

# **Werkconferentie promovendi begeleiding**

*20 januari 2011*

***Een samenwerking tussen:***

Vrije Universiteit Amsterdam

Universiteit Utrecht

TU Delft

Verslaglegging door:

P.Y. Jorritsma MSc.

**Aanwezigen:**

<i>Lennart Rem</i>	<i>TU Delft</i>
<i>Stella van der Meulen</i>	<i>TU Delft</i>
<i>Frank van der Hoeven</i>	<i>TU Delft</i>
<i>Pieter Jan Stappers</i>	<i>TU Delft</i>
<i>Petra Jorritsma</i>	<i>TU Delft</i>
<i>Michiel Kreutzer</i>	<i>TU Delft</i>
<i>Homayoun Nikookar</i>	<i>TU Delft</i>
<i>Sylvie Soudarissanane</i>	<i>TU Delft</i>
<i>Theo van Ruijven</i>	<i>TU Delft</i>
<i>Annemarie Kneppers</i>	<i>Vrije Universiteit Amsterdam</i>
<i>Arlette Kock</i>	<i>Vrije Universiteit Amsterdam</i>
<i>Christine Moser</i>	<i>Vrije Universiteit Amsterdam</i>
<i>Hans Sonneveld</i>	<i>Universiteit Utrecht</i>
<i>Gerrit Worm</i>	<i>Universiteit Utrecht</i>
<i>Joris Veenhoven</i>	<i>Universiteit Utrecht</i>
<i>Nele Bracke</i>	<i>Universiteit Gent (afwezig gemeld)</i>

**1. Opening** (Hans en Lennart)

Deze bijeenkomst heeft als doel om startende en ervaren begeleiders te begeleiden bij het begeleiden van hun promovendi. Het resultaat van deze dag zal een concreet voorstel zijn dat als doel heeft de professionalisering van de promotiebegeleiders te bevorderen door middel van een uitgewerkt programma en tevens als advies wordt ingebracht in het bestuurlijke circuit van drie universiteiten (Universiteit Utrecht, Vrije Universiteit Amsterdam en TU Delft).

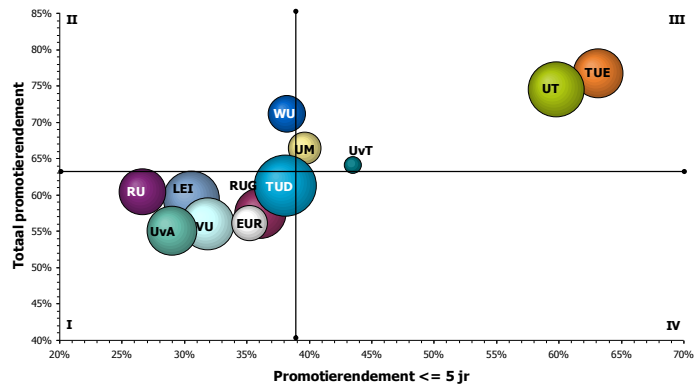
Het is een historisch feit dat we vandaag in een uniek gezelschap verkeren. Historisch omdat we dit als universiteiten samen doen, de laatste keer dat dit gebeurde was tijdens de ontwikkeling van een standaard voor BKO trajecten. En historisch omdat zich in dit gezelschap zowel begeleiders als promovendi bevinden, personen die ervaring hebben met het geven van trainingen aan begeleiders als promovendi, allen werkzaam in een universiteit. Samen zullen zij in gesprek gaan over de kwaliteit van de begeleiding.

**2. Welkom Karel Luyben** (RM TU Delft)

De rector magnificus (Karel Luyben) van de TU Delft geeft een korte introductie over deze bijeenkomst. Karel Luyben is zelf nooit gepromoveerd maar is direct aangesteld als hoogleraar, "*in die tijd kon dat nog*". Karel is zijn promotietraject begonnen in Wageningen. In die tijd was het mogelijk om binnen 3 jaar te promoveren. Naast de gebruikelijk hobbels bleek dat na 2,5 jaar zijn promotor weg zou gaan. De sectie heeft hem toentertijd gevraagd om de rol van zijn promotor over te nemen. Karel heeft deze functie aanvaard. Hij was op dat moment al klaar met zijn experimentele onderdeel van zijn onderzoek en moest hij alleen nog een 'boekje' schrijven. Na deze baan is Karel benoemd tot hoogleraar aan de TU Delft.

Karel heeft door de jaren heen diverse promovendi begeleid. In de gesprekken met zijn promovendi vond hij het belangrijk dat de promovendi hem verbeterpunten gaven. "*Hier leer je veel van*". Als promovendi een bepaald onderwerp vaak benoemden als verbeterpunt, dan weet je dat je hieraan iets moet doen. Van zijn promotor heeft Karel geleerd dat een 'boekje' niet een optelsom van publicaties moet zijn. In zijn eigen promotietraject heeft hij 15 publicaties uitgebracht maar geen 'boekje' geschreven. "*Wellicht ga ik nog promoveren als ik met pensioen ga*". In totaal is slechts één promovendus eerder gestopt met zijn promotieonderzoek.

