



■ Marien van den Boom & Hanny Wargers

Oudere docenten in het hbo

Oud en (on)gelukkig?

De komende jaren vindt een grote uitstroom van oudere medewerkers plaats. Belangrijke kennis en ervaring dreigen in hoog tempo verloren te raken (Korver, 2007). Binnen het management is men zich ervan bewust dat de aanstaande grote uittocht van oudere docenten grote gevolgen zal hebben voor de organisatie. Activeren en betrokken houden van deze groep is essentieel.

Uit onderzoek naar generatiemanagement door onder andere Aart Bontekoning blijkt dat naar schatting 50% van deze groep – de zogenaamde protestgeneratie die geboren is tussen 1940 en 1955 – nuttig actief wil blijven door nieuwe idealen, zoals superspecialisatie, expertise overdragen, hoofd leegmaken en zinvol met passie doorwerken, na te streven (Bontekoning, 2010).

“Er gaan niet alleen veel docenten weg, er gaat ook veel kennis de deur uit. Die kennis moet je aftappen. Van onderop komt er niet veel nieuwe kennis binnen. Je moet wellicht geforceerd ouderenbeleid gaan organiseren om op tijd weer jong bloed te kunnen binnenhalen.”

Onderzoek en praktijk

Er is weinig onderzoek verricht naar de vraag hoe oudere hbo-docenten eigen kennis en praktijkervaring beleven in relatie tot het dagelijkse werk. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de toenemende vergrijzing, ook binnen het hbo, geven daartoe aanleiding. Ouderen blijken minder vaak te verzuimen, maar wanneer ze zich ziek melden is het verzuim wel langduriger. Hierdoor is er sprake van discontinuïteit en gaan zowel kwaliteit en inzetbaarheid als kostbare expertise verloren. Ook het ambachtelijke van de professie kan verminderen. Niets doen betekent stilstaan en daarmee achteruitgang. Vergrijzing kan dan leiden tot verlies van kwaliteit (Stuart-Hamilton, 2006).

Ons onderzoek focust op het seniorenbeleid van Hogeschool Inholland. In 2011 is 22% van de medewerkers ouder dan 55 jaar; bijna 70% hiervan (464 medewerkers) is docent. Inholland heeft geen vitaliseringsbeleid geformuleerd gericht op het behoud en versterken van kennis en competenties, motivatie en zelfbewustzijn van ouderen. Het beleid is pragmatisch en zoomt in op een evenwichtige spreiding van jongere en oudere docenten.

In 2011-2012 is binnen Inholland door Hanny Wargers, beleidsadviseur HRM, tweemaal een zingevingprogramma uitgevoerd voor 55+-docenten, Pinot Gris. De naam Pinot Gris is ontleend aan een verwant project van de Hanzehogeschool. Tevens heeft Marien van den Boom, als onderzoeker van de kenniskring Intellectual Capital, onder 25 oudere Inhollanddocenten interviews afgenomen over werkbeleving, leeftijd en vergrijzing. Dit artikel bevat een weergave van de uitkomsten van het programma Pinot Gris en de interviewsessies.

“Er zal veel vaker en structureler gesproken moeten worden over de inzet van de oudere werknemer. En de individuele docent én de organisatie moeten in deze fase heel goed naar zichzelf kijken. Nu gebeurt het te veel ad hoc, in de instrumentele sfeer van arbeidstijdverkorting.”

Laat de docent meer senior zijn

De meerderheid van de docenten geeft aan een groot verlies aan kwaliteit van het onderwijs te ervaren, een neergang die veelal toegeschreven wordt aan onderwijsvernieuwingen ingezet vanaf 2000. De belangrijkste redenen die daar voor worden aangegeven zijn: schaalvergroting van de instelling en bureaucratisering van het onderwijs, alsmede de instroom van vaak zwakkere en minder gemotiveerde studenten. Veel docenten ervaren in de huidige studentengeneratie een verlies aan kwaliteit. Studenten geven snel antwoord op vragen en probleemstellingen, zonder daar diepgaand op te reflecteren. Men betreft dit kwaliteitsverlies niet op eigen leeftijd of eigen rol als docent. Kwaliteitsverlies is veeleer een aspect van de studenten- en studiecultuur geworden.

