

# Senior docenten in het HBO en hun loopbaanperspectief

Gertrud Lemmens en Rob Gründemann

*Hogescholen staan voor een grote uitdaging. Volgens de Referentieraming 2010 van het ministerie van OCW zal het aantal HBO studenten de komende jaren fors groeien. Dit gaat gepaard met een toename in vraag naar arbeid (docenten). Daarnaast moet een vervanging van arbeid gerealiseerd worden als gevolg van de uitstroom van oudere werknemers uit het HBO (Zestor, 2009). Bovendien maken hogescholen een transitie door van onderwijsorganisatie naar een kennisorganisatie. Dit alles heeft grote gevolgen voor het HRM-beleid van de komende jaren. Een van de grootste uitdagingen is het opbouwen van een personeelsbestand met voldoende gekwalificeerde medewerkers. In dit kader heeft het lectoraat Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties van de HU in samenwerking met Bureau Talent (het loopbaan- en professionaliseringsbureau van de Hogeschool Utrecht) een inventariserend kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder docenten in de leeftijd van 45 jaar en ouder. In 2009 gaat het HU breed om 1280 docenten op een totaal van 1953. Dat is 66 procent van de docenten. Door middel van diepte interviews is bij tien docenten van één faculteit informatie verzameld. Informatie over hun werkbeleving en loopbaanperspectief in een context die in een snel tempo veeleisender wordt. Vervolgens is op basis van de resultaten een interventie voorgesteld met als doel een methodiek te ontwikkelen om senioren competent en geïnspireerd te laten doorwerken. In dit artikel beschrijven we de resultaten van het onderzoek. We starten met een schets van de context, het HBO in relatie tot HRD-ontwikkeling. Vervolgens gaan we in op de opzet van het onderzoek en de bespreking van de resultaten. Gevolgd door een discussie over de consequenties van de resultaten voor de organisatie en een mogelijke oplossingsrichting. We sluiten af met conclusies, discussie en aanbevelingen voor verdere stappen.*

Hogescholen waren tot voor kort onderwijsorganisaties met als primaire taak het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs voor toekomstige beroepsbeoefenaars in de praktijk. Hogescholen veranderen en leiden momenteel jonge professionals op die naast vakmanschap ook het onderzoekend vermogen ontwikkelen en voorbereid worden op een beroepspraktijk die complex, interdisciplinair en internationaler is dan voorheen. Dit betekent dat naast het vakgericht opleiden ook praktijkgericht onderzoek nodig is om deze professionals goed op te leiden (Kwaliteit als opdracht HBO-raad, 2009). Met de komst van de kenniscentra en de daaraan verbonden lectoren wordt er invulling gegeven aan deze opdracht. Deze ontwikkeling vraagt van veel medewerkers innovatieve kracht en het vermogen om oude concepten en denkwijzen los te laten

Drs. G. Lemmens is projectleider bij Bureau Talent van de Hogeschool Utrecht (HU). Dr. R. Gründemann is lector Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties aan de HU.

en te vervangen door nieuwe. Docenten vervullen hierin een spilfunctie. Vooral oudere docenten die al langer in het onderwijs werkzaam zijn, hebben te maken met een paradigmashift. Hun traditionele rolopvatting als docent met de primaire focus op het opleiden van studenten, wordt vervangen door een rol waarbij naast onderwijs ook onderzoek en intensieve samenwerking met het (internationale) werkveld belangrijke taken zijn. Onderwijs, praktijkgericht onderzoek, kennis (circulatie) en innovatie zijn daarbij de sleutelwoorden. Investeren in de kwaliteit van het onderwijs vraagt ook om een investering in de kwaliteit van de docenten. Hiervoor zijn landelijk ambities geformuleerd. Om deze ambitie te verwezenlijken is de inzet en expertise van alle medewerkers nodig. De druk op de organisatie is groot en de urgentie om hiermee binnen het hoger onderwijs aan de slag te gaan is hoog. Tegelijkertijd zit hier ook een spanningsveld. Het overheidsbeleid om de arbeidsparticipatie onder mensen van 50 jaar of ouder te verhogen en de verhoogde AOW-leeftijd kan ook een minder positief effect hebben in het HBO. De instroom van jongeren zal beperkt worden wat het realiseren van sommige strategische doelen (zoals het uitbreiden van de onderzoeksfuncties) kan bemoeilijken. Om het verloop van nieuw personeel te verminderen en te bevorderen dat ouderen langer doorwerken, moet stevig ingezet worden op HRD.

*Vooral oudere docenten hebben te maken met een paradigmashift*

Vooral het stimuleren en faciliteren van leren en ontwikkelen van docenten in de eerdere fase van hun arbeidsleven is van belang. De strategie van niveauverhoging en kwaliteitverbetering van het onderwijzend personeel past hier goed bij (Zestor, 2009). De inzetbaarheid van de oudere werknemer en de groep die daaronder zit, vraagt echter om specifieke aanpakken. Leeftijdsebewust personeelsbeleid dat een sterke relatie heeft met 'levenlang leren' kan ervoor zorgen dat toekomstige generaties ouderen beter ingesteld zijn op langer doorwerken en veranderingen in de inhoud van hun werk. Daardoor zal de spanning tussen personeelsbestand en strategische doelen verminderen.

### **De betekenis voor docenten**

De transformatie naar een kennisorganisatie vraagt vooral van oudere docenten een aanpassing. Zij ervaren immers het sterkst de omslag. Deze groep heeft talenten ontwikkeld, veel werkervaring opgedaan en is in veel gevallen op de plek in de organisatie terechtgekomen die men ook ambieerde. Tegelijkertijd wordt van deze groep verwacht dat ze nog een flink aantal jaren inzetbaar is en een toegevoegde waarde heeft voor de organisatie. Een deel van deze groep zal in toenemende mate langer moeten doorwerken zonder het perspectief van gunstige regelingen voor oudere medewerkers. Bovendien hebben ze te maken met veran-

derende arbeidsrelaties waarbij het psychologisch contract, dat deze arbeidsrelaties kenmerkt, verandert. Het psychologisch contract omvat zowel expliciete als impliciete verplichtingen tussen werknemers en werkgevers en is subjectief van aard (Bal, 2010). De organisatie vraagt in de transitie naar een kennisinstelling nadrukkelijker om het leveren van toegevoegde waarde (employability). De eisen die aan docenten worden gesteld zijn sterk aan verandering onderhevig en nieuwe competenties en kwalificaties volgen elkaar snel op (Korver e.a., 2010). Hoe docenten aankijken tegen de ontwikkelingen en in hoeverre het hun toekomstverwachting en motivatie beïnvloedt is niet duidelijk.

Leeftijdsebewust personeelsbeleid in het Hoger Onderwijs staat nog in de kinderschoenen, weinig hogescholen zijn daarover enthousiast. In het algemeen richten Hogescholen zich momenteel niet op de oudere werknemer, maar is men vooral gefocused op het behoud van zittend personeel in het algemeen en op het binnenhalen van nieuwe (soorten) medewerkers. Ook het draagvlak onder het management voor dit beleid

is gering (Zestor, 2009, Gersen, 2009). Tegelijkertijd bestaan er binnen organisaties (vaak negatieve) beelden over oudere medewerkers. Het gaat dan vaak over de productiviteit (in brede zin) van oudere werknemers. Bij gebrek aan informatie over de feitelijke productiviteit van individuele medewerkers van verschillende leeftijden baseren werkgevers zich vooral op beelden. Het beeld voor 50 plussers is daarbij niet erg gunstig (Zinsmeister e.a., 2009). Op basis van een literatuurstudie constateert Kooij (2010) dat leeftijdsnormen en stereotyperingen van oudere werknemers managementbeslissingen be-

invloeden. Dit kan resulteren in beperkte mogelijkheden voor promotie, training en ontwikkeling waardoor de benodigde vaardigheden en inzetbaarheid van oudere werknemers afnemen. Hogescholen bevinden zich niet in de positie om te kiezen voor jongere werknemers. Zij hebben de opdracht om met het bestaande personeelsbestand de transformatie naar een kennisorganisatie te verwezenlijken. De uitdaging is om deze docenten te verleiden om zich blijvend te ontwikkelen in een veranderende omgeving. Juist vanwege de beeldvorming en de stappen die nog gezet kunnen worden in HRD, is het van belang om te weten hoe oudere docenten aankijken tegen hun loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden en hun bijdrage aan de organisatie.

