

Onder professoren

Flexibiliteit. "Het moet vooral niet meer zoals het ging"

Flexibiliteit is één van de actielijnen van de Human Capital Agenda die vanuit het topsectorbeleid door HTSM (High Tech Systemen & Materialen) zijn gedefinieerd. Vanuit de uitvoeringsorganisatie Holland High Tech wordt hier concreet invulling aan gegeven. Flexibiliteit hangt nauw samen met behoud van gekwalificeerde mensen en employability. Flexibiliteit op zich is ook niet nieuw. Maar de aanleidingen om flexibel te willen zijn veranderen wel. En ook de manieren waarop dat zou kunnen worden ingevuld. Dit vraagt in eerste instantie om een theoretische benadering. Om grip te krijgen op de materie. En om aanzetten te kunnen geven voor oplossingsrichtingen. Daarom is op 5 februari een discussiebijeenkomst belegd met wetenschappers en praktijkmensen die zich hebben bewezen op de gebieden arbeidsmarkt, flexibiliteit en employability. Een alleszins vruchtbare ontmoeting.

Betrokkenheid

Op zoek naar een theoretisch kader. Daarvoor zijn theoretici nodig. Wetenschappers uit verschillende disciplines, van verschillende faculteiten. Om de brug naar de praktijk te slaan zijn vertegenwoordigers van bedrijven nodig. Mensen die eigenaar zijn van het probleem. Of liever, de uitdaging: hoe organiseer je flexibiliteit anno 2013 en verder? Want dat is waarachtig geen gemakkelijke opgave. Wat in ieder geval wel lukt is om een groep wetenschappers te interesseren om mee te praten over dit thema. Betrokkenheid bij de discussie is toegezegd door leading professoren en wetenschappers van de Universiteit van Maastricht, de Universiteit van Tilburg, de Technische Universiteit Eindhoven en de Universiteit Twente. Onder professoren zogezegd. Niet te verwarren met boek en inhoud van Willem Frederik Hermans!

Commitment

Bij de discussie waren ook aanwezig Mevrouw Dr. Lisette Appelo, Director Human Capital Strategy and Business Development (Philips) en de heer Walter van Ruijven. Walter van Ruijven heeft vele jaren achter de rug als recruitment manager Europe bij ASML waar hij ook nauw was betrokken bij het op- en afschakelen van menscapaciteit op de golven van de vraag. Als uitgangspunt vanuit de bedrijven werd gekozen voor de vraagstelling

hoe om te gaan met het commitment naar promovendi in de techniek. Waar voorheen vier jaar -de periode die staat voor een promotietraject- een horizon was die men kon overzien, moeten we nu constateren dat beslissingnemers daarover aarzelen. Dit hangt samen met de steeds kortere levensduur van technologische ontwikkelingsrichtingen. Wat vandaag actueel is kan binnen vier jaar volstrekt achterhaald zijn. Eenmaal aangegaan commitment wordt weliswaar niet verbroken, maar het gevolg is dat nog tijdens het traject sommige promovendi binnen hun organisatie op een zijspoor belanden. Bovendien nemen kansen van deze "orphans" in de arbeidsmarkt na zo'n studie eerder af dan toe.



Prof. Dr. Andries de Grip

Alles of niets

Een verandering van de oude structuur is dus niet alleen noodzakelijk vanuit het ondernemersperspectief maar ook vanuit het carrièreperspectief van de doctor in spé. Prof. Dr. Andries de Grip, Hoogleraar Arbeidsmarkt en Scholing aan de Universiteit van Maastricht en directeur van het ROA (Researchcentrum

voor Onderwijs en Arbeidsmarkt) en het Netwerk Sociale Innovatie (NSI) drukt het als volgt uit: "Voor het individu geldt hier in de regel 'alles of niets'. Je slaagt erin een waardevol proefschrift op te leveren of niet. Het is dus geen optie om te stoppen. Daarom moet er naar een nieuwe aanpak van PhD plaatsten worden gezocht". Ondernemers twijfelen steeds meer door de periode van minstens vier jaar. Mevrouw Dr. Lisette Appelo: "Tot voor kort waren in Europa zo'n 100 PhDs en postdocs aan onze programma's verbonden. Dat is aanzienlijk minder dan een aantal jaren geleden. Als we kijken naar het rendement dan zit dat vooral in het tweede en derde jaar. Het eerste jaar is de kandidaat druk doende zich te oriënteren, het laatste jaar moet het proefschrift vorm krijgen. Schrijven dus. We zijn op zoek naar het verlagen van ons risico. Tegelijkertijd willen we de stevige verankering in de research wereld, die toch vooral bij de universiteiten zit, niet verliezen".



