

Generatie Y op zoek naar 'fit' in de school



**Onderzoek naar de afstemming tussen jonge
docenten van het Deltion en hun werkomgeving**

**Floor Havermans
Afstudeerscriptie Master Strategisch Human Resource Management
Utrecht, augustus 2011**

Utrecht, augustus 2011
Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master Strategisch Human Resource Management

Floor Havermans
Studentnummer: 0459895
Antonius Mattheuslaan 67
3515 AP Utrecht
E-mail: F.Havermans@students.uu.nl

Begeleidster Universiteit Utrecht: Ellen van Wijk
Begeleidster Deltion College: Monique Mijsbergh, Beleidsadviseur HRD

Voorwoord

Voor U ligt mijn afstudeerscriptie, waarmee ik de deur van het studentenbestaan voorgoed achter me zal dichttrekken. Het werken aan de afstudeerscriptie was (evenals het studentenbestaan) een lange, maar erg leerzame en leuke rit, waarvan het einde maar niet in zicht leek te komen. Maar uiteindelijk, na vele uren overpeinzen, puzzelen, staren naar het beeldscherm, passen, meten en typen kwam er licht aan het einde van de tunnel.

Die tunnel was ik ingegaan op het moment dat ik reageerde op een opdracht om onderzoek te doen naar het 'binden en boeien van Generatie Y' bij het Deltion College in Zwolle. Het onderwijsveld had mij altijd al gefascineerd, en om mijn afstudeerscriptie te mogen verrichten binnen een MBO-school leek mij dan ook erg interessant. Bovendien betrof het hier Generatie Y, mijn *eigen* generatie. Ik was dan ook erg benieuwd naar hoe mijn generatie 'het doet' op de werkvloer. Dit onderzoek bood een mooie gelegenheid om te onderzoeken hoe mijn generatiegenoten zich gedragen en voelen binnen de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Hierbij heb ik de hulp ingeschakeld van een groot aantal jonge docenten van het Deltion, die met hun verhalen kleur hebben gegeven aan deze afstudeerscriptie.

Het afronden van deze afstudeerscriptie zou niet mogelijk geweest zijn zonder de hulp van een aantal personen, die ik hier dan ook even in het zonnetje wil zetten. Allereerst mijn begeleidster vanuit de Universiteit Utrecht, Ellen van Wijk. Haar feedback en tips zorgden voor de benodigde duwtjes in de goede richting. Bovendien wist zij mij altijd te motiveren door aan de ene kant te benadrukken dat ik goed op weg was, maar dat ik aan de andere kant nog een flinke slag moest slaan.

Daarnaast wil ik Monique Mijsbergh bedanken voor haar steun tijdens mijn periode bij het Deltion. Monique heeft mij het afgelopen half jaar alle ruimte gegeven om mijn eigen weg te zoeken binnen het Deltion, en wanneer ik iets nodig had of iets wilde weten of overleggen, wist zij daar altijd tijd voor vrij te maken. Ook de andere collega's op de afdeling Human Resource Development waren erg behulpzaam, en ik heb dan ook een gezellige tijd gehad bij het Deltion.

Judith van Helvert-Beugels en Rebecca van Musscher van het Kennispunt Recht, Economie, Bestuur en Organisatie van de Universiteit Utrecht wil ik via deze weg bedanken, omdat zij het onderzoeksproces perfect gefaciliteerd hebben.

Tevens wil ik alle leraren en studiegenoten bedanken die mij in het onderzoekstraject van feedback voorzien hebben. In het bijzonder wil ik nog Ben van Hout noemen, in wie ik een lotgenoot vond met wie ik het lief en leed dat komt kijken bij het schrijven van een scriptie kon delen.

Tot slot ontkom ik er niet aan om ook mijn ouders hier te noemen. Maar een dankwoord aan papa en mama zal zelden zo terecht zijn als in dit geval. Padres, dankjewel voor het grenzeloze geduld en vertrouwen dat jullie in deze 'rampostroof' gehad hebben!

Rest mij nog om iedereen heel veel leesplezier toe te wensen!