In het hier beschreven onderzoek is een stap gezet om grip te krijgen op deze thematiek en om een oplossingsrichting te bieden om docenten in hun tweede helft van hun loopbaan competent en geïnspireerd te laten werken binnen de HU. In de praktijk wordt HRD vaak vanuit een managementperspectief benaderd. Het perspectief van de werknemer

*Leeftijdsebewust  
personeelsbeleid in het  
HBO staat nog in de  
kinderschoenen*

blijft doorgaans buiten beschouwing. De (proactieve) rol van werknemers bij hun professionele ontwikkeling wordt in toenemende mate als cruciaal ervaren (Denktank Leren en Werken, 2009). De realisatie van de hierboven geschetste ambities zal eveneens in nauwe samenwerking met de medewerkers zelf moeten plaatsvinden. Het helpt daarbij als we meer weten over wat deze medewerkers bezig houdt, hoe zij zelf tegen de ontwikkelingen aankijken en welke rol zij daarin voor zichzelf zien weggelegd. Relevante vragen zijn bijvoorbeeld: hoe kijken de docenten aan tegen het werken in een kennisorganisatie? Hoe ervaren ze de beeldvorming over senior docenten? Hoe zit het met de werkdruk en de verwachting die de werkgever van hen heeft. Ervaren ze bijvoorbeeld irreëel verwachtingen of is er sprake van 'ontzie beleid'? Wat willen ze zelf betekenen voor de organisatie en waar zien ze kansen? Speelt de werkomgeving een rol aangezien in toenemende mate gewerkt wordt vanuit flexibele werkplekken? Hoe zit het eigenlijk? Wat zijn de beelden en wat is de beleving van de docenten. Landelijk gezien komt er langzaam een stroom van publicaties op gang over levensfasebewust personeelsbeleid in het onderwijs. Van Roekel (2008) deed onderzoek naar onder andere oudere leraren in basisonderwijs. Korver (2007) gaat in een essay over onderwijs en vergrijzing uitvoerig in op de betekenis van begrippen als generatie, cohorten, leeftijd en leeftijdseffecten op het werken in het onderwijs. Gersen (2009) voerde een verkennend onderzoek uit naar levensfasebewust personeelsbeleid in het hoger onderwijs. Verder is er in toenemende mate aandacht voor generatiemanagement dat gaat over (samen)werken door en tussen verschillende generaties en dus verschillende leeftijdsfasen van medewerkers (Bontekoning, 2007). De recente arbeidsmarktmonitor (Zestor, 2009) geeft inzicht in de dynamische arbeidsmarkt voor het personeel in het HBO als geheel.

*De uitdaging is om deze docenten te verleiden om zich blijvend te ontwikkelen*

### **Onderzoeksvragen en opzet onderzoek**

De vraagstelling in het onderhavige verkennend onderzoek richt zich op de groep HBO docenten van 45 jaar en ouder. Binnen het HBO is het onderwijzend personeel sterker vergrijsd dan het onderwijsondersteunend personeel (Zestor, 2009). Binnen de HU gaat het om 687 (32,6%) docenten in de categorie 45 tot 54 jaar en om 666 (31,6%) van 55 tot en met 65 jaar (peildatum 31-12-2010).

Onze veronderstelling is dat oudere docenten het over het algemeen lastig vinden om met de eerder genoemde paradigmashift om te gaan en aansluiting te vinden bij de snelle ontwikkelingen in het HBO als geheel (zie ook: Differentiëren in drievoud. Advies van de Commissie Toekomstbestendig hoger Onderwijs Stelsel). We verwachten dat dit

vooral het geval is naarmate ze langer werkzaam zijn bij de HU. Bij deze groep speelt de vraag in hoeverre ze in staat zijn en gemotiveerd om hun beroepsmatige kwaliteiten op peil te houden. In hoeverre is er sprake van ervaringsconcentratie en allerlei varianten van obsolescentie (Thijssen en Leisink, 2007). En in hoeverre roepen de veranderingen van buitenaf het gevoel op van onzekerheid wat een negatief effect kan hebben op de intrinsieke motivatie die nodig is om zich aan te passen aan de nieuwe eisen van de organisatie (Van Roekel, 2008).

Het inventariserend onderzoek richt zich op het beantwoorden van de vragen:

- Hoe kijken docenten van 45 jaar en ouder aan tegen hun loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden en hun bijdrage aan de organisatie ontwikkeling?
- Hoe kunnen we, gezien de behoeften van de oudere docenten, de werkomgeving zo vorm geven dat deze een adequate leeromgeving vormt die medewerkers inspireert en motiveert tot leren waardoor docenten een meerwaarde behouden voor de kennisorganisatie?

Het onderzoek is uitgevoerd binnen één faculteit om de variabelen zoveel mogelijk constant te houden en de context zo homogeen mogelijk. Gekozen is voor de Faculteit Maatschappij en Recht (FMR), omdat deze faculteit al een flinke stap gezet heeft in de vertaling van het HU breed HRM-beleid naar lokaal FMR-beleid in een reeks interne publicaties en met een aantal concrete maatregelen.

### ***Maatschappij en Recht***

De FMR is een van de zes faculteiten van de HU met in totaal negen opleidingen. Het algemene HRM-beleid van de Hogeschool is lokaal ingekleurd. De belangrijkste speerpunten uit het FMR P&O beleid van 2010 zijn:

- Teamontwikkeling: omvang, samenstelling, expertise, kwalificatieniveaus;
- Individuele vorming;
- Werken aan een vitale organisatie door reduceren van de gevoelde werkdruk en efficiënte bedrijfsvoering;
- Leiderschapontwikkeling;
- Werving- loopbaan en doorstroom;
- Integratie onderzoeksfunctie in het loongebouw.

In onze studie is gekozen voor een kwalitatieve insteek waarbij we de groep zelf zoveel mogelijk aan het woord laten door gebruik te maken van diepte-interviews. De focus ligt op de mening van het individu en de persoonlijke verhouding met het onderwerp. Hierdoor ontstaat er ruimte voor de geïnterviewden om mee sturing te geven aan het verloop van het gesprek en daarmee ook de inhoudelijke resultaten. We gaan daarbij uit van een perspectief biedend en ontwikkelingsgerichte benadering, die raakt aan de waardevolle benadering van Boonstra en de Caluwé (2006) en Bushe (2001). We willen daarmee voorkomen dat we gaan problematiseren en uitgaan van een 'gap-gerichte' benadering als we spreken over de arbeidsparticipatie van oudere medewerkers. Een objectieve houding ten opzichte van leeftijd en ouder worden en aandacht voor positieve aspecten daarvan kan helpen bij het ontwikkelen van een attitude die uitgaat van het inzetten van de kracht van iedere leeftijdsfase en iedere generatie. Persoonlijke verhalen kunnen daarbij helpen. We hanteren een toekomstgericht perspectief om een beeld te krijgen van de gewenste situatie. Daarvoor onderzoeken we de bestaande situatie (geïnterviewden geven voorbeelden uit de praktijk, vertellen verhalen, lichten spanningen toe in relaties met collega's, leidinggevenden etc.) en we nodigen respondenten uit om mee te denken over hun toekomst in de organisatie (dromen, ideeën, wensen, ontwikkelingen, mogelijkheden). Deze benadering vergroot de kans op gegevens die bruikbaar zijn voor de ontwikkeling van een interventie die verder gaat dan het formuleren van algemene vaak instrumentele beleidsmaatregelen voor leeftijdsbewust personeelsbeleid. Deze maatregelen zijn wellicht nodig, maar blijken geen garantie, dat er daadwerkelijk geleerd en geïnoveerd wordt door medewerkers (Sprengen, 2009, Van Roekel, 2008).

*Persoonlijke verhalen  
kunnen helpen*

Door de afdeling P&O is een lijst samengesteld met alle docenten van de faculteit van 45 jaar en ouder. Daaruit zijn ad random vijftien docenten geselecteerd. Aan tien van hen is medewerking gevraagd aan een diepte-interview. Alle docenten reageerden positief en vonden het onderwerp zonder uitzondering van belang. Met hen zijn gesprekken gevoerd van ruim een uur aan de hand van een protocol en een gesprekspuntenlijst. De lijst is gebaseerd op de quick scan van het Leonardo-project 'ageing at work' dat binnen het Kenniscentrum Sociale Innovatie is uitgevoerd in de periode 2007 tot 2009. Hoofdonderwerpen waren:

- werk (takenpakket, energie, motivatie en drijfveren, perspectief op veranderingen);
- leren en ontwikkelen (bewegen en veranderen, competentieontwikkeling);
- privé en vitaliteit (thuisituatie en gezondheid);

- loopbaanperspectief ( ‘normaal’ loopbaanpad versus gewenst ‘ideaal’ loopbaanpad).

De geïnterviewden konden zelf aangeven wat zij belangrijk vonden, ervaringen werden uitgediept en thema’s verhelderd. De gesprekken leverden een goed en vrij volledig beeld op van hoe de docenten op dit moment in hun werk staan en hoe ze naar de toekomst kijken. Op basis van de input is besloten het bij deze gesprekken te houden en de overige vijf geselecteerde docenten niet te benaderen, omdat daarvan geen relevante nieuwe informatie werd verwacht. De resultaten van de interviews zijn eerst individueel en daarna in een samenvattend verslag verwerkt en voor akkoord aan de respondenten voorgelegd. Zie voor de kenmerken van de respondenten tabel 1.

Aantallen	5 Vrouwen	5 Mannen
Gemiddelde leeftijd	52,5	55,5
Range	47 - 56	48 - 62
Gemiddelde dienstjaren HU	15,5	16,5
Range	6 - 25	1 - 37
Gemiddelde aanstellingsomvang	0,6	0,8
Range	0,5 - 0,8	- 1

Tabel 1. Kenmerken van de respondenten (2009).

