

De meerderheid van de gepromoveerden en postdocs komt terecht in een baan buiten de wetenschap. Toch weten we maar weinig over hoe ze dit ervaren. Nieuw onderzoek onder zowel gepromoveerden als hun niet-wetenschappelijke werkgevers laat zien dat de veronderstelde kloof tussen wetenschap en bedrijfsleven minder groot is dan dikwijls gedacht. Hoe kunnen we die verder dichten?

Werken binnen of buiten de wetenschap

Waar is het gras groener?

Marian Thunnissen, Inge van der Weijden & Christine Teelken

H

et aantal gepromoveerden in Nederland is de afgelopen decennia meer dan verdubbeld: van 1.898 in 1991 naar 4.663 in 2015 (CBS statline, 2016). Ondanks deze stijging ligt Nederland met 6,6 gepromo-

veerden per 1000 inwoners onder het Europese gemiddelde van 7,2 (VSNU, 2014). Vooral in Scandinavië, en zeker ook Finland, ligt het aantal gepromoveerden beduidend hoger (VSNU, 2014).

Bijna 70 procent van de promoveerden en 50 procent van de postdocs komt buiten de wetenschap terecht (De Goede, Belder & De Jonge, 2013). Velen vinden een baan in het onderwijs, het bedrijfsleven of in de (semi)publieke sector (VSNU, 2014). Zij zijn daarmee van grote waarde voor de Nederlandse samenleving. Ze dragen in belangrijke mate bij aan het ontwikkelen en vermeerderen van kennis binnen het bedrijfsleven, en stimuleren innovatie in organisaties (VSNU, 2014). Verschillende onderzoeken laten bovendien zien dat de carrière mogelijkheden en de arbeidsvoorwaarden buiten de wetenschap gunstiger zijn dan die daarbinnen (Waaijer, 2016). Al met al heeft 95 procent van de gepromoveerden in Nederland een vaste, fulltime baan. Een gepromoveerde buiten de wetenschap verdient doorgaans meer dan zijn collega's met een bachelor- of masterdiploma (Sonneveld, Yerkes & Van der Schoot, 2010; Van de Schoot, Yerkes & Sonneveld, 2012; Maas et al., 2014).

Ondanks deze kansen en mogelijkheden en ondanks de potentiële waarde van gepromoveerden voor de maatschappij wordt steeds weer benadrukt dat slechts 30 procent van de gepromoveerden in de wetenschap kan blijven, en dat jonge wetenschappers langdurig in onzekerheid zitten over

**Steeds wordt benadrukt
dat jonge wetenschappers
langdurig in onzekerheid
zitten over hun aanstelling**

de continuering van hun aanstelling (Van Arensbergen, Hessels & Van der Meulen, 2013).

Ook promovendi zelf richten zich vooral op een wetenschappelijke loopbaan. Omdat ze erop vertrouwen tot de *happy few* te behoren, oriënteren ze zich mondjesmaat op een baan buiten de wetenschap (Van der Weijden et al., 2015; De Goede, Belder & De Jonge, 2014; Fitzenberger & Schultze, 2013). Ook hebben ze het idee dat hun kwaliteiten en talenten buiten de wetenschap niet goed inzetbaar zijn, en dat zij dus onvoldoende zijn voorbereid op een niet-wetenschappelijke loopbaan (Hoffius & Surachno, 2006; Sauermaann & Roach, 2012; Schohaus & De Vries, 2012). Hoewel de cijfers dit tegenspreken, houden jonge wetenschappers vast aan het stereotiepe beeld dat het gras binnen de wetenschap groener is dan daarbuiten. Ook bij niet-wetenschappelijke werkgevers lijkt er sprake te zijn van stereo-

Het markante beeld van een Willie Wortel schijnt nog steeds te leven op de arbeidsmarkt

typering. Het markante beeld van een verstrooide professor of van een Willie Wortel leeft volgens Stassen, Levecque en Anseel (2016) nog steeds op de niet-wetenschappelijke arbeidsmarkt.