Floor Havermans,
Utrecht, augustus 2011

Samenvatting

Bij het Deltion College in Zwolle, een school actief in het Middelbaar Beroepsonderwijs, zullen de komende jaren veel oudere docenten uitstromen. Deze uitstroom zal voor een belangrijk deel opgevangen dienen te worden door nieuwe jonge docenten, de docenten van Generatie Y. Dit onderzoek probeert te achterhalen wat de jonge docenten belangrijk vinden in hun werkomgeving, en wat de werkomgeving van het Deltion vraagt van hedendaagse docenten. De vraagstelling van dit onderzoek luidt dan ook als volgt:

Op welke manier kan afstemming ('fit') bereikt worden tussen de behoeftes van jonge docenten binnen het Deltion en de behoeftes van hun werkomgeving?

Met behulp van de Person-Environment Fit is in het theoretisch kader op zoek gegaan naar sensitizing concepts die van invloed zouden kunnen zijn op de afstemming tussen de jonge docent en zijn werkomgeving. De werkomgeving wordt hierbij bekeken op vier niveaus: organisatie, baan, team en leidinggevende. Ook is literatuur over de socialisatiefase van nieuwe docenten behandeld. Om te onderzoeken hoe de sensitizing concepts in de praktijk geïnterpreteerd worden, zijn bij 16 jonge docenten van het Deltion half-gestructureerde interviews afgenomen. Bij de selectie van de respondenten is rekening gehouden met geslacht, sector, team en contract. Hieronder worden de belangrijkste bevindingen van de vijf onderwerpen uiteengezet.

Deltion: De keuze voor het MBO-onderwijs komt voort uit de wens om bij te dragen aan het groeiproces van de student. Veel jonge docenten hebben tijdens hun stage bij het Deltion een veilige sfeer ervaren, waardoor zij graag terug wilden keren bij het Deltion. Het Deltion is wel erg groot en het is daarom moeilijk voor jonge docenten om hun stem te laten horen. De jonge docenten vinden zekerheid erg belangrijk en maken zich dan ook vaak zorgen over eventuele contractverlenging bij het Deltion. De jonge docenten geven aan dat de communicatie hieromheen vaak gebrekkig en laat verloopt.

Leraar: De jonge docenten willen graag autonoom kunnen opereren als leraar. Bij het Deltion krijgen ze deze vrijheid om een eigen invulling te geven aan hun functie. Daarnaast willen zij graag activiteiten oppakken buiten het lesgeven om, waarvoor binnen het Deltion veel ruimte is. Tot slot willen de jonge docenten zich blijven ontwikkelen, maar een gebrek aan tijd kan het volgen van opleidingen en cursussen in de weg staan.

Team: De jonge docenten zien zichzelf meer als lid van een specifiek onderwijsteam, dan dat zij zich zien als vakdocent of werknemer van het Deltion. Uit het contact met hun teamcollega's halen zij veel plezier en zorgzaamheid. Ook op professioneel gebied kunnen de jonge docenten bij hun collega's terecht voor feedback en tips. Maar niet alles verloopt vlekkeloos; veel jonge docenten vinden het moeilijk om hun mening naar voren te brengen in een team met collega's die veel meer ervaring hebben. Daarnaast krijgen de jonge docenten regelmatig te maken met weerstand vanuit oudere medewerkers wanneer zij innovatieve oplossingen en ideeën aandragen.

Leidinggevende: Door de nieuwe managementstructuur staat de nieuwe leidinggevende, de opleidingsmanager, verder af van de teams en de medewerkers dan voorheen. De jonge docenten weten de opleidingsmanager nog altijd snel en goed te vinden wanneer zij deze nodig hebben, maar

door de grotere afstand is de opleidingsmanager vaak niet actief betrokken bij het functioneren van de jonge docent.

Socialisatie: Veel jonge docenten hebben een stressvolle eerste periode gekend bij het Deltion. Vooral voor de jonge docenten zonder eerdere werkervaring was het een periode met een hoge werkdruk en veel onzekerheid, omdat zij veel tijd kwijt waren aan het voorbereiden van lessen en vaak geen aanspreekpunt hadden waarmee zij situaties en problemen konden bespreken.