### Docenten aan het woord: onderzoeksuitkomsten

De interviews geven een beeld van hoe hogeschooldocenten in de leeftijd van 45 plus hun werk(omgeving) ervaren, wat stimulerende en belemmerende factoren zijn om met plezier te blijven werken op de hogeschool en hoe ze aankijken tegen hun loopbaanontwikkeling. In deze paragraaf laten we de docenten zoveel mogelijk zelf aan het woord door ruim te citeren uit de gesprekken. Hiermee geven we inzicht in het bronmateriaal en tegelijkertijd geven we de groep een gezicht. Vervolgens schetsen we op basis van het materiaal een meer algemeen beeld van de respondentengroep.

Docenten stonden tijdens het gesprek het meeste stil bij de onderwerpen:

- Loopbaan-en toekomstperspectief;
- Takenpakket en de mate van invloed die ze hebben op de samenstelling ervan;
- Werkdruk in relatie met vitaliteit.

Uit de gesprekken blijkt dat deze groep docenten zich over het algemeen op individueel niveau weet aan te passen aan de ontwikkelingen in de organisatie. Ze maken goed gebruik van de faciliteiten die de organisatie hen biedt. Er is op een aantal punten sprake van een spanning tussen wat men nog kan en wil op oudere leeftijd en wat het ambitieniveau van de organisatie van hen vraagt. We hebben ervoor gekozen om de gegevens uit de gesprekken samen te vatten en te illustreren aan de hand van factoren die stimulerend dan wel belemmerend werken voor de docenten om in de toekomst geïnspireerd te kunnen (blijven) werken bij de faculteit.

### **Wat zijn volgens de docenten aantrekkelijke aspecten van hun werk?**

#### *Professionalisering*

Docenten waarderen de mogelijkheden die de organisatie hen in toenemende mate biedt om zich te ontwikkelen. Op de FMR mogen docenten 100 uur per studiejaar besteden aan professionalisering. Leren en ontwikkelen wordt door de docenten breed opgevat: congres bezoek, boek schrijven, Master volgen, publiceren, kenniskring deelname, werkplekleren in gemengde teams (jong/oud ervaren en minder ervaren collega's), cursussen et cetera. Formeel leren en informeel leren lopen hier door elkaar.

*“De omslag naar een kennisorganisatie vraagt ook om scholing. Je kunt promoveren en een Master opleiding volgen. Voor mij is promoveren te ambitieus en ik vind dat gezien mijn leeftijd (54) ook geen optie. Ik vind publiceren wel leuk en doe dat ook. Ik wil ook graag een (les) boek schrijven met collega's bijvoorbeeld. Ik voel me nu wel beperkt door mijn teamleider die me weinig ruimte geeft”.*

Bij dit thema worden door sommigen praktische bezwaren genoemd waardoor professionalisering bemoeilijkt wordt of waardoor verdere stappen uitblijven.

*“In de RGW-gesprekken komen zaken wel aan de orde, ook ontwikkelwensen. De 100 uur zijn moeilijk in te zetten, omdat ik bijvoorbeeld een halfjaar op een P&O afdeling zou willen werken of werkveldstage zou willen doen. Praktische werkervaring, meelopen in een praktijk bijvoorbeeld, maar dat is lastig te realiseren op het moment met die uren. Of je zou betaald werk moeten gaan doen of een detachering voor een deel van je formatie.”*

*Er is sprake van een spanning tussen wat men nog kan en wil op oudere leeftijd*

Een docent volgt momenteel een Master opleiding naast zijn fulltime baan. Twee jaar geleden kwam dit in een gesprek met zijn leidingge-



vende aan de orde. Zelf vond hij dat ook een goed moment om weer geïnspireerd te raken. Hij meldde zich aan voor een opleiding en na een zware selectieprocedure is hij aangenomen. Hij is er nu dag en nacht mee bezig.

*“Op de dagen dat je opleiding hebt, moet je toch ook de mails van je werk bekijken anders haal je die niet meer in. Het is alle zeilen bijzetten. Er zijn momenten geweest dat ik overwoog om te stoppen. [...] . Ik merk wel dat de kijk op je eigen carrière verandert als je zo'n opleiding volgt. Het is weer erg confronterend wat je wel en niet kan. Waarde aan je kwaliteiten toekennen en ervoor zorgen dat die goed aan bod komen. Het is nodig om je talenten en kwaliteiten te benutten en in te zetten. Maar het houdt ook in dat je voortdurend moet schakelen. Je zou eigenlijk meer moeten weten hoe je als individu kunt doen waar je hart ligt. Hoe doe je dat zonder dat je tientallen ballen in de lucht moet houden. De leidinggevenden hebben het overzicht ook niet en kunnen je ook niet altijd helpen.”*

#### *Autonomie*

Docenten hechten veel waarde aan hun autonomie. De hang naar autonomie is ook terug te vinden in de keuzes die men veelal zelf maakt met betrekking tot de inhoud en vorm van de professionalisering. Een koppeling met de organisatieontwikkeling is daarbij niet vanzelfsprekend. ‘Ik voel me uitgenodigd om mijn wensen op tafel te leggen. Maar eigenlijk past het helemaal niet bij mij om na te denken over wat ik over 5 jaar zou willen. Daar ben ik misschien a -typisch voor. Meestal komen er dingen voorbij. Er is geen dwang of reden om er over na te denken.’

*“Als je zelf kansen kunt creëren ga je ook met plezier naar je werk. De verantwoordelijkheid ligt laag in de organisatie dat is prettig en zelfsturing en initiatieven worden gehonoreerd.”*

#### *Prettige werksfeer en flexibele werktijden*

Aantrekkelijk voor docenten is de goede werksfeer, de leuke collega's en het plezierige werk. Daarnaast verwachten docenten van de organisatie dat er rekening met ze gehouden wordt gezien het aantal dienstjaren, ervaring en leeftijd. En waarden ze de flexibiliteit van werktijden.

*“Als je wat ouder wordt zou je de voordelen van het ouder worden en zijn willen benutten zoals: kennis, afstand kunnen nemen van de dingen, dat past prima in deze fase. Ander werk dat daarmee (met onderwijstaken) vergelijkbaar is, maar zonder stress past prima bij ouderen. Maar het functiehuis kan een keurslijf worden. Vanuit de directie is er beleid om meer inzet te hebben in het primaire proces. Dat vind ik begrijpelijk, maar kan persoonlijk heel verkeerd uitpakken.”*

*“Ik heb altijd vijf dagen gewerkt. Als je jong bent kun je de hele wereld aan. Op je 30ste heb je veel energie, pak je alles aan en bent nieuwsgierig. Je bent aan het bouwen, publiceren, opleidingen volgen en cursussen etc. Nu weeg je meer af waarop je je focused en je energie instopt. Dat is zo anders. Op je 50ste heb je je verworvenheden die je niet wilt afstaan en je wordt ook rigide daarin. Je bent niet meer voor alles in en denkt: goed dat het gedaan wordt maar niet ik.”*

#### *De kwaliteit van de functie inhoud*

Dit is voor alle docenten een factor om met plezier te blijven werken. Genoemd worden de variatie, grote verantwoordelijkheid en de vele nieuwe uitdagingen en de kans die geboden wordt om goede ideeën te realiseren. Verder is het contact met de studenten van belang, hoewel daar ook twijfels en onzekerheid over ontstaat naarmate men ouder wordt en de afstand met de studenten in de belevingswereld groter wordt. Het werken met deeltijdstudenten en het coachen en begeleiden van nieuwe docenten worden dan een reële opties.

*“Ik heb altijd moeite met de voltijdgroepen. Dat is altijd afzien. Dat wil ik niet en dat kan ik ook niet goed, dat weet ik. Ik ben nu op een leeftijd dat ik niet alles meer hoeft te leren”.*

*“De huidige trend binnen het onderwijs en het ambitieniveau daarin staat haaks op de ontwikkeling die je zelf doormaakt. Je wilt juist meer afstand nemen, bent op zoek naar andersoortig werk dan het docentschap”.*

*“Ik ben nu bezig met de ontwikkeling van een Post-HBO opleiding. En er komen veel projecten langs. Er komt altijd wel iets voorbij fietsen en ik pak mijn kansen. Het beleid is dat iedereen iets doet binnen de kenniskring. Daar ontkom je niet aan. Ik zou wel eens willen kijken hoe je de kennis van de kenniskring implementeert in het onderwijs”.*

*“Ik ambieer niet de contractactiviteiten. Mijn hart ligt bij de studenten. Ik zou wel binnen contract willen coachen. Ik heb een coachopleiding gedaan. Ik zou op termijn binnen veranderingstrajecten die collega's begeleiden ook individuele coaching kunnen doen. Maar eerst moet ik meer ervaring opdoen. Dat heeft nog niet zoveel prioriteit. Ik ben heel tevreden in wat ik nu doe en er is geen noodzaak om iets te veranderen.”*

#### *Goede arbeidsvoorwaarden*

Met betrekking tot het toekomstperspectief van deze docenten is het opvallend dat ze allemaal aangeven bij de Hogeschool te willen blijven werken, omdat het een prettige werkgever is met goede arbeidsvoorwaarden en veel vrijheid om de eigen taken en tijd in te vullen. Verder zijn er financiële redenen om de hogeschool niet te verlaten en/of men

schat de kansen op de externe arbeidsmarkt laag in vanwege de leeftijd. Daarnaast is er onzekerheid over hoe het werk er in de toekomst uit zal zien en wat de mogelijkheden zullen zijn.