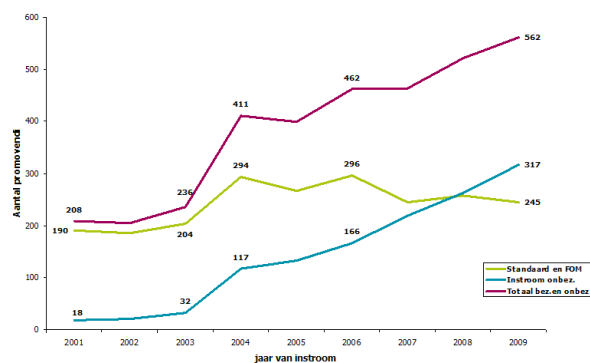
In het kader van het thema promovendibegleiding is het van belang in te gaan op het promotie rendement. (zie grafiek hierboven) Het promotierendement binnen 5 jaar afgezet tegen het totaal promotierendement laat zien dat met name de jonge universiteiten bovenaan staan (UT en TUE). De promovendigegevens laten zien dat de TUD behoort tot de universiteiten met de meeste standaard-promovendi en faculty, maar loopt achter wat betreft het aantal promoties. Het promotierendement van de TU Delft bevindt zich op het landelijke gemiddelde: zowel qua totaalrendement (rond de 60%) als rendement binnen vijf jaar (rond de 40%). Het promotierendement van de TU Delft is lager dan van de andere technische universiteiten (TU/e en UT)



Wanneer we kijken naar het totaal aantal maanden dat een promovendus nodig heeft om zijn promotietraject af te ronden blijkt dat de zogenaamde FOM<sup>1</sup> (Stichting voor Fundamenteel Onderzoek der Materie) promovendi een hoger totaal rendement hebben. De vraag is hoe wij dit verschil kunnen verklaren. Karel verklaarde het verschil doordat FOM-promovendi een meer gestructureerde begeleiding ontvangen dan andere promovendi. Bovendien nemen FOM-promovendi ook deel aan de R&O cyclus en voeren zij dus net als andere medewerkers functionerings en beoordelingsgesprekken en volgend diverse trainingen. Door redenerend zou dit betekenen dat als je het dus goed doet (hoge kwaliteit begeleiding, duidelijke structuur, aanwezigheid trainingen) dit zal leiden tot een hoger rendement.

Karel had het beeld dat de TU Delft meer standaardpromovendi heeft dan contractpromovendi. De resultaten laten echter een ander beeld zien. Het blijkt dat er meer en meer onbezoldigde promovendi komen. Er heeft een duidelijke verschuiving plaatsgevonden. Hierbij moet worden opgemerkt dat de meeste onbezoldigde promovendi van niet Nederlandse afkomst zijn.

**TU Delft - Instroom promovendi**  
cohort 2001-2009, per type promovendus



Het rendement binnen 5 jaar en het totale rendement is het hoogst bij de FOM-promovendi. De gemiddelde promotieduur van zij die promoveren cohort 2001 en 2002), is 5,1 jaar. Het totale aantal promovendi dat jaarlijks instroomt is tussen 2001 en 2009 meer dan verdubbeld. Vanaf 2008 stromen er meer onbezoldigde promovendi aan de TU Delft in dan standaardpromovendi plus FOM-promovendi.

<sup>1</sup> Stichting voor Fundamenteel Onderzoek der Materie. FOM-promovendi komen voornamelijk bij natuurkunde faculteiten voor. FOM heeft 2 concrete doelstellingen geformuleerd voor haar promovendi: 1) Promotie in 4 jaar, en 2) Aansluiting met de arbeidsmarkt na FOM.

De TU Delft richt dit jaar een Graduate School op, mede om de interactie tussen promovendus en promotor te verbeteren. Gebleken is dat niet alle begeleiders goed in staat zijn om op een adequate manier te begeleiden. Het promotietraject is een belangrijk interactie proces; een belangrijke fase voor promovendi.

Als universiteiten zijn promovendi een kern van ons. Daarom vindt Luyben het belangrijk om ze extra aandacht te geven. In de tijd dat Luyben nog als promotor optrad heeft hij zijn promovendi zo veel mogelijk gestimuleerd om hem terugkoppeling te geven, onderwijs als leerpunt te zien (overdracht kennis), op pad gestuurd naar conferenties (presentatie vaardigheden), Engelse correcties gegeven op de artikelen enzovoort. Je mag wel zeggen dat er een zware taak rust op de schouders van de begeleiders maar er zijn ook verplichtingen aan de kant van de universiteit.