Uit de resultaten komt naar voren dat de jonge docenten op zoek zijn naar een klimaat waarin ruimte is voor de jonge docenten om zich te laten gelden, en waar aandacht en waardering is voor zijn functioneren. Om deze aspecten te versterken, zijn de volgende aanbevelingen voorgesteld:

- Het ondersteunen van nieuwe docenten.
 - Vermindering van de werkdruk.
 - Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie van 'de docent'.
 - Het installeren van een mentor die maatwerk kan leveren.
 - Beschikbaar maken van relevante informatie.
 - Organiseren van intervisie-bijeenkomsten voor beginnende docenten.
- Het creëren van een gedeelde verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de docent.
- Het opzetten van een beloningssysteem waarin de docent gewaardeerd wordt op basis van wat hij doet.
- Het creëren van een innovatieve cultuur in de teams

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	4
1 INLEIDING	8
2 THEORETISCH KADER	11
2.1 PERSON-ENVIRONMENT FIT	11
2.2 PERSON	13
2.2.1 GENERATIE Y	13
2.2.3 PROFESSIONALS	16
2.2.4 LERAREN	18
2.2.5 CONCLUDEREND	18
2.3 ENVIRONMENT	19
2.3.1 VERZELFSTANDIGING ROC'S	19
2.3.2 DE NIEUWE LERAAR	20
2.3.3 HET TEAM	22
2.3.4 DE SCHOOLMANAGER	24
2.4 SOCIALISATIE	25
2.4.1 DE VORMING VAN DE LERAAR-IDENTITEIT	25
2.4.2 PROFESSIONELE CULTUUR	27
2.5 VERWACHTINGSPATRONEN	29
3 METHODE	31
3.1 KWALITATIEF ONDERZOEK	31
3.2 RESPONDENTEN	32
3.3 INTERVIEWS & DATA-ANALYSE	33
3.4 YOUNG DELTION & HET PODIUM	33
4 RESULTATEN	35
4.1 DE JONGE DOCENT	35
4.2 HET DELTION	36
4.3 HET LERAARSCHAP	41
4.4 HET TEAM	45
4.5 DE LEIDINGGEVENDE	48
4.6 SOCIALISATIE	50

5	CONCLUSIE & DISCUSSIE	54
5.1	CONCLUSIES	54
5.2	DISCUSSIE	57
5.3	LIMITATIES ONDERZOEK	60
6	AANBEVELINGEN	62
	LITERATUURLIJST	65
	BIJLAGEN	72
	BIJLAGE I: VRAGENLIJST VERKENNENDE INTERVIEWS	73
	BIJLAGE II: VRAGENLIJST INTERVIEWS	75
	BIJLAGE III: PAPER MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE ONDERZOEK	77

1 Inleiding

De komende jaren kan de arbeidsmarkt zich op gaan maken voor een 'wisseling van de wacht'. Er zal afscheid genomen worden van de grote groep Babyboomers, die van hun pensioen kunnen gaan genieten (VSO, 2010). Hun vervangers zullen voor een groot deel moeten komen uit de groep jongeren die de afgelopen jaren de arbeidsmarkt opgegaan is of dat de komende jaren zal gaan doen. De groep die zal gaan vertrekken, is echter een stuk groter dan de groep jongeren die de plaatsen van de Babyboomers kan innemen. De beroepsbevolking wordt hierdoor kleiner en kleiner, en de arbeidsmarkt wordt krappere en krappere. Er komen meer plaatsen vrij, maar er zijn minder mensen om deze plaatsen op te vullen. Dit zal zeker gelden voor de sterk vergrijsde onderwijssector, die al enige jaren kampt met een lerarentekort, en het Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO) in het specifiek. De lerarentekorten leiden er momenteel toe dat veel scholen ondergekwalficeerde of onbevoegde leraren inzetten en dat er veel lessen uitvallen (Onderwijsraad, 2009). Beide zaken zijn niet bevorderlijk voor de onderwijskwaliteit. Bevindingen van de Inspectie (2011) wijzen erop dat scholen die kampen met leraartekorten vaker lagere prestaties behalen en relatief meer zittenblijvers en voortijdige schoolverlaters kennen. Gezien de leeftijdsopbouw in het MBO, waar 57 procent van de leraren ouder is dan 50 jaar (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW), 2010), zal de uitstroom naar het (pre)pensioen nog lang hoog blijven.