*“Ik vind de vrijheid die ik bij de HU heb enorm plezierig. Ruimte om je eigen tijd in te delen. Het werk wordt gedaan en meer dan dat maar in de tijd zoals je die zelf indeelt. Die vrijheid vind je niet in een andere baan. Ik moet er niet aan denken dat kwijt te raken. Het is een formule die mij dierbaar is.”*

*“Ik weet niet hoe het over 5 jaar is. Misschien wel minder energie of misschien stort het studentenaantal in”.*

*“Hoe dat beeld er over een aantal jaren uitziet ben ik wel mee bezig om heel eerlijk te zijn. Ik ben nu 50, heb vrouw, twee kinderen een hond, wat nu? Ga je dit nog 15 jaar op deze wijze doen? Dat zit wel in je achterhoofd. Ik zie het niet als een plezierige situatie om tot je 65ste voor een voltijd klas te staan”.*

*“Ik wil over twee jaar een tussenmoment inlassen om te kijken waar ik sta en of ik iets anders wil gaan doen. Ik heb geen haast ondanks mijn leeftijd. Als het niet meer klikt met mijn leidinggevende of er geen zin meer in heb, blijf ik optimistisch. Ik zie voor mezelf wel mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Maar als ik 50 ben en een schaal duurder dan voorzie ik dat mijn kansen kleiner worden. Bovendien moet ik dan rekening gaan houden met mijn gemiddeld pensioen.”*

### **Wat zijn volgens de docenten belemmeringen in hun werk?**

#### *De huidige verdeling van taken*

Er zijn behoorlijke individuele verschillen in takenpakketten, in focus en de onderliggende motivatie en overtuigingen die ten grondslag liggen aan die keuzes. Bij de realisatie van die keuzes staat het individuele perspectief vaak voorop. Men ervaart voldoende mogelijkheden om eigen werk in te delen en daarin ook eigen keuzes te maken. Keuzes die echter doorkruist kunnen worden door praktische en organisatorische zaken.

*“Belemmeringen zitten vaak in de praktische dingen en niet omdat iets niet zou mogen of kunnen. Het zit in de wijze van financiering of externe contractactiviteiten die lastig in te plannen zijn.”*

*“Voor de praktische zaken heb je beperkte ruimte. In overleg met collega's moet je dan taken gaan verdelen. Dat gaat meestal goed. Het is geven en nemen.”*

*“Werkverdeling vind ik wel een punt. Ik heb veel grote projecten, maar toch wordt gevraagd om elders ook ingezet te worden. Zoveel procent uit de teams moet in de propedeuse lesgeven dat wordt dan gevraagd, maar dat is dan weer zo'n grote hobbel bij wat ik al doe. Weer iets erbij. Laat me!”*

### Werkdrukbeleving

De beleving van werkdruk en werkbelasting is een thema dat alle docenten zelf uitvoerig aan de orde stelden. Er worden meerdere oorzaken genoemd voor de ervaren werkdruk. Voorbeelden zijn:

Een onevenwichtig takenpakket waarbij taken versnipperd zijn of elkaar niet verdragen.

*“[...] dan moet je ook voortdurend schakelen in de hectiek van het onderwijs en is het ook lastiger prioriteiten te stellen. Je kunt niet overal bij zijn. Er zijn minder uren voor de lessen die je geeft en dat is soms gekkenwerk en hijgen. Je hebt geen moment van rust en je loopt achter jezelf aan”. [...] Je werk raakt daardoor versnipperd en naarmate je ouder wordt is het een punt van zorg. Hoe kun je het vol blijven houden? Ik zou liever drie grote klussen willen hebben.”*

Organisatorische zaken die niet goed geregeld zijn en daardoor stress opleveren.

*“[...] zaken moeten echt geregeld zijn anders pak je het zelf aan, omdat er iets moet gebeuren en dan kost het jou twee keer zoveel werk omdat je het zelf moet doen en dat frustriert.”*

Bij deeltijd aanstellingen komt een ander aspect om de hoek kijken.

*“Je werkt niet fulltime, maar je wordt wel aangesproken voor 100 procent op alles. Bij alle vergaderingen zijn en meedoen met de ontwikkelingen en op de hoogte zijn van alles. Als je dan twee dagen hier bent, zorgt dat op termijn voor een burnout. Mensen worden daar narrig en moe van. Op een baan van 0,5 fte werk je zeker 0,1 extra onbetaald.”*

*“Het inhalen van overuren is een probleem. Je kunt wel sparen maar het opnemen daarna is lastig. Vaak zit je pakket vol, maar als je een klus hebt die je leuk vindt komt dat erbij. Dat is een probleem waar iedereen mee zit.”*

*“Ik maak wel lange dagen, thuis klagen ze daar over. Eén dag in de week sta ik fulltime voor groepen. Het is zwaar, maar vol te houden als ik het idee heb grip op mijn werk te hebben en invloed op de taken.”*

Werkdruk wordt door een paar docenten ook genoemd als keerzijde van zelfsturing. Gebrek aan duidelijke koersbepaling, sturing en facilitering vanuit het management veroorzaken dan stress.

*“Het is heel lastig. Zelfsturing maakt dat je plezier hebt in je werk, maar zorgt ook voor werkdruk. Als het zo blijft houd ik het niet vol. Ik wil dat niet. Ik*

*kan best een aantal maanden 4/5 dagen werken, maar niet het hele jaar. Het wisselt ook per periode op dit moment voel ik minder druk."*

Een andere docent vindt dat hij weinig aan zichzelf denkt, maar eerder oog heeft voor het grote geheel. " [...] ik kan erbovenuit kijken. Organisatie belang boven eigen belang zetten." Hij krijgt negatieve energie als er beslist wordt over hem en niet met hem. Niet als het gaat over algemene dingen, maar als het over essentiële dingen gaat voor zijn takenpakket en dan vooral door mensen die volgens hem inhoudelijk niets te melden hebben.

Tegelijkertijd lijkt er sprake te zijn van een paradox. Men lijkt de werkdruk te accepteren in ruil voor de relatieve vrijheid die men heeft om het werk zelf in te delen. Meerdere docenten geven aan dat het hebben van invloed op eigen taken en werk essentieel is om niet het gevoel te krijgen te "verzuipen in je werk". Vrijwel iedereen zegt meer te werken dan de aanstelling. De meesten werken graag en veel. De vrijheid om het werk zelf te kunnen plannen; het werk doen op het moment dat je er ruimte voor hebt, is daarbij een belangrijke voorwaarde. Als die ruimte er niet is dan werkt het contraproductief.

*"Ik heb twee pubers en vind het heerlijk dat ik mijn werktijd kan indelen en variëren. Er zijn keuzemogelijkheden: meer of minder werken het wordt allemaal gehonoreerd. Heel plezierig vind ik dat. Ik heb zo vat op privé en werk combineren. Balans daar kan ik mee spelen. Ik vind het ook een luxe positie."*

*"Ik heb veel vrijheid nodig om gezond het vak te willen en kunnen uitoefenen. Ik sport bijvoorbeeld twee keer in de week bij voorkeur in de ochtend en als ik mijn eigen tijd kan indelen dan lukt dat ook. Vrijheid in mijn werk is een belangrijke kernwaarde. Ik werk in mijn eigen tijd en leg daar ook verantwoording over af. Ik loop de kantjes er absoluut niet vanaf, maar voel wel dat er scherper gestuurd wordt, omdat er mensen zijn die dat wel doen. Soms voel ik me behandeld als een kleuter: betuttelend."*

Diverse docenten geven aan het gevoel te hebben dat dertigers en begin veertigers sneller iets weigeren dan ouderen, die zich over het algemeen verantwoordelijk, loyaal en betrokken voelen. Er wordt aan ze getrokken wanneer er een extra klus gedaan moet worden. Jongeren zijn minder snel geneigd extra taken op zich te nemen, die zorgen beter voor zichzelf wordt er gezegd.

### Vitaliteit

Voor een docent levert onderwijs verzorgen als je midden 50 bent veel stress op. Ze merkt dat dit de afgelopen 5-6 jaar enorm is toegenomen. Stressfactoren voor haar zijn onder andere: werken met strenge deadlines, er tegen opzien om met 18-jarigen te praten over haar vak.

*“Studenten zeggen: “wat moet ik ermee?” De energie is er niet meer die je nodig hebt om met 18/20 jarigen te werken en die groep iets bij te brengen. [...] Toen mijn kinderen jonger waren had ik nog de aansluiting, nu niet meer. Net zoals je uit je kinderen groeit, groei je ook uit het lesgeven aan studenten.”*

Over het algemeen geven docenten te kennen dat naarmate ze ouder worden de energie afneemt. Ze zijn zich ervan bewust dat ouder worden effect heeft op het werk, maar hoe dat proces precies gaat verlopen vindt men moeilijk in te schatten. Gaat het snel? Geleidelijk? Wat gaan ze er precies van merken? Moeten ze minder gaan werken en wanneer? Het beeld is vaag.