Veelvuldig is er onderzoek gedaan naar het werken binnen de wetenschap (zie onder meer Van der Weijden et al., 2015; Van den Brink, Fruytier & Thunnissen, 2013; Van Arensbergen et al., 2013). Heel weinig is er bekend over de ervaringen van gepromoveerden die buiten de wetenschap werken, laat staan over de ervaringen van hun niet-wetenschappelijke werkgevers.

Wij denken dat het tijd wordt voor een ander perspectief. Samen met studenten van de Vrije Universiteit en van de Universiteit Utrecht hebben wij een uniek onderzoek gedaan naar de belevingen en ervaringen van zowel gepromoveerden als niet-wetenschappelijke werkgevers (Zollner, 2016; Van der Plas, 2016; Ruiters, 2016).

Twee deelonderzoeken

De dataverzameling vond plaats in het voorjaar van 2016 en viel uiteen in twee deelonderzoeken. Het eerste richtte zich op de beleving en ervaringen van gepromoveerden werkzaam in een baan buiten de wetenschap (we zullen deze groep steeds aanduiden met de 'gepromoveerden'). In totaal voerden we 36 telefonische en face-to-face gesprekken met gepromoveerden: dertien van hen maakten meteen na hun promotie de overstap naar een baan buiten de wetenschap ('PhD's'), 23 deden dat na hun postdocperiode ('postdocs'). We maakten gebruik van een databestand van het CWTS (Centre for Science and Technology Studies; Waaijer et al., 2015). Dat bevat gegevens van ruim tweeduizend mensen die in 2008-2009 promoveerden aan de universiteiten van Leiden, Wageningen, Rotterdam, Delft of Utrecht. Daarnaast zochten we naar respondenten met behulp van LinkedIn en via persoonlijke netwerken. (Respondenten mochten niet langer dan vijftien jaar geleden zijn gepromoveerd.)

Alle deelnemers zijn Nederlands, en ook werkzaam in

Nederland. We hebben gestreefd naar een evenwichtige spreiding in wetenschapsgebieden. Niettemin komen de postdocs vooral uit de bètawetenschappen, terwijl de PhD's juist in andere wetenschapsgebieden gepromoveerd zijn.

Het tweede deelonderzoek bestond uit gesprekken met niet-wetenschappelijke werkgevers, gevestigd in Nederland. In totaal zijn er 24 interviews gehouden, telefonisch en face-to-face. Negentien met direct leidinggevend van gepromoveerden en vijf met personeelsfunctionarissen, van in totaal negentien organisaties. Zes geïnterviewden zijn de direct leidinggevende van een van de gepromoveerden uit het eerste deelonderzoek. De overige achttien zijn via persoonlijke netwerken en contacten van de onderzoekers benaderd. Zes geïnterviewden vertegenwoordigen een consultancy dan wel adviesorganisatie (alle privaats), negen een onderwijsinstelling (zowel publiek als privaat: middelbaar en hoger onderwijs), en negen respondenten vertegenwoordigen organisaties in de overige dienstverlening (zowel publiek als privaat: financiële, publieke, logistieke dienstverlening).

Logische stap

Voor de respondenten was het vanzelfsprekend om na hun studie te starten met een promotieonderzoek. Het aanvaarden van een promotieproject zagen ze als een interessante en intellectuele uitdaging. In eerste instantie ambieerden ze een wetenschappelijke carrière, maar op zeker moment kozen ze bewust voor een baan daarbuiten. Dat gebeurde meestal in de laatste fase van het onderzoekstraject.

Ons onderzoek laat zien dat deze groep gepromoveerden uiteindelijk andere werkbehoeften heeft dan de groep die binnen de muren van de universiteit blijft.

Voor de blijvende wetenschappers is vooral autonomie en de inhoud van het werk relevant: zij willen in een tot creativiteit aanspoerende omgeving kunnen werken aan een inhoudelijk interessant en intellectueel uitdagend thema, bij voorkeur resulterend in een eigen onderzoekslijn en onderzoeksgroep (Waaijer, 2016; Thunnissen, Fruytier & Van den Brink, 2011).