Bovendien komen de jongeren uit een 'bijzondere' groep die volgens de hedendaagse populaire opvattingen een bepaalde kijk op het leven en arbeid heeft die enorm verschilt van vorige generaties: de zogeheten Generatie Y. Hoe en óf de leden van deze Generatie Y te managen zijn is een hot issue in managementland. De stereotyperingen over Generatie Y lopen uiteen van 'veelbelovend' tot meer pessimistische stigma's (Jolink, Korten & Verhiel, 2009). Generatie Y is maatschappelijk betrokken, het zijn echte netwerkers en ze zijn wars van bureaucratie en hiërarchische lijnen. Aan de andere zouden zij niet zonder hun Smartphone kunnen, egoïstisch en zelfingenomen zijn en zich snel vervelen. Als organisaties deze jongeren willen binnenhalen, dient dus aandacht besteedt te worden aan de wensen en eisen van Generatie Y. Aan de hand van deze wensen en eisen dient de organisatie zo ingericht te worden dat het voor jongeren aantrekkelijk wordt om er te komen en blijven werken.

In de MBO-sector, waar zoveel ouderen in de komende jaren uit zullen stromen, is een cruciale rol weggelegd voor de leden van Generatie Y om deze plekken op te vullen. Onderwijsinstellingen zullen dan ook alles in het werk moeten stellen om Generatie Y te binden. Eén van de scholen die hier op in probeert te spelen is het Deltion College.

Deltion

Het Deltion College (vanaf hier Deltion genoemd) in Zwolle is een Regionaal Opleidingscentrum (ROC), actief op bijna alle werkvelden van het MBO. Binnen de in 2009 geopende Deltion Campus worden 361 beroepsopleidingen verzorgd, verdeeld over drie sectoren: Techniek en Vormgeving (T&V), Gezondheid, Welzijn en Sport (GWS) en Economie en Dienstverlening (E&D). Daarnaast kunnen studenten een versnelde Vwo, Havo of Vmbo opleiding volgen en worden ook andere onderwijsactiviteiten aangeboden zoals een EVC-traject, waarbij deelnemers kennis en ervaring officieel laten vastleggen in een Ervaringscertificaat. In 2010 waren er ruim 18.000 studenten en deelnemers verbonden aan het Deltion en er zijn meer dan 1300 medewerkers in dienst van het Deltion.

Binnen het Deltion zijn de jongere werknemers ondervertegenwoordigd. Meer dan 30 procent van het personeelsbestand is ouder dan 55 jaar en zal dus het komende decennium uitstromen (Deltion, 2011a). De instroom die hiervoor in de plaats komt zal voor een groot deel bestaan uit leden van Generatie Y. Op dit moment bestaat minder dan zeven procent van het personeelsbestand van het Deltion uit werknemers die dertig jaar of jonger zijn. Maar door de verwachte instroom van leden van Generatie Y zal dit aantal in de komende jaren naar verwachting flink groter worden. Ook voor het Deltion is het daarom belangrijk dat zij een klimaat kunnen bieden waarin de docenten van Generatie Y zich prettig voelen.

Doelstelling

Om een meer toekomstbestendig Deltion te creëren, is daarom begin 2010 het platform Young Deltion opgezet. Het Young Deltion wil zich gaan toeleggen op *“organisatieontwikkeling specifiek gericht op de jongere generatie met als doel aan te sluiten bij hun belevingswereld en van daaruit samen voorstellen te ontwikkelen om de organisatie geschikter te maken voor de nieuwe generatie collega’s”* (Definitief Concept Young Deltion, 2011b). Om dit te kunnen bereiken, is de eerste stap om er achter te komen wat die belevingswereld van de jongere generatie precies is. Hoe kijkt de jonge docent aan tegen het Deltion, tegen zijn werkzaamheden en tegen zijn omgeving¹? Welke verwachtingen en behoeftes heeft hij hierbij? Maar een eenzijdige focus op de behoeftes en belevingswereld van de jonge docent is niet voldoende. Het is ook van belang in kaart te brengen wat de werkomgeving van het Deltion vraagt van haar werknemers. Het onderwijs is continu aan verandering onderhevig, en wie of wat een goede docent is, is derhalve ook veranderlijk met de tijd. De specifieke werkomgeving van het Deltion stelt ook eisen waaraan de jonge docenten aan moeten kunnen voldoen. De sleutel tot een succesvolle binding van de jonge docent aan de organisatie lijkt daarom te liggen in de wisselwerking en afstemming tussen de wensen en behoeftes van de jonge docent en de behoeftes van de werkomgeving van het Deltion.