*Docenten hechten  
veel waarde aan hun  
autonomie*

Een aantal docenten geeft aan dat ze een langere tijd nodig hebben om te recupereren van het werken met groepen studenten.

*“Ik voel dat ik iets langer moet recupereren als ik een vervelende groep heb gehad. Ik heb langere tijd nodig om daarvan bij te komen. Het zuigt je meer uit. Ik heb ook last van mijn rug, het werk eist meer. Fysiek heb ik ook langere tijd nodig om weer in cadans te komen.”*

### Thuisituatie

Verder komt het voor dat de zorg voor een zieke partner gecombineerd moet worden met werk (mantelzorg). Daar kan frictie ontstaan, omdat in een dergelijke situatie een grote mate van afhankelijkheid ontstaat van de leidinggevende in combinatie met al dan niet reële verwachtingen ten aanzien van de werkgever.

### Conclusies en discussie

Uit de interviews ontstaat een beeld over hoe een groep senior docenten de ontwikkeling naar een kennisorganisatie ervaren. We hebben de gegevens gepresenteerd in factoren die stimulerend dan wel belemmerend kunnen werken voor de docenten om in de toekomst geïnspireerd en met plezier te kunnen (blijven) werken bij de faculteit. Verder zeggen de interviews ons iets over het loopbaanperspectief en de mate van mobiliteit van de docenten en kunnen we risico's en kansen benoemen voor de organisatie.

*Factoren die voor de docenten stimulerend werken.*

- Professionalisering  
De mogelijkheden op het gebied van leren en ontwikkelen worden als zeer positief ervaren. Leren en ontwikkelen wordt dan breed opgevat. Formeel leren en informeel leren lopen daarbij door elkaar. Er is sprake van blended learning. Of men daadwerkelijk gebruik gaat maken van deze mogelijkheden is nog maar de vraag. Er zijn veel goede intenties uitgesproken, maar op het moment van het interview zijn weinig docenten concreet en actief bezig met hun ontwikkeling (formele leren). Er lijkt wel behoefte te zijn aan transparantie (wat zijn de mogelijkheden en de voorwaarden) en ondersteuning bij keuzes. Sommigen twifelen of de regels (als die er zijn) goed door de leidinggevendenden worden toegepast en/of voelen zich niet gesteund door hun leidinggevende.
- Autonomie  
Docenten hechten veel waarde aan hun autonomie, dit is een belangrijke reden om bij de hogeschool te blijven werken.
- Prettige werksfeer en flexibele werktijden  
Vaak genoemd worden: leuke collega's, goede werksfeer en leuk en plezierig werk. Het zelf kunnen indelen van het werk en de tijd heeft een positief effect op de werkbelasting. Voor de meesten wordt het daardoor mogelijk om de balans werk- en thuissituatie in evenwicht te houden ondanks de hoge werkdruk, die algemeen ervaren wordt.
- De kwaliteit van de functie-inhoud  
Dit is voor alle docenten een factor om met plezier te blijven werken. Genoemd worden de variatie, grote verantwoordelijkheid en de vele nieuwe uitdagingen en kansen die geboden worden om goede ideeën te realiseren. Verder is het contact met de studenten van belang.
- Goede arbeidsvoorwaarden  
Men waardeert de goede arbeidsvoorwaarden: goed salaris en voldoende ontwikkelmogelijkheden. Ook worden de flexibele werktijden en de mogelijkheid om in deeltijd te werken gewaardeerd.

*Factoren die voor de docenten belemmerend werken.*

- Taakverdeling: voornamelijk individueel gericht en niet altijd transparant.
- Werkdrukbeleving: de hoge werkdruk en werkbelasting wordt door iedereen als belastend ervaren. Enkele voorbeelden van genoemde werkdrukverhogende factoren zijn:
  - Onevenwichtig takenpakket waardoor de werkdruk per semester behoorlijk kan variëren;
  - Versnippering van taken en het vele schakelen gedurende activiteiten.

Spanning tussen wat men nog wil en kan op deze leeftijd en wat het ambitie niveau van de organisatie van hen vraagt.

- Vitaliteit. Kenmerkend voor de levensfase waarin de geïnterviewden zitten, is dat sommige docenten tussen de 45 plus tot begin 50 stress (leefdruk) ervaren door de combinatie hoge werkdruk en gezin met jonge kinderen. Oudere docenten, midden vijftig, merken meer tijd nodig te hebben om te 'herstellen' van werk en dan vooral van het werken met grote groepen studenten. Bij deze docenten is er ook een latente angst niet interessant meer te zijn voor jonge studenten en ze prefereren het werken met deeltijdstudenten of het coachen en begeleiden van kleinere groepen studenten. Het komt ook voor dat ze zich afwenden van het lesgeven. Over het algemeen geven docenten te kennen dat naarmate ze ouder worden de energie afneemt.
- Thuissituatie. Het komt voor dat de zorg voor een zieke partner (mantelzorg) gecombineerd moet worden met werk. Het is van belang dat werkgever en werknemer hierover goede afspraken kunnen maken.

*De hoge werkdruk en  
werkbelasting wordt door  
iedereen als belastend  
ervaren*

### **Loopbaanontwikkeling en -perspectief**

Op basis van de gegevens maken we een onderscheid in grofweg drie type docenten.

1. Diegenen die als vakdocenten hun lesgevende taken na jaren nog met veel plezier uitvoeren met daarnaast aanvullende (team)taken zoals coördinator, studentencoach, examencommissie et cetera. Deze combinatie vindt men prettig want uitsluitend lesgeven is te eenzijdig.
2. Docenten die het meest recent in dienst zijn bij de Hogeschool en nog volop met het lesgeven en begeleiden van studenten bezig zijn. Ze denken wel na over hoe het over ongeveer vijf jaar zal zijn, maar leven vooral in het hier en nu.
3. Docenten die het lesgeven gaandeweg hun loopbaan hebben afgebouwd en hun focus zijn gaan verleggen en op zoek zijn naar taken en mogelijkheden om hun laatste jaren op de hogeschool zo goed mogelijk vorm te geven.

In onze bescheiden steekproef is de eerste groep de kleinste gevolgd door groep twee. De meeste docenten zijn hun lesgevende taken aan het afbouwen en verleggen hun focus.



De eerste groep accepteert een zekere versmalling als vakdocent (ervaringsconcentratie). Zij gaan voor hun vak, hun ambacht en halen daar hun voldoening uit. De taken die ze daarnaast doen zijn aanvullend en zinnig, maar zijn vooral een tegenwicht voor het lesgeven om niet al te eenzijdig bezig te zijn. De docenten ontwikkelen zich als ze daartoe gestimuleerd worden. De keuze die ze dan maken komt vooral ten goede aan hun vakmanschap als docent en inhoudsdeskundige: beter worden in je vak en inspiratie opdoen.

De tweede groep is vooral bezig in het hier nu en heeft een korte termijn perspectief. Men is bezig met werk in al zijn facetten en probeert dat zo goed mogelijk te doen en wil daarin steeds beter worden en groeien. Men heeft volop interesses en ideeën voor de toekomst, maar maken daarin nog geen concrete keuzes. Docenten ervaren voldoende uitdaging in hun werk.

De derde groep is actief bezig met het realiseren van de wens lesgevende taken af te bouwen om daarnaast andere activiteiten te kunnen ontplooiën waarbij ze hun opgebouwde expertise kunnen inzetten. Het beleid van de faculteit om docenten breed inzetbaar te maken als professional helpt hen om stappen te zetten. Wel is men daarin wat afwachtend en kritisch. Men maakt vaak een individuele afweging van wat wel en niet meer motiverend en geschikt is. Bovendien moet het vooral interessant en leuk zijn. Docenten nemen of zelf initiatief voor nieuwe taken en opdrachten of ze worden gevraagd voor taken die moeten gebeuren. Daar waar het lastiger wordt (vanwege keuzes vanuit het management) om het lesgeven af te bouwen, ontstaat spanning dat kan leiden tot onbegrip, frustratie en in het ergste geval ziekmelding. De meest voorkomende activiteiten die docenten wensen bij afbouw van de lesgevende taken zijn: ontwikkelen van minoren (vaak met een collega), contractactiviteiten, coachen van nieuwe collega's, deelname aan kenniskring, nieuw vak/opleiding ontwikkelen, masteropleiding volgen, (les)boek schrijven, adviseur richting opleiding/onderwijs en promoveren.<sup>1</sup> Naarmate de docenten ouder worden en langer in het HBO werken, wordt deze wens en behoefte groter.

*Alle docenten gaven aan bij de Hogeschool te willen blijven werken*

De mobiliteit onder de docenten is gering. Mobiliteit is vooral ruimte willen aan het einde van de loopbaan om, wanneer het nodig is de functie aan te passen. Het niet tegemoetkomen van de werkgever aan deze behoefte kan een reden zijn om de hogeschool te verlaten (hetzij vrijwillig hetzij door uitval). Alle docenten gaven aan bij de hogeschool te willen blijven werken, omdat het een prettige werkgever is, omdat het financieel noodzakelijk is en/of omdat men vanwege de leeftijd de kansen

op de externe arbeidsmarkt laag inschat. Daarnaast is er onzekerheid over hoe het werk er in de toekomst uit zal zien. Een onaanvaardbaar ervaren teruggang in de kwaliteit van het onderwijs is eveneens een reden om naar een andere werkgever uit te zien.