### **3. Promovendus centraal**

In dit interactieve gedeelte staan de ervaringen van promovendi centraal. Wat denken zij dat ertoe doet in een promotieproces. De aanwezigen worden opgedeeld in twee groepen. Deze subgroep vormt een kring rondom de promovendi. De promovendus verteld in dit kringgesprek over zijn promotietraject. In deze ronde kunnen vragen worden gesteld over bijvoorbeeld de rol van de begeleider, wat ging er goed en wat had er beter gekund, wat zijn de kernfactoren volgens een promovendus voor een goede begeleider. Naderhand zal 1 vertegenwoordiger plenair toelichten wat de bevindingen zijn van zijn/haar subgroep. Deze informatie is de voeding voor het middagtraject.

#### Terugkoppeling

##### *\* Subgroep van Lennart*

Voorbeeld van een PhD onderzoek waarin het ging om een nieuw research field, supervisor geen ervaring had in begeleiding, er een onduidelijke werk omschrijving was en er zich iets anders ontwikkelde dan de PhD'er had verwacht. Sterke punten waren een commitment van supervisor, het aangaan van een gemeenschappelijke leerervaring tussen PhD en supervisor en actie gerichte samenwerking.

Voorbeeld van een PhD'er met duidelijke werk omschrijving, wekelijkse bijeenkomsten met veel focus. 3 Personen begeleiden haar (2 promotors en 1 dagelijkse begeleider), voldoende tijd voor begeleiding.

Wat ontbrak was een duidelijk beeld over wat PhD in 25% onderwijs tijd moet doen, en hoe je zomaar meteen moet gaan onderwijzen/tutoren van Masterstudenten.

Essentieel is de "scientific interaction" tussen PhD en supervisor (top down werkt niet) en dit in een cultuur van scientific dialogue en interactie. Bijeenkomsten tussen PhD's zijn erg belangrijk, zowel wetenschappelijk als over niet wetenschappelijke onderwerpen.

##### *\*Subwerkgroep Stella*

Algemeen aandachtspunten: Het selectieproces verbeteren. De afdelingsvoorzitter 'tekent' formeel voor de binnenkomst van een promovendus. De selectie zou nooit alleen door de beoogd promotor moeten gebeuren. Je zou het rendement kunnen gaan meten per afdeling of zelfs HL en een (al dan niet materiele) bonus geven voor het snel promoveren. Daan Schuurbijs (gepromoveerd aan TU) inschakelen voor onderwerpen integriteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid en interdisciplinaire samenwerking. Vraag: wat is de essentie van de wetenschapper i.r.t. de waarden die de TU hanteert.

Promotietrajecten zijn leertrajecten.

PhD 1: te weinig tijd van hoogleraren van twee verschillende Faculteiten en te weinig reactie en input op gemailde conceptpaper. Ontbreken van de dagelijks begeleider. Lastig om de supervisor te lezen

en hun feedback te interpreteren. Dat werd later beter nu zijzelf kennis van zaken heeft, gericht kan vragen en structuur niet meer nodig heeft van de supervisor.

PhD 2: ingewikkeld organisatorisch qua dagelijks begeleider en beoogd promotor, pas in laat stadium 'formele' promotor gekregen. De dagelijks begeleider was goed qua tijd maar te beperkt qua inhoud. De eerste beoogde promotor had te weinig tijd. Er werd daardoor niet echt diep meegedacht over de inhoud van het probleem, de analyse en het onderzoek. Peerconsultatie is slechts beperkt zinvol vanwege de grote variatie aan soorten onderzoek. Ontbreken van publicatiestrategie: publish as it comes. Behoefte aan advies/assistentie bij het keuzeproces.

Gedeeld:

- Zorg voor goede begeleiding van de **start** van het proces;
- Als je PhD onderwijstaken geeft, rust ze hiervoor dan toe;
- Taakvolwassenheid op inhoud, projectplannen en gezag naar 2 jaar;
- Zorg voor testimonia van PhD's over trainingen die ze volgen op site GS, voor andere promovendi maar ook voor supervisors;
- Het is een "alles of niets" traject. Het verdient aanbeveling om ook de mensen die niet hun proefschrift verdedigen bij het verlaten van de TU het diplomasupplement mee te geven!;
- Discussie houden over de vraag: Waar leiden we promovendi voor op ? En dit ook onderzoeken door bij te houden waar ze terecht komen;
- Vitea / EUA heeft hier informatie over, website vermelden in literatuur lijst.

*\* Plenaire reacties:*

Er is vaak een spanning tussen begeleiders die vanuit hun specialistische achtergrond aansturen op specialistisch onderzoek en veel PhD'ers die na hun PhD meer als generalist aan de slag willen. Factoren die vertraging creëren in PhD project zijn onder meer onduidelijk werkplan en tijdspad (of zich hier niet aan houden, teveel nadruk op publiceren (in plaats van hoe te schrijven op basis van experimenten), te hoge workload.