Vraagstelling

De centrale vraag die in dit onderzoek dan ook behandeld zal worden is:

Op welke manier kan afstemming ('fit') bereikt worden tussen de behoeftes van jonge docenten binnen het Deltion en de behoeftes van hun werkomgeving?

Met jonge docenten worden in dit onderzoek de leraren van Generatie Y bedoeld. Zij zijn geboren in of ná 1981.

Relevantie

Dit onderzoek richt zich specifiek op de situatie van de jonge docent binnen zijn werkomgeving van het Deltion College. Het idee is dan ook om concrete aanbevelingen te doen die ertoe zullen bijdragen dat de fit tussen de jonge Deltion-docent en zijn omgeving verbeterd wordt. Deze omgeving wordt ingekleurd door de aard van het MBO-onderwijs en door specifieke organisatiestructuren en organisatieculturen. Dit onderzoek lijkt dan ook voornamelijk relevant te zijn voor andere MBO-instellingen, omdat die werkomgevingen, culturen en structuren voor een groot deel overeen zullen komen met de context van het Deltion College.

¹ De vervoeging van jonge docent geschiedt in de mannelijke vorm, maar hiermee worden zowel mannelijke als vrouwelijke docenten aangeduid.

Leeswijzer

Om de bovenstaande onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zal eerst in het Theoretisch kader (H. 2) de afstemming tussen de jonge docent en zijn werkomgeving vanuit een theoretisch standpunt benaderd worden aan de hand van relevante literatuur. Vervolgens zal in Hoofdstuk 3 een verantwoording gegeven worden van de methodes en technieken die in dit onderzoek gebruikt zijn. Hierna zullen de resultaten (H. 4) uiteengezet worden. Met behulp van citaten van de jonge docenten wordt toegelicht hoe zij hun situatie bij het Deltion ervaren. Vervolgens zullen de resultaten in de Conclusie & Discussie (H. 5) nog eens kort weergegeven worden, en worden relaties gelegd tussen de literatuur en de gevonden resultaten. Ook zal hier besproken worden welke beperkingen het onderzoek kent. Tot slot zullen concrete aanbevelingen gedaan worden (H. 6) om de afstemming tussen jonge docenten en de werkomgeving te verbeteren.

2 Theoretisch kader

In dit onderzoek wordt getracht een betere afstemming te vinden tussen de behoeftes van de jonge docenten van het Deltion en de behoeftes van hun werkomgeving. Wat de jonge docenten willen in hun werk dient tot op zekere hoogte aan te sluiten bij wat het werk en de werkgever vragen van de werknemer. In dit theoretisch kader zullen verschillende perspectieven en ontwikkelingen geanalyseerd worden die een bredere kijk kunnen verschaffen op welke aspecten van de behoeftes van de werknemer en de werkomgeving een rol kunnen spelen bij het bereiken van een optimale afstemming tussen beide. Eerst wordt het begrip Person-Environment Fit uitgelegd (§ 2.1). Vervolgens worden de Persoon (§ 2.2) en de Omgeving (§ 2.3) behandeld. Daarna is er aandacht voor het socialisatieproces (§ 2.4) en tot slot volgt een uitzetting van de verwachtingspatronen die uit de literatuur naar voren zijn gekomen (§ 2.5).