### De bredere context

De diepte interviews geven ons de ervaringen en meningen van een kleine groep 45 plus docenten van één faculteit. Persoonlijke opvattingen, werkbeleving en achterliggende motivatie voor loopbaankeuzes en ontwikkelwensen worden zichtbaar. De alledaagse werkpraktijk komt dichtbij en we zien dat docenten, wanneer ze daarop bevroegd worden, goed kunnen aangeven hoe ze op hun eigen manier en vaak solistisch bezig zijn met het thema ouder worden in relatie tot hun werkomgeving en hun werkzaamheden. In dit verkennend onderzoek streven we niet naar representativiteit. Het is echter interessant de gegevens in de bredere HBO context te plaatsen.

*De docenten zijn tevreden over de relatie met de collega's en inhoud van het werk*

Uit het meest recente werkbelevingsonderzoek van 2009 dat onder alle HU-medewerkers is uitgezet, blijkt dat in vergelijking met een externe benchmark HU-medewerkers beter scoren op de gemeten energiebronnen (autonomie, waardering door leidinggevende, steun van collega's en prestatiefeedback en ontplooiingsmogelijkheden). Medewerkers voelen zich vitaler en toegewijder dan in 2007. In vergelijking met de benchmark zijn de stressoren (werkdruk, emotionele belasting en verstoring werk-en thuisbalans) relatief hoog. De werkstress is in zijn geheel ook toegenomen. Daar staat tegenover dat de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie groter is dan de externe benchmark en dat minder medewerkers van plan zijn de organisatie te verlaten. Verder geeft 80 procent van de medewerkers aan tevreden te zijn over de arbeidsvoorwaarden. Dat geldt voor de werktijden en kunnen werken in deeltijd.

De landelijke gegevens uit het arbeidsmarktonderzoek voor personeel in het HBO (Zestor, 2009) laten een vergelijkbaar beeld zien. In dit onderzoek is er een onderscheid gemaakt tussen docenten en ondersteunend personeel. Er is ook landelijk weinig mobiliteit onder oudere werknemers, zowel in het algemeen als onder docenten. Docenten die aangeven langer door te willen werken tot in ieder geval hun 65ste stellen als voorwaarden: kunnen werken in deeltijd, het kunnen afstoten van taken en het kunnen uitvoeren van andere taken en functie. Wat betreft de arbeidssatisfactie zijn de werknemers tevreden over de relatie met de collega's, de inhoud van het werk en de mate van zelfstandigheid en/of verantwoordelijkheden. Het minst positief is men over de werkdruk,

de informatie voorziening en communicatie en de wijze waarop de organisatie bestuurd wordt. Het onderwijzend personeel oordeelt hier negatiever over dan het ondersteunend personeel.

De gegevens van de informanten uit ons kwalitatief onderzoek passen bij de hierboven geschetste uitkomsten. De individuele gesprekken met docenten maken tevens duidelijk dat de verschillen tussen (ouderwordende) docenten groot kunnen zijn en dat leeftijd alleen geen goede indicatie is van hoe mensen in hun werk staan. Het aantal jaren werkervaring als docent, gezondheid, korter wordend toekomst perspectief, passie voor een vakgebied, financiële situatie, zijn allemaal factoren die de respondenten noemden en die van invloed zijn op de beleving van het werk in relatie tot ouder worden. In de literatuur bestaat al langer een discussie over kalenderleeftijd als indicator voor beleid gericht op inzetbaarheid van ouder wordende werknemers (Kooij, 2010). Zinsmeister e.a. (2009) beschrijven het als volgt: "Ouder worden betreft processen van achteruitgang én uitsluiting én groei met inachtneming van een grote gedifferentieerdheid naar mens en arbeidsorganisaties waarbij beeldvorming een overheersende rol speelt". Beleid wordt vaak op groepsniveau ingestoken, maar de individuele verschillen zijn bepalend. Individuen kijken over het algemeen niet ver vooruit en kunnen daardoor een remmende factor zijn voor de ontwikkelingen. De Lange en Thijssen (2007) wijzen erop dat het bij oudere medewerkers raadzaam is om rekening te houden met de individuele verschillen, wensen en behoeften om hen optimaal te motiveren. Bovendien worden de verschillen tussen de personen op latere leeftijd alleen maar groter (Sitskoorn, 2007). Hier ligt een taak weggelegd voor de leidinggevende die maatwerk kan leveren.

### **Risico's en kansen voor de organisatie**

Een belangrijke vraag die we ons stellen, is hoe docenten aankijken tegen hun loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden en hun bijdrage aan de organisatieontwikkeling. Is daarbij een zorgvuldige afweging mogelijk tussen het organisatiebelang en de persoonlijke doelen en ambities van oudere docenten? Kunnen we de werkomgeving zo inrichten dat ze een adequate leeromgeving vormt voor die medewerker waardoor ze een meerwaarde behouden voor de organisatie? Docenten zullen zich immers, meer dan nu het geval is, gaan ontwikkelen als kenniswerkers. Wanneer we kijken naar de wensen, behoeften en opvattingen van de respondenten zien we een aantal risico's en kansen voor de organisatie.

1. Gezien de ambities van de Hogeschool ligt het grootste risico's in het feit dat docenten vrij solistische functioneren en op basis daarvan eigen keuzes maken in type activiteiten en ontwikkeling. De vraag dringt zich op of ze, gezien de gewenste inzetbaarheid, de goede keuzes maken.

2. De behoeften van oudere docenten liggen anders dan die van jongeren, maar zijn soms ook overlappend en kruisen de verschillende belangen elkaar. Ouderen willen bijvoorbeeld op termijn niet meer ingezet worden op groepen studenten van de voltijd bachelor opleiding. Ook 'claimt' deze groep de interessante niet-lesgevende taken waardoor de jongeren genoodzaakt zullen zijn om een flink aantal lestaken op zich te nemen. Wanneer jongeren de niet-lesgevende taken toebedeeld krijgen, omdat ook zij die behoefte hebben en het van belang is om deze groep aan de organisatie te binden, blijft er voor de senioren niets anders over dan les te blijven geven. Dit is het dilemma van de verdeling van de schaarse middelen in het takenpakket van de hogeschooldocent. Bovendien lijkt hier ook een spanning te zitten tussen de generaties. De geïnterviewde docenten vertelden dat jongeren beter hun grenzen kunnen bewaken en minder geneigd zijn om extra taken op zich te nemen. Zelf vinden ze het moeilijk om nee te zeggen als er een beroep op ze gedaan wordt. Betrokkenheid, verantwoordelijkheidsgevoel ten aanzien van het werk zijn kenmerken van de babyboomers. Ook blijkt deze generatie meer geneigd om hun eigen behoeften naar de achtergrond te schuiven of ondergeschikt te maken aan de die van het team of de organisatie (CBE Group BV, 2009). Ouderen voelen zich over het algemeen meer verplicht dan jongeren om zich in te zetten voor de organisatie (Bal, 2010).
3. Er ontstaan problemen wanneer docenten voor een bepaalde periode op interessante taken zijn gezet (zoals deelname aan een kenniskring) en bij het beëindigen daarvan hun lesgevende- en onderwijstaken moeten hervatten. Dat wordt niet ervaren als vooruitgang. Daar waar het lastiger wordt vanwege keuzes die leidinggevend moeten maken, ontstaat spanning. Docenten hebben blijkbaar moeite om hun eigen werksituatie te overstijgen.
4. Docenten geven geen sturing aan hun loopbaan en richting in de drie ontwikkelgebieden (onderwijs, onderzoek, praktijk). De transitie van onderwijsinstelling naar kennisinstelling heeft voor hen (afgezien van de extra ontwikkelmogelijkheden) nog niet veel betekenis. Het beeld dat het onderzoekspoor gelijkwaardig is aan het onderwijsspoor is er (nog) niet.
5. Financiële afhankelijkheid in combinatie met goede arbeidsvoorwaarden maakt dat men niet snel de hogeschool zal verlaten om een nieuwe en andere stap te zetten. Er is dus weinig mobiliteit onder de docenten en passiviteit in loopbaanplanning. Het is van belang om ook vooral met de nieuwe docenten uit de tweede groep gesprekken

*Docenten hebben blijkbaar moeite om hun eigen werksituatie te overstijgen*

aan te gaan over hun loopbaan perspectief en kansen binnen de Hogeschool. Zij gaan op het moment dat ze minder aantrekkelijk zijn voor de arbeidsmarkt, gezien hun leeftijd, vragen stellen over wat er naast het lesgeven nog meer voor hen mogelijk is.