Dr. Jan de Leede

Bedrijven en wetenschap verweven

Dr. Jan de Leede is docent HRM in deeltijd aan de Universiteit Twente. Hij heeft vele jaren bij TNO Arbeid gewerkt aan flexibiliteitsvraagstukken. Hij herkent de aarzeling van bedrijven. "De behoefte om anders om te gaan met PhD trajecten is beslist niet alleen iets van technische bedrijven. Ik kom dat overal tegen. Bedrijven hechten eraan met promovendi te werken, met de wetenschap verweven te blijven, maar kunnen geen lange periode meer vooruit kijken. Dit vraagt om een andere benadering. Door bedrijven, maar ook door de promovendi en hun promotor". Mevrouw Prof. Dr. Mien Segers beaamt dit. Zij is full professor Corporate Learning aan de Universiteit van Maastricht en bovendien leading professor van

de succesvolle mastersopleiding "Management of Learning". Kernthema in haar onderzoek is de rol van informeel leren (bijv. feedback zoeken en geven) in het stimuleren van flexibiliteit als persoonlijke competentie. "Om kunnen gaan met veranderingen is niet zozeer een kwestie van leeftijd. Ons onderzoek heeft aangetoond dat werkervaring, eerder dan leeftijd, beïnvloedt hoe makkelijk mensen van situatie kunnen veranderen. Daar komt bij dat op jonge leeftijd leren omgaan met veranderingen, wellicht verankerd in initiële vorming, employability bevordert. Jong geleerd is oud gedaan!"



Prof. Dr. Mien Segers

Vertrouwen

De praktijk wijst dit ook uit. Walter van Ruijven: "Als de druk hoog is moeten mensen soms op korte termijn heel andere dingen gaan doen dan ze gewend zijn. De eerste reactie is vaak enorme weerstand. Geboren uit angst. Want je haalt mensen uit hun comfortzone. Maar wanneer ze eenmaal een nieuwe ervaring rijker zijn, zien zij er de voordelen van in. Dat geldt voor flexibiliteit in het algemeen. Dat zouden we ook moeten kunnen projecteren op PhD's". Toch komen we tot de conclusie dat het organiseren van flexibiliteit per doelgroep verschillend is. PhD trajecten kennen hun eigen dynamiek. De promotor is in de lead en dat moet zo blijven. Maar wat geen wet van Meden en Perzen is, is dat een promovendus per sé bij één bedrijf zou moeten promoveren. Dit is slechts usance omdat het al jaren zo is. PhD trajecten in Nederland en Vlaanderen kennen weinig differentiatie. Maar in een high tech setting is het model verouderd. Hoe zou het dan wel kunnen? In ieder geval anders. Dat is duidelijk. Al pratende komen we tot ideeën. PhD trajecten kunnen flexibele

arrangementen zijn. Waarbij de kandidaat periodes doorbrengt in de universiteit afgewisseld met onderzoek in het bedrijf dat de thematiek aanbiedt. Ieder jaar een evaluatie en eventuele herijking van het spoor in samenspraak met de promotor houdt de PhD op de rails. Een promotietraject hoeft zich daarbij niet te beperken tot één onderneming. Natuurlijk lopen we tegen IP (Intellectual Property) vraagstukken aan. Maar het ecosysteem zoals we dat in de Brainport kennen laat zien dat ondernemers in de toeleveringsketen en de OEM's elkaar hebben leren vertrouwen. Denk hier als succes ook aan de Kenniswerkersregeling (KWR) die onder andere een wezenlijke impuls geleverd heeft aan kennisoverdracht tussen onderzoeksinstellingen en bedrijven.

Actualiteit garanderen

Een arrangement tussen één OEM, één first tier toeleverancier en een promotor zou al genoeg zijn om de actualiteit van de onderzoeksthematiek door dynamisering te garanderen. Hierdoor vermijden we erosie van promotietrajecten. Bovendien zal de promovendus al tijdens zijn traject beter leren met de realiteit van operationele ondernemingen om te gaan, hetgeen er nu wel eens aan ontbreekt. Mogelijk wordt er ook een grotere groep aangesproken om bij een meer flexibelere vorm wél te kiezen voor een promotietraject en levert dit een extra bijdrage aan het ontwikkelen en behoud van kennis. "Daarmee wordt deze vorm van flexibilisering een Sociale Innovatie waarmee een probleem wordt omgezet in nieuwe kansen aldus Prof. Dr. Andries de Grip".



Walter van Ruijven

First things first

In een discussie van slechts een paar uur hebben we een dilemma naar een kans weten te redeneren. En elkaar geënthousiasmeerd. We staan voor de grote uitdaging bepalende actoren in het speelveld van universiteiten en bedrijven te bewegen tot verandering. Dat hoeft niet groots te starten. Eerst maar eens dicht bij huis. In de regio. Met een paar arrangementen waarbij ondernemingen in de waardeketen hun partnership ook langs deze weg verankeren. Onder druk wordt alles vloeibaar. We spreken af dat we vanuit Holland High Tech een rondje langs de velden gaan organiseren om specifiek over flexibiliseren van PhD trajecten met bepalende actoren in gesprek te gaan. We gaan elkaar opnieuw ontmoeten als we een stap verder zijn. Om ook al die andere aspecten rond flexibilisering –opnieuw- tegen het daglicht te houden.



In gesprek. Uiterst rechts Dr. Lisette Appelo

Jos van Erp
Holland High Tech
Februari 2013