2.1 Person-Environment Fit

In dit onderzoek draait het dus om de afstemming tussen jonge docenten en hun werkomgeving. Een concept dat kan helpen om meer inzicht te krijgen in deze afstemming en de verschillende aspecten die hierbij een rol spelen is de Person – Environment Fit (P-E fit). De P-E fit is een beproefd concept in de psychologie en in het Human Resource Management (Edwards, 2006). Het begrip vindt haar oorsprong in de interactionistische theorie van gedrag (Muchinsky & Monahan, 1987). Deze theorie stelt dat het niet persoonlijke kenmerken of contextfactoren zijn die gedrag bepalen, maar dat de interactie tussen beide de motor is achter verschillende attitudes en gedragingen. Dit idee vormt de kern van de P-E fit: niet alleen de persoon of de omgeving bepaalt het succes in een baan, maar juist de *match* tussen het individu en verscheidene aspecten van de werkomgeving is van doorslaggevend belang (Yang, Levine, Smith, Ispas & Rossi, 2008). Mensen die op zoek gaan naar een nieuwe baan laten zich leiden door de mate van fit die zij ervaren tussen zichzelf en potentiële werkgevers (Cable & Judge, 1996). En werkgevers op hun beurt baseren selectiekeuzes op de mate waarin de kandidaten matchen met de organisatie (Caldwell, Herold & Fedor, 2004). Maar het belang van P-E fit reikt veel verder dan het selectieproces: diverse studies vinden een positieve relatie tussen P-E fit tevredenheid, het voornemen om te blijven of te vertrekken (Caldwell, et al., 2004; Vogel & Feldman, 2009), betrokkenheid en performance van de werknemer (Edwards et. al, 2006).

Maar wat wordt precies bedoeld met 'fit'? Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen *supplementaire fit* en *complementaire fit* (Cable & Edwards, 2004). De supplementaire fit gaat uit van fit door de aanwezigheid van similariteit. Een persoon past binnen een bepaalde omgeving omdat hij soortgelijke kenmerken bezit als de omgeving. Een individu wil graag werken bij een organisatie omdat hij meent dat de leden van die organisatie dezelfde waarden, interesses en voorkeuren hebben als hijzelf en omdat hij zich kan vinden in de waarden en activiteiten van de organisatie.

Bij de complementaire fit ontstaat een match wanneer de kenmerken van een persoon of van de omgeving datgene inbrengen wat de ander nodig heeft (Muchinsky & Monahan, 1987). De werknemer heeft bijvoorbeeld een bepaalde set aan vaardigheden die de organisatie mist of graag wil hebben. Of andersom, de omgeving offert bepaalde beloningen, kansen of mogelijkheden waar het individu behoefte aan heeft. Deze fit gaat over de uitwisseling tussen persoonlijke behoeftes en omgevingskenmerken.

Om de fit van de jonge docent nader te onderzoeken, dient dus meer inzicht verkregen te worden in wat de behoeftes en kenmerken zijn van zowel de persoon als de omgeving. Allereerst de persoon, wat slaat op het individu ofwel de werknemer, in dit geval dus de jonge docent. Ieder mens heeft een andere persoonlijkheid, kennis, vaardigheden, waarden, doelen en voorkeuren (Yang et al., 2008). Op basis van deze kenmerken kan onderscheid gemaakt worden tussen (groepen) mensen.

Om de kenmerken en attitudes van de jonge docenten inzichtelijk te maken, kan de groep 'jonge docenten' bekeken worden in verschillende contexten. Zo is de jonge docent van nu lid van de Generatie Y. Leden van een generatie zijn opgegroeid en opgevoed in dezelfde periode. Deze gedeelde opvoeding heeft ertoe geleid dat leden van generaties er vaak vergelijkbare opvattingen over werk op nahouden. De attitudes en waarden van Generatie Y kunnen dan ook belangrijke indicaties zijn voor het gedrag van de jonge docent. Vervolgens kan de docent bekeken worden als professional. Of de leraar als volwaardig professional gedefinieerd kan worden is al jaren onderwerp van discussie (Van Veen, 2005; Honingh, 2008; Kelchtermans, 2009), maar het lijkt aannemelijk dat de kenmerken die aan een professional toegedicht worden, ook grotendeels bij de leraar terug te vinden zijn. Het analyseren van de behoeftes en mentaliteit van de professional, kan dan ook helpen om gedragingen van docenten beter te plaatsen. Tot slot is de jonge docent vooral ook gewoon docent. Over wat leraren willen en waar leraren door gedreven worden, is in de literatuur reeds veel bekend.

De jonge docent kan dus aangemerkt worden als lid van een generatie, professional en beginnend docent. Door te onderzoeken wat de kenmerken en voorkeuren zijn van deze afzonderlijke groepen, kunnen aanwijzingen en verklaringen gevonden worden voor het gedrag en de behoeftes van de jonge docent.