PhD's gaan van informatie verzamelaars naar informatie producers. Hier is de begeleiding van supervisors essentieel en kan je niet echt iets formaliseren. HR kan hier echt een rol in spelen maar wel bijvoorbeeld bij Go-No Go beslissingen en in het geval van feedback op de supervisor. Supervisors moeten kunnen worden aangesproken op regels waar ze zich niet aan houden.

Er zijn goede boekwerken (Michiel Kreutzer en Ad Lagendijk). Bovendien geeft de code of good practice of supervision een basis voor de PhD.

#### **4. Succes- en faalfactoren uit de literatuur rondom promovendi begeleiding** (Hans Sonneveld)

'Op weg naar een professionalisering van de promotiebegeleiding.'

Afgelopen herfst werd ik uitgenodigd door de universiteiten van Zagreb, Frankfurt en Wenen om met een klein gezelschap mee te denken over de opbouw van een trainingsprogramma voor promovendibegleiders. Men staat daar helemaal aan het begin en was erg bezorgd om de begeleiders te overvragen in termen van tijd en te leveren voorbereidende inspanningen. Het gezelschap uit Dubrovnik heeft uit een veelheid van onderwerpen een zevental gekozen die zij als essentieel beschouwen in de eerste fase van de professionalisering van de begeleiders. Hun zeven kernonderdelen van een start-programma:

1. Transparantie qua wederzijdse verwachten (tussen promovendus en begeleiders);
2. Duidelijkheid qua tijdspad en structuur van het promotieproces;
3. Duidelijkheid qua verwachtingen van externen (opdrachtgevers, toekomstige werkgevers, collega's, Graduate school, etc.);
4. Helderheid qua te verrichten taken en af te leveren producten (projecten, onderwijs, etc.);
5. De verschillende fasen in het promotieproces, verschillende begeleidingsstijlen;

6. Te verwachten bottlenecks;
7. Vormen van externe ondersteuning en mogelijkheden om te delegeren.

Wij gaan jullie vragen om vanmiddag in subgroepen bij elkaar te komen en deze zeven module in te gaan vullen. Stelt u zich voor dat u met uw subgroep verantwoordelijk bent voor de voorbereiding en uitvoering van een van deze zeven modules, hoe ziet dat programma er dan uit?

Het doel is dat wij onze universiteiten een voorstel kunnen doen voor een opleidingsprogramma en dat we beschikken over een programma van eisen waaraan we het aanbod van interne of externe aanbieders kunnen toetsen.

Vanmiddag willen we dat jullie voorstellen formuleren voor de modules van een startprogramma:

- Alternatieve, extra componenten;
- Inhoud;
- Vorm;
- Wat moeten begeleiders na afloop: weten; kunnen/geoefend hebben;
- Didactische ingrediënten: leeswerk-vooraf, huiswerk-vooraf en tussen de bijeenkomsten, communicatie met promovendus, ervaren collega's, etc.

Aanvullingen op deze lijst op grond van de discussie

8. Een extra component dat wordt gemist is de zachte kant van het verhaal, de cultuur in de afdeling. De begeleider zou rekening moeten houden met deze cultuur, en moeten leren om een research cultuur te ontwikkelen binnen de sectie inclusief inter collegiale presentaties, van elkaar leren etc. Als een PhD student 7 vragen heeft zou hij er 6 moeten kunnen beantwoorden met behulp van zijn peers en er slechts 1 overhouden voor de dagelijks begeleider.
9. Kennis en bewust van posities , achtergronden van specifieke groepen PhD's, met name Aziatische groepen, (contract PhD's, beursalen).

We hebben het vandaag over een leerprogramma. Sonneveld citeert Harry Mulisch die hem is bijgebleven uit het boek 'Voer voor psychologen'.

*"Konservatoria en akademies. Omdat iedereen een brief kan schrijven, lijkt schrijven gemakkelijker dan componeren of schilderen. Dit gemak is het gevaar, dat afgeleerd moet worden. De schrijver moet even veel afleren als zijn collega's moeten aanleren; en afleren is moeilijker dan aanleren omdat er geen opleiding voor bestaat: iedere schrijver moet zorgen voor zijn eigen 'afleiding'. (Daarom zijn er minder schrijvers dan schilders.)"*

Deze ongebruikelijke benadering is het startpunt voor een kleine aanzet tot ordening van onze gedachten over wat promovendibegleiders moeten weten, kunnen en intuïtief moeten doen.

Het is gemakkelijk om direct te beginnen bij de begeleiders, vandaar dat we er eerst onze eigen aannames onderzoeken, zoals:

- Begeleiders weten niet waaraan ze beginnen;
- Ach, van een aantal promotoren weet je dat ze er weinig van bakken;
- De staat van het Nederlandse promoveren is zorgwekkend en begeleiders spelen daar een overheersende rol in;
- Toezicht op begeleiders is een noodzakelijke voorwaarde voor het verbeteren van de promotieprestaties;

Maar wat kunnen we hiertegenover stellen in feiten uit de Nederlandse promotiepraktijk:

- Een hoog promotierendement i.v.m. het buitenland;
- Een promotieduur van gemiddeld 59 maanden;

- Een beloftevolle arbeidsmarkt (90% van de promovendi hebben een baan wanneer ze hun promotieverdediging houden);
- In Nederland heb je de best betaalde promovendi ter wereld;
- Andere landen kijken met bewondering naar ons;
- Europese koppositie (alleen Groot-Brittannië heeft een betere organisatie);
- Nederlandse promovendi geven hun begeleider gemiddeld een 7 a 8 als eindcijfer.