**Ons onderzoek laat zien
dat deze gepromoveerden
uiteindelijk andere
werkbehoeften hebben**

De gepromoveerden werkzaam buiten de wetenschap zoeken ook uitdagend en afwisselend werk, maar zeggen vooral behoefte te hebben aan werk met een hogere mate van praktische toepasbaarheid en maatschappelijke impact en relevantie. Tevens hebben zij behoefte aan meer verbondenheid, door met collega's samen te werken aan een gemeenschappelijk doel.

Voldoet het wetenschappelijke werk niet aan deze behoeften, en zijn de werkomstandigheden ook nog eens minder prettig – menig respondent uitte ontevredenheid over de onzekere toekomst in de academie, gecombineerd met het harde werken, de competitie, en de op zichzelf gerichte cultuur in de wetenschap – dan wordt een vertrek uit de academische wereld een logische stap.

Dat roept de vraag op hoe de gepromoveerden aan hun nieuwe functie zijn gekomen. Uit het onderzoek blijkt dat ze bijna allemaal hun baan via hun netwerk hebben gevonden. Liever gezegd: via hun contacten opgedaan tijdens hun werk als wetenschapper. De wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke arbeidsmarkt blijken dus toch niet zulke sterk gescheiden werelden te zijn. Meestal speelde de promotor daarbij geen actieve rol; de meeste respondenten vertellen dat diens begeleiding is gericht op de inhoud en niet op hun loopbaan. Oriëntatie op een baan buiten de wetenschap leidde volgens hen zelfs tot minachting en laatdunkendheid bij collega's en leidinggevenden.

De gepromoveerden kwamen in een variëteit aan functies terecht: beleidsmedewerker onderzoek bij een ziekenhuis, toetsdeskundige bij een toetsingsinstantie, *brandmanager* bij een farmaceut, manager *operations* bij een energiebedrijf, *systemdesigner* bij een automatiseringsbedrijf, redacteur bij een tijdschrift. Het valt op dat vooral de bètagepromoveerden een inhoudelijke verbinding wilden houden met hun eerdere vakgebied, terwijl de alfa- en gammagepromoveerden veel meer gericht waren op functies waarin ze hun talenten opnieuw konden benutten.

**Aspecten die de wetenschap
hoog waardeert
zijn voor hen van
ondergeschikt belang**

"Ik heb vooral interesse in de taken. Het was niet dat ik per se weg wilde uit de academische wereld, maar eerder: wat doe ik graag? Dan waren er veel taken die mij interesseerden. (...) Coördinerende functies en communicatieve functies. Ik heb uiteraard een groot gevoel voor taal, anders zou ik geen taalkunde gestudeerd hebben. Ik ben coördinerend, communicatief. Dat doe ik nu dus ook."

Terwijl de gepromoveerden bewust kozen voor een baan buiten de wetenschap, gingen de werkgevers veel minder expliciet en doelgericht te werk. Slechts vier op de tien werkgevers uit ons onderzoek trachten gepromoveerden aan te trekken door een gericht wervingsbeleid. Dat zijn vooral hogescholen, omdat zij zoeken naar mensen met onderzoekservaring en mensen die grote databestanden kunnen analyseren. Bij andere organisaties is het min of meer toeval als zij een gepromoveerde aannemen. Een afgeronde promotie zien zij als een van de onderdelen op een cv. Daarbij hechten zij vooral waarde aan de competenties die opgedaan zijn tijdens de promotie. Aspecten die de wetenschap hoog waardeert – de inhoud van het promotieproject en academische prestaties – zijn voor hen van ondergeschikt belang. Bepaalde werkgevers, vooral adviesbureaus, beschouwen de doctorstitel op zichzelf als een meerwaarde. Sommige opdrachtgevers waarderen de betrokkenheid van een 'doctor' aan hun project. Ook ziet een aantal werkgevers het netwerk dat is opgebouwd tijdens de promotie als waardevol. Bij de meeste werkgevers komen gepromoveerden in reguliere functies terecht: functies waarin ook medewerkers met een masterdiploma werkzaam zijn. De gepromoveerde doet dan vergelijkbaar werk. Ongeveer een derde van de werkgevers zet gepromoveerden wel in op specialistische taken. Zij krijgen functies waarin de vaardigheden van de gepromoveerde goed tot hun recht komen: analist, strategieconsultant of inhoudelijk specialist.

