Final report] Research voor Beleid, Leiden.

<http://dekennisvanu.nl/site/artikel/PhD-overschot/5642>

<https://www.medischcontact.nl/nieuws/laatste-nieuws/artikel/niet-elke-specialist-hoeft-te-promoveren.htm>

Jansen, N. (2002). Jonge wetenschappers: competent talent?!: de rol van competenties en de werkomgeving voor een succesvolle loopbaan.

Keijzer, B. S. C., & Gordijn, E. H. (2000). Resultaten arbeidsmarktenquête jonge wetenschappers. Ondernemingsraad Projectmedewerkers NWO en Landelijk AiO en OiO Overleg.

KNAW. (2016). Promoveren werkt. Koninklijke Nederlandse Academie voor de Wetenschappen. Amsterdam.

Mangematin, V. (2000). PhD job market: professional trajectories and incentives during the PhD. *Research policy*, 29(6), 741-756.

- Mangematin, V., & Robin, S. (2003). The two faces of PhD students: Management of early careers of French PhDs in life sciences. *Science and Public Policy*, 30(6), 405-414.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations* Wiley. New York, 262.
- Martinelli, D. (2001). Labour market entry and mobility of young French PhDs. In *Innovative People—Mobility of skilled personnel in national innovation systems*. OECD Proceedings (pp. 159-173).
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal*, 37(6), 1543-1567.
- NRC (2012), 'Te slim voor de arbeidsmarkt', 1 augustus, op: <http://content.nrccarriere.nl/2012/08/te-slim-voor-de-arbeidsmarkt/>
- Ntaliansis, F. (2006). *Employer-employee relationships in small firms: the role of personality and psychological contracts* (Doctoral dissertation, Concordia University).
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie S. P. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage Publications
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Puijk, J. F. (2009). *Taak & sociaal gericht leiderschap in relatie tot taak-, sociaal-en organisatiegericht citizenship gedrag van de volgeling: De mediërende en modererende rol van team commitment en emotionele uitputting*.
- Randle, K., & Rainnie, A. (1997). Managing creativity, maintaining control: a study in pharmaceutical research. *Human Resource Management Journal*, 7(2), 32-46.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Sage.

- Robson, C. (2002) *Real World Research* 2nd edition. Oxford: Blackwell
- Sauermann, H., & Roach, M. (2012). Science PhD career preferences: levels, changes, and advisor encouragement. *PloS one*, 7(5), e36307.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.
- Schwartz, M., & Bowen, W. M. (2010). *The Chief Purpose of Universities: Academic Discourse and Diversity of Ideas*.
- Shore, L. M., Coyle - Shapiro, J. A. M., Chen, X. P., & Tetrick, L. E. (2009). Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review*, 5(3), 289-302.
- Smeeding, T. (1983). The size distribution of wage and nonwage compensation: employer cost versus employee value. In *The measurement of labor cost* (pp. 237-286). University of Chicago Press.
- Smit, L., S'Jegers, R., & Van Mellaert, G. (2009). "De functies van doctoren in de bedrijfswereld". In R. V. Rossem, K. Vandeveld, & H. D. Grande (Eds.), "Kennis in wording-Het Vlaamse onderzoeks- en innovatiepotentieel". (pp. 228-245).
- Song, L. J., Tsui, A. S., & Law, K. S. (2008). Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms: The role of social and economic exchange perceptions. *Journal of Management*.
- Sonneveld, H., Yerkes, M., & Van de Schoot, R. (2010). PhD trajectories and labour market mobility. *Survey of Recent Doctoral Recipients at Four Universities in the Netherlands*. Utrecht: IVLOS.
- Star, C., & Hammer, S. (2008). Teaching generic skills: eroding the higher purpose of universities, or an opportunity for renewal?. *Oxford Review of Education*, 34(2), 237-251.
- Swenson-Lepper, T. (2005). Ethical sensitivity for organizational communication issues: Examining individual and organizational differences. *Journal of Business Ethics*, 59(3), 205-231.
- Thunnissen, M., & Fruytier, B. (2014). Het mobiliseren van Human Capital: een overzicht van 25 jaar HRM-beleid op Nederlandse universiteiten. *Tijdschrift voor HRM*, 2014(1), 1-24.
- Traag, Dirven, 2008. De arbeidsmarktpositie van gepromoveerden. *Sociaaleconomische trends*, 4e kwartaal 2008. CBS.
- Treiman, D. J., & Hartmann, H. I. (1981). *Women, work, and wages: Equal pay for jobs of equal value* (Vol. 2101). Washington, DC: National Academy Press.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?. *Academy of Management journal*, 40(5), 1089-1121.
- Turnipseed, D. (1996). Organization citizenship behaviour: an examination of the influence of the workplace. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(2), 42-47.