De deelnemers geven aan zich sterk bewust te zijn van hun identiteit als oudere docent. Men benadrukt zich meer dan ooit expert te voelen, ook al speelt men die rol in relatie tot het ouder worden achter de coulissen van de schoolorganisatie. De stimulerende aspecten van het ouder worden in relatie tot het coachzijn van collega's en begeleiding van studenten worden als positief ervaren, ook als de schoolleiding of het management deze mogelijkheden niet beleidsmatig heeft opgepakt. Unaniem stellen de deelnemers dat senioriteit inherent verbonden is aan de oudere docent en een positieve impact heeft op hun eigen beleving en rolgedrag.

“We moeten strijden tegen de bureaucratisering van het onderwijs en de expertise van de docent weer centraal stellen. Alleen de docent als professional kan het hoger beroepsonderwijs weer op een hoger kwalitatief plan brengen. De docent zou veel meer weer mogen en moeten handelen vanuit zijn innerlijke kracht als professional.”

“Door een zekere distantie tussen de oudere docent en de leerling verloopt de acceptatie en interactie in het onderwijsproces ook gemakkelijker. Dat geeft naar de student een veilig gevoel, emotionele waarden staan centraal in het contact tussen studenten en een oudere docent waarmee de acceptatie gemakkelijker gaat.”

Neem verrijkte kennis serieus

Docenten geven aan dat hun rol duidelijk veranderd is. Er heeft een geleidelijke

verschuiving plaatsgevonden van de rol als docent en expert naar de rol van coördinator en begeleider. Men betreurt die overgang enigszins. Vroeger was de docent betrokken bij wat er in bedrijven en instellingen gebeurde en vertaalde men ontwikkelingen in het werkveld naar projecten ter vernieuwing van het onderwijs. Verschillende ontwikkelingen hebben de expertise van de docent evenwel doen verschrompelen: het management van de instelling, de rol van de inspectie, accreditatie en bureaucratische controle.

De geïnterviewde docenten ervaren in meerderheid leeftijd en ouder zijn als positief. Een oudere docent heeft meer senioriteit en gezag. Hoewel een aantal daarbij ook aantekent door veroudering een zeker gevoel van overbelasting te ervaren, beleeft de meerderheid in het ouder worden een professionele meerwaarde door kennis,



expertise en ervaring. Oudere docenten ervaren dat zij jegens jongere collega's een stimulerende rol kunnen spelen, al was het maar bij het wegnemen van onzekerheden en angst in de fase van startend docent. Een superviserende rol, waarin de oudere docent met name de bredere invalshoeken aan jongere collega's laat zien. In een onderwijsomgeving die sterk formaliseert door regelgeving en controle is de expertrol erg belangrijk. Ook andere waarden, ervaringen en attitudes (*tacit knowledge*), in contact met studenten, veiligheid en intuïtie spelen een belangrijke rol. Kennis en expertise worden niet alleen door de collega's en het management, maar vooral ook door studenten gewaardeerd.

"Ik heb niet meer kennis gekregen, maar meer ervaring, inzicht en gevoel. Kennis is een te beperkt woord. De beste lessen zijn voor mij lessen die spontaan ontstaan en waarin er een ontvankelijke interactieve omgeving ontstaat waarin de docent en de studenten leren. Op die interactiviteit probeer ik altijd te sturen."

"De beste metafoor van de oudere docent is die van de steen der wijsheid (hard en sterk), of nog beter de metafoor van de denkende rietstengel, krachtig en kwetsbaar, standvastig en meegaand met de wind (analoog aan Blaise Pascal: 'De mens is een denkende rietstengel', en in onderscheid van Descartes' zakelijke rationalisme)."

Laat oud en jong expertise delen

De deelnemende docenten geven in meerderheid aan hinder te ervaren van dominante beelden over oudere werknemers, als zouden zij star en weinig ondernemend zijn. Men ziet dat als een veel voorkomend maar onterecht beeld. De deelnemers ervaren een zekere kwetsbaarheid in het ouder worden – met name wanneer men als docent niet gewaardeerd wordt.