Wezenlijk anders

Ons onderzoek toont aan dat gepromoveerden buiten de wetenschap daadwerkelijk gevonden hebben wat ze zochten: een uitdagende en gevarieerde baan, met impact, samenwerking en verbondenheid. Ook de door veel wetenschappers geambieerde autonomie is aanwezig, maar die is door de invloed van vele stakeholders wel anders. Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid. De 'keerzijde' van de toepassingsgerichtheid van het huidige werk is dat ze rekening moeten houden met behoeften en eisen van (interne) klanten, zoals deadlines of budgetten. Ook moeten ze weleens beslissingen van hoger hand accepteren. Dit alles maakt het werken buiten de wetenschap wezenlijk anders.

Het samenwerken met collega's ervaren ze als een 'warm bad', ook al vraagt die om een andere manier van werken.

Werkgevers vonden het aanvankelijk lastig om onderscheidende kenmerken te noemen

“De verdeling van taken vond ik echt een verademing. Dus dat ik niet meer alles hoeft te kunnen, dat daar structuur voor is. Ik moet verantwoording afleggen aan anderen, waardoor ik dus ook onderdeel ben van een groter geheel.”

De gepromoveerden hebben dus het gevoel deel uit te maken van een team, en identificeren zichzelf met de organisatie en de doelen daarvan. Dat is bijzonder want de meeste wetenschappers voelen zich verbondener met hun werk en de wetenschappelijke *community* dan met de universiteit waar zij in dienst zijn (Teelken & Van der Weijden, 2016). Bovendien is er buiten de wetenschap sprake van een positieve verbondenheid, terwijl de gesprekken met de voormalige postdocs laten zien dat zij zich eerder ook wel verbonden voelden met andere collega's binnen de universiteit, maar dat dat gevoel voornamelijk negatief was, gerelateerd aan de gezamenlijk ervaren onzekerheid.

Zowel de gepromoveerden als de werkgevers benadrukken dat stakeholders vragen om een andere manier van communiceren. ‘Lekentaal’ is de vaak gebruikte term.

“Als onderzoeker leef je veel meer in een uniform wereldje, als het ware. Dit wereldje is veel minder analytisch. Dat vind ik ook weer heel lastig. Ik word dus veel meer uitgedaagd om mijn verhaal op een goeie manier te vertellen, want anders komt het niet aan bij de mensen.”

Ten slotte vertellen de respondenten dat er in de private sector veel meer oog is voor de persoon zelf, en voor zijn persoonlijke ontwikkeling. Er bestaan net als in de wetenschap prestatiecriteria, maar veelal zijn die ontwikkelingsgericht en opgesteld samen met de medewerker. Bovendien signaleren de geïnterviewden dat er in de private sector meer ruimte is voor verbreding van de eigen talenten en minder voor inhoudelijke verdieping. Daardoor verdwijnt de inhoud meer naar de achtergrond.

Sterke en zwakke punten

In beide deelonderzoeken vroegen we naar de sterke kanten van gepromoveerden, en welke voor de organisatie noodzakelijke competenties juist zwak of beperkt aanwezig waren (zie Tabel 1). Opmerkelijk is dat de werkgevers het in eerste instantie lastig vonden om onderscheidende kenmerken te noemen. Kennelijk zijn de verwachtingen ten aanzien van gepromoveerden veelal impliciet. Maar na enig doorvragen konden de werkgevers toch aardig wat kenmerken noemen.