- Ulrich, D. (2013). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Van Balen, B. (2010). *Op het juiste moment op de juiste plaats. Waarom wetenschappelijk talent een wetenschappelijke carrière volgt*. Den Haag, Rathenau Instituut.
- Van Balen, B., van Arensbergen, P., van der Weijden, I., & van den Besselaar, P. (2012). Determinants of success in academic careers. *Higher Education Policy*, 25(3), 313-334.
- Van de Schoot, Rens, Mara A. Yerkes, and Hans Sonneveld. "The employment status of doctoral recipients: An exploratory study in the Netherlands." *International Journal of Doctoral Studies* 7 (2012): 331-348.
- van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My Strengths Count!. *Human Resource Management*, 54(1), 81-103.
- Vercoutere, K. (2009). *Perspectieven uitgestroomde wetenschappers op de arbeidsmarkt. Kennis in Wording. Het Vlaamse onderzoeks-en innovatiepotentieel*, 216-227.
- VSNU. (2015) *Jaaropgaven promovendi*. www.vsnu.nl
- Wang, D., Tsui, A. S., Zhang, Y., & Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: Evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 511-535.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.
- Zellner, C. (2003). The economic effects of basic research: evidence for embodied knowledge transfer via scientists' migration. *Research Policy*, 32(10), 1881-1895.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work - related outcomes: a meta - analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.
- Zhu, Y. (2013). Individual behavior: In-role and extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23.
- Zolas, N., Goldschlag, N., Jarmin, R., Stephan, P., Owen-Smith, J., Rosen, R. F., ... & Lane, J. I. (2015). Wrapping it up in a person: Examining employment and earnings outcomes for Ph. D. recipients. *Science*, 350(6266), 1367-1371.

Bijlage 1: Topiclist

1. algemeen

- a. benadrukken vertrouwelijkheid
- b. algemene informatie over onderzoek geven
- c. vragen naar algemene informatie gesprekspartner

2. Op wat voor posities heeft de organisatie gepromoveerden in dienst?

- a. Hoe veel promovendi werken er binnen de organisatie?
- b. Op wat voor posities werken deze mensen?
- c. Is er specifiek beleid voor het aannemen van promovendi?
- d. Op welke wijze worden promovendi gevonden en aangetrokken?
- e. Heeft u in het verleden promovendi in dienst gehad en zo ja, op welke positie?
- f. Zijn er functies waar u in de toekomst een promovendus zou overwegen en zo ja, waarom?

3. Wat zijn de redenen (geweest) om een promovendus in dienst te nemen?

- a. Welke functie vervult de gepromoveerde medewerker?
- b. Wat zijn de eisen geweest voor de functie?
- c. Welke vaardigheden ziet u bij de gepromoveerde medewerker?
- d. Wat onderscheidde de gepromoveerde van andere kandidaten?
- e. Wat levert de gepromoveerde uw organisatie op?

4. Wat wordt er van gepromoveerden binnen de organisatie verwacht?

- a. Wat voor taken heeft de gepromoveerde?
- b. Welke competenties/vaardigheden verwacht u van gepromoveerde medewerkers?
- c. Welke competenties/vaardigheden verwacht u niet van gepromoveerde medewerkers?
- d. Verwacht u andere dingen van de gepromoveerde dan van andere medewerkers, zo ja, welke verschillen zijn er in de verwachtingen?
- e. Wat maakt de bijdrage van de gepromoveerde anders dan andere medewerkers?
- f. wat zie u als succes/knelpunten in werken met gepromoveerden?

5. Hoe worden gepromoveerden in de organisatie beoordeeld?

- a. Op welke punten worden gepromoveerden beoordeeld
- b. Op welke punten komt de beoordeling van gepromoveerden overeen met niet-gepromoveerden?
- c. Om welke redenen worden promovendi wel of niet anders beoordeeld?
- d. Hoe bevalt de samenwerking met promovendi?

6. Wat zijn de verschillen tussen gepromoveerden en niet-gepromoveerden?

- a. Wat zijn overeenkomsten tussen gepromoveerden en mastertitelhouders?
- b. Ervaart u verschillen in uitvoering van het werk tussen gepromoveerden en niet-gepromoveerde collega's?
- c. Ervaart u verschillen in verwachtingen tussen gepromoveerde en niet-gepromoveerde collega's?
- d. Wat zijn overeenkomsten tussen gepromoveerden en mastertitelhouders?
- e. Wat verwacht u van gepromoveerden (wat je niet van masterhouders verwacht?)
- f. Voor wat voor werkzaamheden zou u specifiek gepromoveerden inzetten?
- g. Voor wat voor werkzaamheden zou u juist niet gepromoveerden inzetten?