Ondanks deze cijfers zijn we niet helemaal zonder zorgen. We kunnen onze zorgen wel preciezer formuleren. De staat van het promoveren is gemiddeld gezien gezond. Zorgen zouden we ons moeten maken over bijvoorbeeld:

- Specifieke groepen promovendi (buitenpromovendi, specifieke categorieën internationale promovendi);
- De doorstroom van specifieke categorieën gepromoveerden naar de voorportalen van de academische carrière, zoals vrouwen.

Maar ook de begeleiders zouden hun aannames kunnen onderzoeken, zoals:

- Ik bepaal alles want ik heb het geld binnengehaald ↔ Keuzevrijheid;
- Het gaat beter als ik maar eerst een goede projectbeschrijving heb gemaakt;
- Co-publiceren is alleen maar goed voor mijn promovendus;
- Bureaucratische handelingen die ik samen met mijn promovendus moet verrichten, voor bijvoorbeeld mijn graduate school, hebben geen waarde;
- Ik ben niet aansprakelijk voor een mislukt vierjarig promotietraject;
- Iedere promovendus is anders;
- Het is helemaal niet gek als 8 van mijn promovendi het niet halen. Waar gehakt wordt vallen spaanders.

Empirische kennis van onze promotiesituatie scherpt ons denken over de prioriteiten in onze training enorm aan. Een goed opleidingsprogramma neemt als beginpunt een antwoord op de volgende vier vragen:

1. Wat is binnen mijn instellingen het promotierendement? < 80%? of waar <80%?
2. Hoeveel promovendi hebben wij vier jaar opgeleid en betaald, maar hebben het proefschrift (nog) niet afgemaakt?;
3. Opinies van onze promovendi over de kwaliteit van de opleiding en begeleiding? Wat doen wij eraan om in contact te komen met de 10 a 15% van de promovendi die ontevreden is?;
4. Als het in ons midden ergens aan schort, wat is dat dan?

Wat doet ertoe volgens de literatuur? De afgelopen jaren is er onderzoek gedaan naar dit onderwerp. Als het misgaat met de begeleiding, waar ligt dat dan primair aan? Kernbevindingen uit de literatuur en het onderzoek die de brug vormen naar de eerder genoemde 7 kernonderdelen van een startprogramma.

- Integration into the academic community (also internationally);
- Sound management of the Ph. D, trajectory (by the thesis supervisor, as well as by the Ph. D. candidate);
- Broad scope of the program (benefiting labour market versatility);
- Promotion of academic independence (harmonized direction from thesis supervisors, for example), and
- Quality of preparation for the labour market (through career information, for example, or support provided for developing future research proposals).

*Uit: Bowen & Rudenstine, 1992; Golde, 2000; Berger & De Jonge, 2005; Oost & Sonneveld, 2006; Rennie & Brewer, 1987; Hockey, 1991; Hills, Robertson, Walker, Adey, & Nixon, 2003; Lovitts, 2008; Austin, 2002.*

Het onderzoek van Barbara Lovitts, die haar resultaten produceerde onder de titel 'The transition to independent research: who makes it, who doesn't, and why', geeft een beeld van wat men vindt dat er wel en niet toe doet. Het onderzoek is gebaseerd op interviews met zeer ervaren hoogleraren (gemiddeld 25 jaar bij de universiteit gewerkt, begeleidde gemiddeld 15 dissertaties, deelnemer aan 36 promotiecommissies).