Aanwezig en sterk ontwikkeld

- **Intellectuele vermogens:** analytisch, bovenmatige intelligentie, onderzoeksvaardigheden, grote snelheid van denken en informatieverwerking, om kunnen gaan met grote hoeveelheden informatie, kritisch, breed blijven kijken, nauwkeurig, overzicht houden en kunnen structureren, deskundig, specialistische kennis, conceptueel denkvermogen, langetermijngerichtheid, focus op diepgang.
- **Creatieve vermogens:** creativiteit, *out-of-the-boxdenken*, gericht op vernieuwing dan wel innovatieve houding, nieuwsgierig, probleemoplossend vermogen.
- **Persoonlijke effectiviteit:** zelfstandig, overtuigingskracht, vasthoudendheid en discipline, plannen en organiseren, kunnen op hoog niveau presteren, ambitieus.
- **Overig:** goed kunnen schrijven en kunnen presenteren.

Noodzakelijk, maar zwak ontwikkeld

- **Sociale vermogens:** omgevingsbewustzijn, bestuurlijke en ‘politieke’ gevoeligheid, samenwerken en aansluiting vinden bij collega's, communicatieve vaardigheden, sociale vaardigheden, leidinggevende capaciteiten, netwerk *skills*, kunnen afdalen naar het niveau van anderen.
- **Commerciële vaardigheden:** inhoud vertalen naar product/dienst voor klant, vaardigheden, klantgerichtheid, strategisch inzicht.
- **Individueel kapitaal:** snel beslissingen nemen met minder dan 100 procent van de informatie, om kunnen gaan met tijdsdruk.

Tabel 1 Sterke en zwakke competenties gepromoveerden, volgens gepromoveerden en niet-wetenschappelijke werkgevers

Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat talentvolle wetenschappers zich kenmerken door hun sterke intellectuele en analytische vermogens (Thunnissen & Van Arensbergen, 2015). Tabel 1 laat zien dat deze kwaliteiten ook buiten de wetenschap van grote waarde zijn. Gepromoveerden

De persoonlijke effectiviteit en vasthoudendheid van de gepromoveerden zien ze als een meerwaarde

werkzaam buiten de wetenschap onderscheiden zich van hun niet-gepromoveerde collega's door hun analytisch en conceptueel denkvermogen, kritische houding, diepgang en nauwkeurigheid. De persoonlijke effectiviteit en vasthoudendheid van de gepromoveerden wordt eveneens gezien als een meerwaarde. Overigens hebben deze sterke kanten volgens de werkgevers ook een keerzijde als de gepromoveerde doorschiet in zorgvuldigheid en reflectie terwijl het werk buiten de wetenschap vraagt om snel handelen en daadkracht.

De sociale en commerciële vaardigheden van gepromoveerden daarentegen zijn een punt van aandacht (zie ook Heuritsch, Waaijer & Van der Weijden, 2016). Het academische werk is veel solistischer dan het werk buiten de wetenschap. Dat resulteert in een aantal zwak ontwikkelde competenties. Vooral de bestuurlijke en politieke sensitiviteit, het kunnen inleven in de klant, de vertaling van de inhoud naar een dienst of product dat voldoet aan diens behoeften, en het vermogen om op korte termijn (snel) beslissingen te nemen zijn bij gepromoveerden minder sterk ontwikkeld.

Geen grote kloof

Het onderzoek laat zien dat het gras buiten de wetenschap eigenlijk net zo groen is als daarbinnen. Beide sectoren bieden gepromoveerden uitdagend en aantrekkelijk werk, waaraan ze met hun kwaliteiten substantiële waarde kunnen toevoegen. Opvallend is dat wetenschappers vooral behoefte hebben aan autonomie en inhoudelijk interessant werk, terwijl gepromoveerden buiten de wetenschap juist behoefte hebben aan werk met praktische en maatschappelijke impact, en aan verbondenheid en samenwerking. Veel noodzakelijke vaardigheden voor een wetenschappelijke carrière zijn ook buiten de wetenschap van cruciale waarde. Sociale en commerciële competenties zijn bij wetenschappers minder sterk ontwikkeld.