Pinot Gris is een meerdaags programma dat uitgaat van de eigen vraagstelling van medewerkers en is gericht op persoonlijke ontwikkeling en welbevinden. Leren vanuit en over eigen ervaringen staat centraal.

Psychosynthese, met als grondlegger Roberto Assagioli (1888–1974), is ontstaan vanuit de psychoanalyse; het doel is de totstandkoming van een volledige en harmonische ontwikkeling van de menselijke persoonlijkheid (Assagioli, 2007). De holistische benadering van de psychosynthese en het werken vanuit het eigen levensverhaal - als onderdeel van loopbaanbegeleiding- sluiten goed op elkaar aan.

Dan wordt ook de ambivalentie om te stoppen of te blijven doorwerken sterker en worden stressmomenten in de klas of onderwijsorganisatie als loodzwaar ervaren. De meerderheid van de geïnterviewde docenten geeft aan dat het ouder worden ook een zekere ambivalentie en kwetsbaarheid oplevert. Ook al ervaart men positieve signalen vanuit het management en de collega's, toch benadrukken velen gevoelig te zijn voor signalen uit de omgeving.

Oudere docenten zeggen zelden negatieve leeftijdgebonden beelden te ervaren in de organisatie. Het zijn veelal zelf gecreëerde – ironische – beelden over mogelijke mentale of lichamelijke tekortkomingen. Deze praktijk van ironie laat wel de kwetsbaarheid van de oudere docent zien. Men geeft aan zich sterk te voelen op het punt van ervaring en expertise en zeker niet als verstart of verzuurd. Ook stelt men die beelden van verstarring en verzuring in de omgeving niet of nauwelijks tegen te komen. Wel is de oudere

docent gevoelig om eventuele opmerkingen van collega's of managers als zodanig op te pakken.

Omgekeerd stelt men positieve en stimulerende opmerkingen van de omgeving zeer op prijs. De interviews laten zien dat een persoonlijke, gunstige visie op het ouder worden binnen de organisatie een stimulerend effect heeft op het professionele handelen van de oudere docent. Spiegelend aan de expertise van jongere collega's is men zich bewust van een rijke praktijkervaring en veelzijdige competenties. Hoewel oudere docenten expertise op grond van leeftijd en ervaring als een belangrijk kenmerk zien, wordt kennis en wijsheid niet gezien als noodzakelijk toebehorend aan ouderen.

"Een tijd geleden tijdens een beoordelingsgesprek wees mijn manager erop dat ik goed functioneerde en als docentexpert kon worden aangesteld. "Maar kom ik daar dan nog voor in aanmerking?" vroeg ik me af. De manager zei overtuigd: "Iedere docent, jij ook." De manager ondersteunde me in de stappen welke bijscholing ik op mijn zestigste moest doen. Ik heb dat als erg leuk en als een opsteker ervaren. Ik doe nu een aantal korte scholingen en ervaar dit als heel prettig en stimulerend."

"Jongere docenten aantrekken is een must. Je kunt niet in korte tijd heel nieuwe kennis binnentappen, dus nú aan die instroom van jongeren beginnen. Zo niet, dan krijgen we een enorme leemte. Diversiteitsbeleid dus vanuit het kennisperspectief en om nieuwe kennis te borgen."

Zoek nieuwe inspiratie

Docenten benadrukken het belang van seniorenbeleid met meer aandacht voor inhoudelijke zaken als diversiteitsbeleid, curriculuminnovatie, kennisbehoud en nascholing en in mindere mate aandacht