Persoonlijke factoren

- **Analytische intelligentie** & formele kennis speelt geen rol. Weinig opmerkingen werden gemaakt over Analytische Intelligentie, het vermogen om problemen op te lossen en te herkennen, de kwaliteit van ideeën te beoordelen en problemen aan de orde te stellen en een idee te ontwikkelen;
- **Praktische intelligentie**. Degenen die de transitie naar een onafhankelijke onderzoeker gemakkelijk maken beschikken over veel praktische intelligentie, het vermogen om op een efficiënte manier om te gaan met het oplossen van problemen, het analyseren, het ontwikkelen van ideeën en kunnen goed omgaan met kritiek. Degenen die het niet redden kenmerken zich door een gebrek aan praktische intelligentie en tonen geen onafhankelijkheid in werk, het nemen van besluiten en het denken;
- **Creatieve intelligentie**. De succesvolle zijn ideeën ontwikkelaars, ideeën fabrieken. Degenen die het moeilijk hebben, weten vaak niet wat een interessante vraag of een interessant idee is. En hebben moeite met het conceptualiseren van een probleem voor hun dissertatie;
- **Informeel kennis**. Het al dan niet beschikken over formele kennis van het terrein van studie speelde naar de mening van de geïnterviewde alleen een rol bij biologie en engineering. Kennis lacunes worden dus amper genoemd als het gaat om de karakterisering van promovendi die het niet gaan maken;
- **Volharding, initiatief, onafhankelijkheid**. Anders ligt dat voor de informele kennis. Degenen die de transitie gemakkelijk af gaat zijn goed in het verkrijgen van informele kennis over wat er van je verwacht wordt;
- **Intrinsieke interesse**. En als meest belangrijke worden genoemd: intellectuele nieuwsgierigheid, intrinsieke interesse, openheid voor nieuwe ideeën;
- **Om kunnen gaan met frustraties**. Moeilijk hebben degenen die die niet met frustratie kunnen omgaan, leiden aan faalangst, slecht met ambiguïteit kunnen omgaan of niet het verlangen naar beloning kunnen uitstellen;
- **Motivatie**. Motivatie is de sleutelfactor die bepalend is of men ook wil doen wat men kan doen.

Conclusie: de meest promovendi zijn in staat om het traject te voltooien, maar of ze dat ook doen wordt bepaald door de motivatie

Tot zover de promovendi. Maar wat kunnen we zeggen over de omgeving?

- Support structuur en interactie op het micro-niveau doen er het meeste toe;
- Gebrek aan structuur, isolement;
- Onvoldoende support bij het ontwikkelen van het onderzoeksonderwerp;
- Being engaged in the life of the department, interacting with peers;
- Single most important micro-environmental factor: advisor
  - Negligence (stimulated by no rewarding of supervision);
  - Swim or sink;
  - Taking personal responsibility for their student;



- Accepting liability;
- Working with student to find exit for problem;
- Monitoring;
- Timely identifying problems.

Ondanks al deze kennis die we al bezitten over promoveren is het belangrijk om niet te makkelijk te gaan denken over het promotieproces. ***No single characteristic determines whether an individual will transition or not. Different characteristics can and do combine in different ways to yield a successful outcome.***

We hebben nu allerlei verschillende input: onze eigen promovendi en begeleiders die over hun ervaringen vertelden, buitenlandse universitaire experts die aan de wieg staan van een vergelijkbaar aanbod in drie zeer grote en vooraanstaande universiteiten, de literatuur<sup>2</sup>. Maar er is nog een bron van kennis. Hoe doen universiteiten het die al iets verder zijn, die een uitontwikkeld aanbod aan hun stafleden kunnen aanbieden. De Oxford University heeft op haar website zogenaamde 'Good practices' staan (<http://www.learning.ox.au.uk/rsv.php?page=335>).

#### **4. Promovendi begeleider centraal**

In dit interactieve gedeelte staan de ervaringen van begeleiders centraal. Wat denken zij dat ertoe doet in een promotieproces. De aanwezigen worden opgedeeld in twee groepen. Deze subgroep vormt een kring rondom de begeleiders. De begeleider verteld in dit kringgesprek over zijn/haar ervaring als promotor. Naderhand zal 1 vertegenwoordiger plenair toelichten wat de bevindingen zijn van zijn/haar subgroep. Deze informatie is de voeding voor het middagtraject.

Bevindingen groep 1:

1. De begeleider is zelf door een ontwikkelfase gegaan. Het kostte hem tijd om te leren om mensen te managen, en deze mensen zelf begeleiden meer en meer PhD's, hier hoort ook delegeren bij;
2. Bij de faculteit van deze begeleider is een begeleidings- en mentorsysteem. Hierdoor wordt veel samengewerkt. Een promovendus heeft hier dan ook niet één begeleider maar hij/zij heeft een begeleidingsteam. Het team bestaan dan uit verschillende kwaliteiten;
3. Een go/no go gesprek hou je met je promotor na 9 maanden, daarna, in dit geval, geeft de promovendus nog een peer review waarin hij/zij zijn/haar voorstel presenteert voor peers. Deze facultaire review is geen go/no go moment. Dit moment is juist om extra input te krijgen van peers over het onderzoek en om binnen de faculteit duidelijk te hebben wat er allemaal wordt onderzocht, hier leert de promotor zelf ook heel veel van;
4. Binnen de faculteit van deze begeleider maken ze gebruik van een studiolab. In deze studiolab zitten alle promovendi bij elkaar. Het contact onderling hierdoor is vrij goed;
5. De ondervraagde begeleider heeft het meest geleerd van de peer tot peer informatie. We moeten dan ook oog hebben voor een cultuur waarin het gebruikelijk is om met elkaar te overleggen, een cultuur van peer to peer opbouwen is een essentieel element voor een goede promotiecultuur;
6. Taakvolwassenheid versnellen? Promovendi zouden zich niet in isolatie moeten bevinden. Regelmatig contact tussen de dagelijkse begeleider en de promovendus is belangrijk;
7. Laat je promovendi over de toekomst denken. De vraag is hoe je mensen stimuleert om al na te denken over de toekomst. In het begin van de carrière van deze begeleider was hij hier nog niet echt mee bezig. Nu kijkt hij hier echter wel met meer aandacht naar. Zo organiseert de faculteit twee keer per jaar speciale bijeenkomsten waarin rolmodellen (van buiten de