Onze conclusie luidt dat er weliswaar een kloof bestaat tussen wetenschap en 'bedrijfsleven', maar dat die minder groot is dan dikwijls gedacht. Hoe kunnen we dit hiaat ver-

der dichten? Een eerste stap is uiteraard het duiden en het bespreekbaar maken van de kloof.

Het onderzoek doet verschillende waardevolle aanbevelingen. De meeste richten zich op de jonge wetenschappers. Kort samengevat:

- ontwikkel je breed, bijvoorbeeld door dingen naast je onderzoek te doen en door al tijdens je promotie de praktijk in je onderzoek te integreren;
- zie de promotie als een bewijs van je competenties, en vertaal de ervaringen naar kwaliteiten;
- focus daarbij op wat je goed kunt en leuk vindt en niet alleen op de inhoudelijke kennis;
- bouw een relevant netwerk op en benut dat tijdens het oriënteren op een baan buiten de wetenschap;
- overweeg rationeel of promoveren de juiste keuze is;
- is dat niet zo, dan kun je er beter niet aan beginnen.

Universiteiten zouden op hun beurt al vroeg in het promotietraject een bredere maatschappelijke oriëntatie moeten integreren, door bijvoorbeeld bedrijfsbezoeken te organiseren of zelf onderzoeksprojecten in samenwerking met het bedrijfsleven aan te bieden. Hiervan zijn al mooie voorbeelden bekend, zoals het *Professional PhD-program* van PNN (Promovendi Netwerk Nederland). Volgens de respondenten zouden universiteiten tevens moeten investeren in een bredere ontwikkeling van de medewerkers. Nu ligt het accent nog te veel op de intellectuele vermogens in combinatie met wetenschappelijke prestaties, terwijl ondersteuning bij het ontwikkelen van *transferable skills* op het vlak van sociale en commerciële vermogens achterwege blijft. De respondenten noemen ook het presenteren van inspirerende voorbeelden van gepromoveerden die buiten de wetenschap terecht zijn gekomen. Een voorbeeld hiervan is het mentoringproject van de Universiteit Gent dat postdocs koppelt aan voormalige postdocs die buiten de wetenschap werken. Wij hebben zelf een aantal persoonlijke verhalen van gepromoveerden gepubliceerd op de website van het PhDCentre (Nederlands

De universiteiten zouden tevens moeten investeren in een bredere ontwikkeling van de medewerkers

Expertise Centrum voor de Promotieopleiding; www.phd-centre.eu/nl/praktijk).

De niet-wetenschappelijke werkgevers ten slotte zouden er goed aan doen om hun nieuwe medewerkers een coach aan te bieden die hen wegwijs maakt bij hun nieuwe baan, en hen begeleidt in het ontwikkelen van voor hen nieuwe vaardigheden.

Marian Thunnissen

is lector dynamische talentinterventies bij Fontys Hogeschool HRM en Psychologie

Inge van der Weijden

is onderzoeker bij CWTS (Centre for Science and Technology Studies) aan de Universiteit Leiden

Christine Teelken

is universitair hoofddocent bij de afdeling organisatiewetenschappen (faculteit der sociale wetenschappen) aan de Vrije Universiteit te Amsterdam