6. Senior docenten zijn erg gemotiveerd en betrokken en bereid zich in te zetten voor de opleiding. Bovendien is er veel ervaring en expertise in de groep. Men daagt de organisatie uit vooral gebruik te maken van hun ervaring en expertise.
7. Blijvend leren is noodzakelijk maar niet vanzelfsprekend. Werkdruk, mantelzorg, niet gestimuleerd/gesteund voelen door de leidinggevende, versnippering van taken, beperkte middelen, onduidelijke regels en weinig transparantie over ontwikkelmogelijkheden zijn 'storingen' in de directie omgeving die interfereren met leren. Er zal gezocht moeten worden naar mogelijkheden om enerzijds als individu door te blijven groeien en blijvend te leren zodat docenten uitdaging en plezier behouden in hun werk. Anderzijds zal hieraan richting moeten worden gegeven als de organisatie meerwaarde wil halen uit de groep ouder wordende werknemers.

Hoe kan de organisatie de risico's beperken en de kansen benutten? Gezien de gesignaleerde risico's voor de organisatie is het vooral van belang om enerzijds te voorkomen dat docenten weinig actief zijn in hun loopbaanplanning en anderzijds moet voorkomen worden dat ze te solistisch opereren en keuzes maken in type activiteiten en loopbaanontwikkeling met een te geringe verbinding tussen collectief en

individu. In toenemende mate wordt employability de eigen verantwoordelijkheid van werknemers. Langer doorwerken in de functie waarin men zit, is slechts voor een klein deel van vooral vakdocenten mogelijk. Voor de meesten is dit demotiverend en zijn er risico's van ervaringsconcentratie en obsolescentie. Grotere flexibiliteit en mobiliteit zijn wenselijk. De oplossing zal niet gezocht moeten worden op algemeen beleidsniveau, omdat het lastig blijkt in de praktijk om deze oplossingen effectief te laten zijn Kooij (2010). Bovendien lijkt er enige weerstand te bestaan binnen het HBO voor leeftijdsfasegericht personeelsbeleid. In de praktijk blijkt

bovendien dat de verschillende betrokkenen zoals beleidsmakers, HRM adviseur, leidinggevenden, medewerkers, vaak verschillend aankijken tegen leeftijdsfasegericht personeelsbeleid en daardoor ook verschillen in mogelijke aanpakken en oplossingen. Van Roekel (2008) signaleert bovendien dat de oplossingen in beleidsnotities en in de vakliteratuur hoofdzakelijk één-actor gerichte maatregelen zijn.

*Men daagt de organisatie uit vooral gebruik te maken van hun ervaring en expertise*

Deze één actor benadering draagt het gevaar in zich dat de verantwoordelijkheid wordt doorgeschoven (naar de medewerker of naar de werkgever). Dit pleit juist voor interactie tussen betrokken actoren in de specifieke organisatiecontext zodat er een gezamenlijke aanpak mogelijk is van maatregelen. Het proceskundig perspectief zoals geschetst door Goedhart en van der Steen (2009) legt bijvoorbeeld de verbinding tussen de individuele wensen en belangen en die van de groep waarbij de regie ligt bij de groep en individuen samen. Van der Krogt (2008) stelt dat besturingsvraagstukken momenteel vooral vanuit het managementperspectief benaderd worden. De eigen strategieën van medewerkers worden onderbelicht en daarmee de mogelijkheid van medewerkers om zelf met ondersteuning van anderen richting te geven aan hun professionele ontwikkeling. Van der Krogt (2008) en Van der Krogt en Warmerdam (2010) zien hierbij een rol weggelegd voor een actorennetwerk. Zij houden zich bezig met de vraag of medewerkers in vooral dienstverlenende organisaties hun leerwegen zo kunnen organiseren dat die leerweg zowel relevant is voor het werk, voor hun positie op de interne en externe arbeidsmarkt als voor hun persoonlijke ontwikkeling. Uitgangspunt is dat werknemers zelf bijdragen aan organiseren en sturen van leerwegen volgens eigen waarden, opvattingen en kwaliteiten. Medewerkers spelen dat spel met andere actoren in en rond de organisatie (zoals: collega's, leergroepen, lijnmanagers, loopbaanadviseurs, P&O adviseurs, externe adviesbureaus, interne en externe vakgenoten etc.) en houden daarbij rekening met elkaars situatie en belangen.

*Hogescholen maken een ontwikkeling door naar Universities of Applied Sciences (UAS)*

Kooij (2010) komt ten slotte tot de conclusie, op basis van een uitgebreid onderzoek naar leeftijdsgerichte personeelsinstrumenten, dat bij de zogenaamde behoudsinstrumenten (baanveiligheid, flexibele werktijden, het delen van informatie, het werken in teams ) tevredenheid en betrokkenheid sterker wordt met de leeftijd en de relatie tussen ontwikkelinstrumenten zoals promotie en training zwakker wordt met de leeftijd. Zij pleit voor een herontwerp van de functie voor oudere werknemers door deze te verrijken met bijvoorbeeld een mentorrol, adviestaken en meer dienstverlenende taken waardoor de functie interessanter en zinvoller wordt met meer autonomie zodat oudere werknemers in een rol als (leading professional) optimaal benut worden.

#### **Aanbevelingen voor verdere stappen**

Hogescholen maken een ontwikkeling door naar Universities of Applied Sciences (UAS). Dit vraagt onder meer om een flinke investering in de kwaliteit van het onderwijzend personeel. De groep senior docenten groeit. Het is mede daardoor van belang een beeld te krijgen van de

verwachtingen van deze groep ten aanzien van de organisatie ontwikkelingen en hun loopbaanperspectief. Door middel van een inventariserend kwalitatief onderzoek onder een groep docenten van 45 jaar en ouder is hierin inzicht verkregen. Een belangrijke conclusie is dat sturing op (loopbaan) ontwikkeling van docenten vanaf 45 jaar momenteel onvoldoende plaatsvindt. Noch door de medewerkers zelf nog door de organisatie waardoor er kansen blijven liggen, mogelijke problemen vooruitgeschoven worden en er geen gemeenschappelijke aanpak is in duurzame competentie- en loopbaanontwikkeling van docenten. Dit gegeven blijkt kenmerkend voor het HBO als geheel.

Zoals eerder beschreven vinden we in de literatuur voldoende aanknopingspunten en suggesties om met deze thematiek aan de slag te gaan. Het is daarbij naar ons idee interessant na te gaan hoe een herontwerp van de functie voor oudere docenten zoals Kooij (2010) voorstelt, tot stand komt en eruit zou kunnen zien. Een aantal ontwikkelingen binnen het onderwijs biedt daarvoor aanknopingspunten. Een daarvan is het werken in teamverband. Samenwerken is meer dan in het verleden noodzakelijk. Kennisprocessen van het hoger onderwijs (kennisverwerving, kennis delen, kennis vermeederen) kunnen niet alleen in het individuele werk plaatsvinden. Kennisgebieden zijn complex en ontwikkelen zich zo snel dat niemand meer in staat is om overzicht te houden geïsoleerd van anderen. Sprengen (2009) spreekt in dit kader van kenniserfenis waarbij de ervaring en kennis van ouderen kan worden overgedragen door directe interactie met collega's en nieuwe kennis gecreëerd wordt in samenwerking met minder ervaren collega's. Doordat de beroepssituatie van de docent verandert door schaalvergroting, nieuwe onderwijsconcepten is het nodig om slimmer/en of efficiënter te werken. De rollen zijn niet meer verenigd in de persoon van één docent, maar verdeeld over een team (Meerman, 2009). Ook de HU kiest voor teams van kenniswerkers (docententeams). Teams met een duidelijke opdracht in de driehoek: onderwijs, onderzoek en praktijk. Dergelijke teams kunnen enkele krachtige leeromgevingen vormen voor docenten en bieden de mogelijkheid om onderwijsontwikkeling, kennisontwikkeling, en persoonlijke ontwikkeling te integreren. Dit perspectief van een team als motor en basis van de kennisorganisatie en een team als basis van informeel leren, biedt aanknopingspunten voor de inzetbaarheid van de docenten in hun latere loopbaanfase en voorkomt dat de docenten solistisch blijven operen.

Het lijkt van belang om te bezien, hoe een interventie op teamniveau een bijdrage kan leveren aan de blijvende inzetbaarheid van senior docenten. Leidende vragen daarbij kunnen zijn:

- Kun je docententeams benutten om zelfsturing en actorschap te bevorderen in de loopbaanontwikkeling van docenten?
- Kun je het team benutten om een verbinding te leggen met individueel leren en teamleren met als doel engagement en commitment van alle docenten?
- Kun je het team benutten om de dilemma's in de werkbeleving van senior docenten bespreekbaar te maken en elkaar daarbij te ondersteunen?
- Kun je het team benutten bij een herontwerp van de docentfunctie voor senioren?
- Kun je het team benutten voor het in kaart brengen van ambities van teamleden en matchen van vraag en aanbod?
- Kun je binnen een docententeam een omgeving creëren die voldoende veilig is om met elkaar het gesprek over leren, ontwikkelingen en loopbaanperspectief aan te gaan en elkaar daarin te ondersteunen waardoor zowel de individuele docent als het team als geheel verder komen?