---

<sup>2</sup> Boek over de kenmerken van begeleiders: 'How professors think' van Michel Lamont.

universiteit) langskomen om wat te vertellen over hun werkzaamheden. De promovendi krijgen hierdoor een eyeopener over wat ze kunnen gaan doen na hun promotietraject.

#### Bevindingen groep 2:

1. Tijd van begeleiding, er vindt enorme schaalvergroting plaats;
2. Organisatie van begeleiding (er is vaak wisseling in begeleiders; ontbreken overleg);
3. Structuur en support bij keuzes;
4. Feedback (intensiteit en kwaliteit), bijkomend, PhD vindt vaak dat de begeleider te weinig weet en de begeleider vindt vooral dat PhDer dit proces van informatieverzamelen zelf moet managen;
5. Organisatie community (peers);
6. Progress monitoring;
7. Selectie en werving (sterkte/ zwakte analyse over het project);
8. Inhoudelijke expertise;
9. Groei in stijl van begeleider, aangepast aan niveau van PhDer (taakvolwassenheid) > begeleidingsstijl;
10. Transparantie van de verwachtingen (opleiding/producten/proces/begeleiding);
11. Good practices (bouwsteen voor in een opleidingstraject);
12. Literatuur (tools op het internet) + in de praktijk, er zijn goede handboeken voor Phd en hun begeleiders;
13. Reflectie op functioneren intervisie;
14. 3 disciplinerende factoren: psychologie (die goed doen hebben een grote ambiguity tolerance en coping with delayed gratification), sociologie (relatie kenmerken), economie (kosten en aansprakelijkheid).

#### 5. Design van een leergang in subgroepen (4-6 personen)

In twee groepen wordt nagedacht over het design van een leergang. Een programma voor startende promovendi begeleiders. Ter herinnering nogmaals de zeven (concept) kernonderdelen van een start-programma:

1. Transparantie qua wederzijdse verwachtingen (tussen promovendus en begeleiders);
2. Duidelijkheid qua tijdpad en structuur van het promotieproces;
3. Duidelijkheid qua verwachtingen van externen (opdrachtgevers, toekomstige werkgevers, collega's, Graduate school, etc.);
4. Helderheid qua te verrichten taken en af te leveren producten (projecten, onderwijs, etc.);
5. De verschillende fasen in het promotieproces, verschillende begeleidingsstijlen;
6. Te verwachten bottlenecks;
7. Vormen van externe ondersteuning en mogelijkheden om te delegeren.

De aanwezigen zijn van mening dat er enkele onderdelen kunnen worden samengevoegd en/of mogen worden toegevoegd. De genoemde punten 1 en 4 kunnen samen. De inhoudelijke kwaliteitsverdieping wordt in mindere mate genoemd in de zeven kernonderdelen, dit wordt gemist.

Punten die nog aan de lijst zijn toegevoegd:

- Promotie cultuur community vorming (punt 8);
- Time management van de begeleider (punt 9);
- En rolverwarring van de begeleider (punt 10).

Voor alle kernonderdelen geldt dat het voorwaardelijk is dat de begeleider zelf reflecteert op zijn zwakke en sterke kanten.

De aanwezigen gaan nu in twee groepen aan het werk om de genoemde punten verder uit te werken. Hoe duidelijker we de kernonderdelen verwoorden en kwantificeren hoe beter. Uiteindelijk moeten we weten hoe een begeleider kan aantonen dat hij een dergelijk kernonderdeel bezit.

De aanwezigen denken dat het goed is om een soort BKO/ SKO te ontwikkelen voor promovendi begeleiders. Een naam voor een dergelijk programma zou kunnen zijn 'Masterclasses PhD supervisors'.

### Terugkoppeling

De twee subgroepen geven een korte omschrijving van hun discussie. Een samenvatting per kernonderdeel:

1. *Transparantie qua wederzijdse verwachtingen (tussen promovendus en begeleiders); Duidelijkheid qua tijdspad en structuur van het promotieproces: Duidelijkheid qua verwachtingen van externen (opdrachtgevers, toekomstige werkgevers, collega's, Graduate school, etc.); criteria qua publiceren, eisen proefschrift, verdediging:*

Indicatoren: begeleider is in staat om de verwachtingen van hem scherp te formuleren. De begeleider checkt of de promovendus de verwachtingen heeft begrepen.