voor instrumentele ingrepen, gericht op arbeidstijdverkorting en vervroegde uittreding. Docenten onderstrepen hoe belangrijk het is om in de 55+-fase te werken aan bewustwording en zelfreflectie over de eigen loopbaan en de individuele ontwikkeling. Aandacht voor ervaringen en thema's, specifiek voor de oudere medewerker, leidt tot meer bewustwording en nieuwe betekenisgeving aan het ambacht van docent. In de latere loopbaanfase is het belangrijk de oorspronkelijke bezieling van waaruit men ooit docent werd te hervinden en talenten en kwaliteiten verder te ontwikkelen. Men ervaart dat een betere balans nodig is tussen (senior) docent-zijn en organisatorische, vooral procedurele, taken. Veranderingsmogelijkheden komen aan het licht. Continuïteit wordt beter gewaarborgd en 'innerlijke pensionering' wordt voorkomen. Het programma draagt bij aan een zinvolle professionele ontwikkeling van deelnemers in de laatste loopbaanfase en aan de professionele kwaliteit binnen de organisatie (Knipscheer, 2010; Bontekoning, 2011; Handreiking Generatiemanagement, 2009).

"Nu ik ouder ben geworden, ben ik me meer bewust geworden van de liefde voor mijn werk. Ik heb een APK ondergaan: bij twijfel is er geen paniek meer, ik ben vrij om te kiezen. Bewust van mijn mogelijkheden en kan zin en onzin beter relativeren. Ik richt me op wat waarde heeft voor mij."

"De organisatie bereikt hier mee dat oudere werknemers stilstaan bij hun passie en inspiratiebronnen. Weer gevoed worden en dat heeft een effect dat de tijdsinvestering en bijbehorende pecunia tien keer waard is!"

HRM-beleid en senioren

De uitkomsten van ons onderzoek laten zien dat aanvullend HRM-beleid nodig is dat specifiek inzoomt op de volgende zaken:

- Onderneem vanuit het management expliciete acties om op de veranderende positie van oudere docenten in de organisatie in te spelen.
- Maak ruimte voor bezinning en bezieling en investeer in bijscholing en vitaliseringsprogramma's, gericht op professionele persoonlijke ontwikkeling.
- Richt het beleid meer op de unieke kwaliteiten - verrijkte vermogens (Zinsmeister, 2012) - van oudere medewerkers.
- Richt een cultuur in van samenwerking en leren in de organisatie, zodat jongeren en ouderen van en aan elkaar leren en kostbare expertise en (oudere) specialismen niet verloren gaan.
- Geef aandacht aan kennisoverdracht en kennisdelen tussen jongere en oudere docenten. Investeer daarbij in jongere en oudere docenten op gelijke wijze met versterking van de diversiteit van de onderwijsorganisatie als doelstelling. ■

Referenties

- Assagioli, R. (2007). *Handboek Psychosynthese*. (p. 351). Utrecht: Kosmos Uitgevers.
- Bontekoning, A. C. (2010). *Het generatieraadsel - Ontdek de kracht van generaties*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Bontekoning, A. C. (2011). Het nieuwe samenwerken voor alle generaties. Over de generatiewisseling die gaande is. *LoopbaanVisie*, (1).
- Knipscheer, C.P.M. (2010, Oktober). Tweede adolescentie. *Counselling Magazine*, (4).
- Korver, T. (2007). *Essay onderwijs en vergrijzing*. Den Haag: Sectorbestuur Onderwijsmarkt (SBO).
- Stuart-Hamilton, I. (2006). *The psychology of ageing: An Introduction*. London: Jessica Kingley.
- Zestor. (2009). *Handreiking Generatiemanagement. Kansen en mogelijkheden van de verschillende generaties*. Den Haag: CBE Groep.
- Zinsmeister, J. H. G. (2012). *Oud is wijs genoeg. Een studie naar de inzetbaarheid van de arbeidsvermogens van oudere werknemers*. Nijmegen: Radboud Universiteit.



Marien van den Boom, Ph.D (links), is senior adviseur onderzoek hoger onderwijs, godsdienstwetenschapper en theoloog. Daarvoor was hij onderzoeker kenniseconomie van de Kenniskring Intellectual Capital, Hogeschool Inholland.
www.marienvandenboom.com

Hanny Wargers (rechts) is beleidsadviseur HRM bij Hogeschool Inholland. Zij ontwikkelde Pinot Gris, zingevingprogramma voor medewerkers 55+ en werkt als begeleider vanuit de achtergrond van psychosynthese en loopbaanontwikkeling.
www.pinotgriswerkt.nl