In de literatuur vinden we belangrijke randvoorwaarden die meegenomen kunnen worden bij een volgende stap. Positieve beeldvorming over ouderen en de wil om in deze groep blijvend te investeren is een bijvoorbeeld een belangrijke voorwaarde. De docenten zijn over het algemeen betrokken en loyaal aan de organisatie, zullen de organisatie niet snel verlaten en stellen hun expertise en ervaring graag beschikbaar. In de literatuur wordt geadviseerd om vooral zinvol en interessant werk voor deze groep te creëren aangezien intrinsieke motieven toenemen met de leeftijd. Sociale interactie en waardering zijn daarbij belangrijke motieven om door te werken (Kooij, 2010). Ook Bal (2010) adviseert op basis van een omvangrijk onderzoek naar leeftijd en psychologisch contract om te blijven investeren in de groei van oudere werknemers. Hij signaleert een carrièreplateau bij veel oudere medewerkers omdat ze geen ontwikkelmogelijkheden meer aangeboden krijgen. Bal onderkent dat ouderen het meest gemotiveerd zullen blijven als de werkgever waardering laat zien en hen eerlijk en respectvol behandelt.

*Samenwerken is meer  
dan in het verleden  
noodzakelijk*

Een andere belangrijke voorwaarde is dat men een collectieve ambitie ontwikkelt waarbij de medewerker geïnspireerd en betrokken wordt (Weggeman, 2007). Het vraagt verantwoordelijkheid en actorschap van alle betrokkenen in de organisatie om samen de condities te creëren die een werkomgeving als leeromgeving meer tot haar recht laat komen (Ruiters, 2006). Leisink en Thijssen (2007) benadrukken daarbij dat het vooral moet gaan om ontwikkelingsgerichte maatregelen (preventief) voor diverse leeftijdsgroepen. Bovendien adviseren ze de doelgroep uit te



breiden, omdat maatregelen succesvoller zijn naarmate er op jongere leeftijd mee begonnen wordt. Ook benadrukken ze de rol van de lijnmanagers die vanuit een helder beleidskader interventies in de dagelijkse praktijk kunnen vormgeven.

Belangrijk in dit kader is ook de autonomie van de docent als professional en de spanning die afhankelijkheid kan opleveren bij deze professional. Uitwisseling van ideeën en kennis vraagt om het scheppen van een

*Positieve beeldvorming over  
ouderen is een belangrijke  
voorwaarde*

persoonlijke verstandhouding en diepte in de samenwerking. Afhankelijkheid vraagt om affiniteit. Leren en ontwikkelen is pas mogelijk als de onderlinge afhankelijkheid effectief worden georganiseerd. Dat vraagt om werken aan de verhouding tussen medewerkers en leiding om van eenzijdige afhankelijkheid te komen tot een besef van wederzijdse afhankelijkheid (Denktank leren en werken, 2009). Van de Krogt en Warmerdam (2010) onderkennen deze voorwaarde. Ze constateren dat werknemers wel kunnen proberen lijnmanagers en andere actoren er toe te bewegen hen te ondersteunen bij hun professionele ontwikkeling, maar die hebben hun eigen visie en belangen en zullen eveneens meer of minder strategisch opereren. Het is daarmee niet vanzelfsprekend dat ze werknemers ondersteunen in de mate waarin deze dat graag zouden willen. Die kans neemt volgens de auteurs wel toe als die anderen onderkennen dat ze een grote verantwoordelijkheid hebben voor de professionele ontwikkeling van de werknemers en ook over de benodigde ruimte en faciliteiten beschikken om die te realiseren. Van hen mag verwacht worden dat ze steun bieden aan de werknemers en dat ze zich in de leerwegcyclus niet alleen door de eigen belangen en visie laten leiden.

Onze inschatting is dat Hogescholen in het algemeen nog aan het begin staan van deze ontwikkeling. Dit wordt ook bevestigd in het onderzoek van Gersen (2009). Tegelijkertijd is de druk binnen het HBO groot om een kwaliteitsslag te maken en de transitie naar een kennisorganisatie tot een succes te maken. Enerzijds kan kennis binnengehaald worden (recruitment) en anderzijds moet een slag gemaakt worden in kennisdisseminatie en kennisontwikkeling. Sprengen (2009) maakt duidelijk dat het voordelig kan zijn tegelijkertijd ook na te denken over hoe ervaringskennis van ouderen overgedragen kan worden, gedurende hun verdere loopbaan, ten behoeve van de organisatie. De fit tussen de vereisten van de organisatie en de kwaliteiten van de (oudere) docent zal in interactie en dialoog met elkaar moeten worden vastgesteld.

## Literatuur

- Bal, P.M. (2010). Leeftijd en het psychologisch contract. *Tijdschrift voor HRM*, 01, 5-20.
- Bontekoning, A.C. (2007). *Generatie in organisaties. Een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten ervan op de ontwikkeling van organisaties*. Proefschrift november 2007.
- Bushe, G.R. (2001). Five Theories of change embedded in appreciative inquiry. In Cooperrider D. et al. (eds.). *Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development*. 117-127. Champaign IL.:Stipes Pub.
- CBE groep BV, (2009). *Handreiking Generatiemanagement: kansen en mogelijkheden van de verschillende generaties*. Zestor,
- Coenders, M. (2008). *LEERarchitectuur. Een exploratief onderzoek naar de relatie tussen ruimte en leren in werksituaties en het ontwerpen voor leren dichtbij de praktijk*. Delft, Eburon.
- Gersen, M. (2009). *Levensfasebewust personeelsbeleid in het hoger beroepsonderwijs*. Masterthesis. Nijmegen: HAN
- Goedhart, A en B. van der Steen (2009). Proceskundige ondersteuning bij ontwikkeling. *Develop* 3-2009. 8-22.
- HBO-raad. (2009). *Kwaliteit als opdracht*. Den Haag
- Kooij, D. (2010). *Motivating Older Workers, a lifespan Perspective on the role of perceived HR practice*. Proefschrift . Amsterdam: VU.
- Korver, T. (2007) *Onderwijs en vergrijzing*. Den Haag: SBO.
- Korver, T. et al. (2010). *Professionalisering van Wat?* .Thema, 3. 4-10.
- Krogt, J. van der en J. Warmerdam (2010), *Professionaliseringsstrategieën van werknemers als kern van sociale innovatie. Expedities in sociale innovatie*. Rotterdam: NCSI:
- Lange de W. & J. Thijssen. (2007). *De waardevolle senior*. Amsterdam: Weka Uitgeverij B.V.
- Leisink, P. en J. Thijssen van (2007). Van vervroegd uitstromen naar langer doorwerken. In W de Lange en J. Thijssen. *De waardevolle senior*. 9-19. Amsterdam: Weka Uitgeverij B.V.
- Meerman, M. Et. al (2009). *Een ontwikkeling in kleur*. Amsterdam: kenniscentrum economie en management: Hogeschool van Amsterdam.
- Roekel van-kolkhuis Tanke, I. (2008). *Competent blijven werken in latere loopbaanfasen*. Delft: Eburon,
- Ruijters, M, 2007. "Goh, het lijkt net werk." Het organiseren van informeel leren. *Leren in organisaties*, 2007. 14-18.
- Sitskoorn, M. (2007). *Het maakbare brein*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Sluis, L. van der & S. van de Bunt-Kokhuis (2009). *Competing for Talent*. Van Gorcum BV. Assen:
- Sprengen, C. (2009). Kenniserfenis in een kenniscreërende organisatie. In: *Develop* 4 jaargang 5 2009. 112-122.
- SEOR werken aan de toekomst in het HBO (discussiepaper voor Zestor), 17 september 2009.
- Stichting mobiliteitsfonds HBO (2006). *Teamleren in het HBO*. Den Haag.

- Thijssen, J. en Leisink, P. (2007). Ervaringspatroon en beroepsmatige obsoletie van oudere werknemers. In: De Lange, W. en Thijssen, J. *De waardevolle senior*. 81-94. Weka. Amsterdam.
- Tijd voor ontwikkeling (2009). *Advies van de Denktank Leren en Werken over het stimuleren van een leven lang leren in Nederland*. Den Haag: Ministerie van OCW en SZW.
- Van de Grift, M. (2010). *Rapport werkbelevingsonderzoek HU 2009, Faculteit Maatschappij & Recht*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen*. Schiedam: Scriptum.
- Zestor, (2009). *Een nieuw licht op de zaak; arbeidsmarktmonitor voor personeel in het HBO 2009*.
- Zinsmeister, J. Meerman, M. en Van Hoof J. (2009) De betekenis van ouder worden in de arbeidsorganisatie. In: *Tijdschrift voor HRM*, 02. 54-76.

### Noten

- 1 Ruim een jaar later is de respondenten per mail de vraag voorgelegd of er een wending in hun loopbaan heeft plaatsgevonden. Antwoorden waren: vervroegd met pensioen (1 persoon); gebruik gaan maken van de SOP-regeling (2 personen); overwegen te gaan promoveren (2 personen); eindelijk na jaren toestemming gekregen van leidinggevende om niet aan voltijd- maar deeltijdstudenten les te gaan geven (1 persoon); proberen de werkdruk te beperken en verder gaan met het werk (1 persoon); gestart met een loopbaantraject (1 persoon). Drie docenten reageerden niet op de mail.