Wat is de inhoud van de verwachtingen? In de verwachtingen wordt uitgesproken wat men van de samenwerking verwacht, de output, resultaten en daarnaast de wijze waarop en frequentie waarin wordt gepraat. Hoeveel tijd heeft de begeleider beschikbaar voor zijn promovendus.

Er zijn verschillende typen promovendi, zo zal de een meer autonomie willen dan de ander vroeg in het promotieproject. De begeleider zou dan ook voor zichzelf een set van criteria moeten hebben om in actie te komen wanneer blijkt dat de promovendus niet om kan gaan met de zelfstandigheid.

In de verwachtingen mag men ingaan op het type feedback dat de promovendus kan verwachten van zijn/haar begeleider. De promovendus mag verwachten dat de begeleider constructieve feedback geeft. Bij het uitspreken en benoemen van de verwachtingen zal de begeleider zelf realiseren wat zijn/haar sterke en zwakke punten zijn.

In de trainingsmodule zit een oefen moment. In dit moment schrijft de begeleider op wat hij/zij verwacht van zijn/haar promovendus. Daarnaast verplaats je je in de promovendus en formuleer je wat de promovendus van jou verwacht. Deze verwachtingen worden dan door de begeleider bij de promovendus gecheckt. Komen deze verwachtingen overeen met de verwachtingen van de promovendus.

Feedback geven is belangrijk. Een promovendus moet er vanuit kunnen gaan dat de begeleider binnen een bepaalde tijd een reactie geeft op bijvoorbeeld een concept artikel. Afspraken over de tijdsduur tot de feedback zijn onderdeel van het verwachtingsmanagement van de promovendus.

2. *De verschillende fasen in het promotieproces, verschillende begeleidingsstijlen:* de begeleider is maximaal geprepareerd van consumptie naar zelfstandig onderzoek. De omslag bewijst dat het lukt. Het bewijs is een onderzoeksvoorstel van de promovendus; de onderzoeksvraag vanuit de hand van de promovendus. Andere indicatoren kunnen zijn dat de promovendus verzet toont tegen de begeleider en niet alles meer klakkeloos aanneemt of dat de promovendus niet meer van zijn/haar stuk wordt gebracht wanneer er zware feedback wordt gegeven op een stuk van hem/haar.

Het promotietraject kan je opdelen in 3 fasen:

- Fase 1: consumptie, hierin stuur je veel als begeleider en geeft je instructie;
- Fase 2: de transitie. Hierin is alleen een monitoring nodig van de promovendus;
- Fase 3: autonomie. De promovendus kan zichzelf sturen.

Didactische middelen

- Uitvragen en prikkelen tot autonomie;
- Aansluiten bij en begrip hebben voor leerproces PhDer;

- Verwachtingen uitwisselen in begeleidingsteam;
- Helder in Go No Go momenten.

Het is aan de begeleider om door te hebben in welke fase de promovendus zich bevindt en hiervoor begrip te tonen.

3. *Te verwachten bottlenecks:*

De balans tussen de belangen van de promotor en de promovendus. In hoeverre kan hij hiermee omgaan. De begeleider zou zich bewust moeten zijn van de 'omslag', de culturele verschillen en de psychologische stemming. Met name de laatste twee zijn lastig in te schatten en mee om te gaan.

4. *Vormen van externe ondersteuning en mogelijkheden om te delegeren:*

Technische ondersteuning;  
Ondersteuning in het netwerk;  
Delegeren als begeleider (bewust van zijn);  
Weet als begeleider wat je grenzen zijn;  
Leer de promovendus zichzelf te helpen.

5. *Promotie cultuur community vorming:*

Wees je bewust van de situatie waarin het makkelijk/moeilijk is;  
Leer interactie te organiseren;  
Hoe hou je een mix van talent?;  
Scientific exchange;  
Arrangement to learn + facilitate;  
Scientific tasks, different talents involved;  
Competence to create;  
Aandacht voor competitieve karakter van de wetenschap;  
Werkplekken.

6. *Time management*

Bewust van de functie en taken die je hebt en wat ze kosten;  
Bewust van de grenzen (werk/privé);  
Delegeren van taken;  
Creëer minimum kwaliteit tijd (contact momenten);  
Focussed cooperation (gefocusseerd blijven op het totaal beeld, de punten die belangrijk zijn behandelen);  
Het op tijd zijn;

7. *Rolverwarring van de begeleider:*

Een begeleider heeft verschillende rollen. In de module zouden de begeleiders bewust moeten worden gemaakt van de verschillende rollen. De rollen die worden genoemd: **Expert, Ceremony, Reviewer, Decision maker, Examiner**, Teacher, Orientation advisor, Klankbord, selecteren kandidaten, Advisor, Friend/father/moeder (emotioneel beladen relatie, bottleneck?). De dikgedrukte rollen zijn volgens de aanwezigen het meest dominant voor een begeleider.

**Een van de eindconclusies: We moeten een MASTERCLASS PHD Supervisor ontwikkelen**