Literatuur

- Centraal Bureau voor de Statistiek (2016). *Wetenschappelijk onderwijs; gepromoveerden aan universiteiten* [Dataset, 4 maart 2016]. Geraadpleegd op 18 december 2016. <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=71247NED&D1=0&D2=0&D3=0&D4=0,1&VW=T>
- De Goede, M., Belder, B., & De Jonge, J. (2013). *Feiten en cijfers: Academische carrières en loopbaanbeleid*, Rathenau Instituut, Den Haag.
- De Goede, M., Belder, R., & De Jonge, J. (2014). *Promoveren in Nederland: Motivatie en loopbaanverwachtingen van promovendi*, Rathenau Instituut, Den Haag.
- Fitzenberger, B., & Schulze, U. (2014). Up or out: Research incentives and career prospects of postdocs in Germany, *German Economic Review*, 15(2), 287-328.
- Hoffius, R., & Surachno, S. (2006). *Tussen wens en werkelijkheid: carrièreperspectieven van jonge onderzoekers*, Research voor Beleid, Leiden.
- Heuritsch, J., Waaijer C.J.F. & Van der Weijden, I.C.M. (2016). *Survey on the Labour Market Position of PhD Graduates: Competence comparison and relation between PhD and current employment*. Paper gepresenteerd op de STI- conferentie in Valencia, 2016.
- Maas, B., Korvorst, M., Van der Moeren, F. & Meijers, R. (2014). *Careers of Doctorate Holders in the Netherlands*, Centraal Bureau voor de Statistiek (5 december 2014).
- Ruiter, K. (2016). *Ieder voordeel heeft zijn nadeel. De waarde van gepromoveerden voor niet-wetenschappelijke werkgevers*, Universiteit Utrecht.
- Sauermann, H., & Roach, M. (2012). Science PhD career preferences: levels, changes, and advisor encouragement, *PLoS one*, 7(5), e36307.
- Schouhaens, B. & De Vries, M. (1 augustus 2012). Te slim voor de arbeidsmarkt. *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd op 18 december 2016, van <http://www.nrc.nl/next/2012/08/01/te-slim-voor-de-arbeidsmarkt-12348914/>
- 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*, IVLOS, Utrecht.
- Stassen, L., Levecque, K. & Anseel, F. (2016). *PhDs in transitie. Wat is de waarde van een doctoraat buiten de universiteit?* ECOOM, Universiteit Gent.
- Teelken, C. & Van der Weijden, I. (2016) *Guidance and support of future academic leaders: Postdoctoral researchers caught within a dual ambivalence*, paper presented at EGOS conference, Naples.
- Thunnissen, M., B. Fruytier, M. Van den Brink (2011). *Beleid en beleving. Onderzoek naar jongetalentbeleid op Nederlandse universiteiten*. RU/HU, juni 2010.
- 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.
- Thunnissen, M., & Van Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent: an empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia, *Personnel Review*, 44(2).
- Van Arensbergen, P. V., Hessels, L., & Van der Meulen, B. (2013). *Talent centraal. Ontwikkeling en selectie van wetenschappers in Nederland*, Rathenau Instituut, Den Haag.
- Van den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: performance systems and HRM policies, *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180-195.
- Van de Schoot, R., Yerkes, M., & Sonneveld, H. (2012). The employment status of doctoral recipients: An exploratory study in the Netherlands, *International Journal of Doctoral Studies*, 7, 331-348.
- Van der Plas, K. (2016). *Waar een wil is, is een weg. Een kwalitatief onderzoek naar de motivatieaspecten van voormalige postdoctorale onderzoekers om de loopbaan buiten de academische wereld voort te zetten*, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Van der Weijden, I., Teelken, C., Boer, M. de, & Drost, M. (2015). Career satisfaction of postdoctoral researchers in relation to their expectations for the future, *Higher Education*, 1-16.
- Vereniging voor Nederlandse Universiteiten (VSNU) (2014). *Factsheet gepromoveerden van belang voor Nederland*, september 2014.
- Waaijer, C.J.F., Belder, B., Van Bochove, C.A., Sonneveld, H. & van der Weijden, I.C.M. (2015). *Survey on the labour market position of PhD graduates: development of a novel questionnaire*. <https://openaccess.leidenuniv.nl/handle/1887/32604>
- Waaijer, C.J.F. (2016). Perceived career prospects and their influence on the sector of employment of recent PhD graduates, *Science and Public Policy*. scw007, DOI: <https://doi.org/10.1093/scipol/scw007>
- Zollner, K. (2016). *Jonge wetenschappers op de niet-wetenschappelijke arbeidsmarkt: Geweldige academische aanvulling of een irritante kostenpost? Een kwalitatief onderzoek naar mogelijkheden om de arbeidskansen van jonge wetenschappers buiten de wetenschap te vergroten*, Vrije Universiteit Amsterdam.