Daarnaast dient de 'Environment' geanalyseerd te worden. Onder Environment wordt de werkomgeving verstaan waarin de werknemer arbeid verricht. Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson (2005) bekijken de werkomgeving op vier niveaus:

- Organisatie
- Baan
- Team
- Leidinggevende

Op organisatieniveau zal onderzocht worden hoe de onderwijssector zich de afgelopen decennia ontwikkeld heeft en wat voor gevolgen dit heeft op het functioneren of de kenmerken van een ROC als het Deltion College. Het baanniveau hangt hier min of meer mee samen. Door ontwikkelingen, veranderingen en nieuwe inzichten op het gebied van onderwijs is de baan van docent de laatste tijd erg veranderd. Er zal bekeken worden wat voor kwaliteiten en eigenschappen dit vergt van de hedendaagse docent. Het derde niveau van de werkomgeving is het team. Binnen het Deltion wordt binnen de opleidingen veel gewerkt in teams. Er zal getracht worden te achterhalen welke eigenschappen en factoren van belang zijn voor leden van dergelijke teams om optimaal te kunnen functioneren. Tot slot wordt gekeken naar de leidinggevende; wat vraagt een jonge docent van zijn manager, en wat vraagt de manager van zijn ondergeschikten?

Met de verdieping in de behoeftes van de jonge docent en de behoeftes van de werkomgeving kan al een redelijke afweging gemaakt worden van de mogelijke factoren van fits en misfits tussen beide. Maar om een compleet beeld te verkrijgen, dient recht gedaan te worden aan het dynamische karakter van fit. Fit is geen statisch concept, maar juist veranderlijk met de tijd (Feij, van der Velde, Taris & Taris, 2001). Het verkrijgen van P-E fit is een aanpassingsproces. Daarom is het zinvol om te

onderzoeken hoe jonge docenten het socialisatieproces bij een organisatie doorlopen en beleven, zodat inzichtelijk gemaakt kan worden hoe jonge docenten deze afstemming ervaren en hoe deze is veranderd in hun eerste periode bij een nieuwe organisatie. Bovendien blijkt dat veel nieuwe en jonge docenten al in de eerste jaren als leraar afhaken, waardoor het verstandig kan zijn om extra in te zoomen op de eerste periode van de nieuwe leraar in het onderwijs.

2.2 Person

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de Person van de P-E fit, de jonge docent. Om er achter te komen hoe een optimale afstemming bereikt kan worden tussen de behoeftes van de docent en de behoeftes van de omgeving, is het allereerst zaak om meer te weten te komen over die behoeftes van de docent. In de literatuur zijn veel aanwijzingen te vinden over welke behoeftes en attitudes jonge docenten zouden kunnen hebben door de jonge leraren te beschouwen als lid van een bepaalde groep. De groepen die hier behandeld worden zijn Generatie Y, professionals en leraren.

2.2.1 Generatie Y

Een generatie is 'een groep individuen van dezelfde leeftijd die dezelfde historische gebeurtenissen ervaren hebben binnen een bepaalde tijdsperiode' (Ryder, 1965). Leden van een generatie worden geboren, beginnen met school, betreden de arbeidsmarkt, krijgen kinderen en gaan met pensioen rond dezelfde tijd en leeftijd als de andere generatieleden (Kowske, 2010), de zogeheten *cohort-based generational identity* (Joshi, 2010). Deze gebeurtenissen leiden tot een gedeeld cluster aan ervaringen voor de individuen van het cohort. Mensen die tegelijk bij een organisatie aan de slag gaan ondergaan bijvoorbeeld soortgelijke selectie-, training- en socialisatiemethodes en krijgen vergelijkbare arbeidscontracten voorgeschoteld.

Daarnaast delen generatieleden een *age-based generational identity* (Joshi, 2010): zij zijn van dezelfde leeftijd wanneer zij te maken krijgen met politieke, culturele en economische ontwikkelingen en aangelegenheden, zoals oorlogen, recessies en technologische vooruitgang. Het opgroeien in een bepaalde tijdsspanne is van invloed op individuele attitudes en waarden, die gedeeld worden door eenieder die in dezelfde periode opgegroeid is. Deze attitudes zijn uniek voor elke generatie en zullen ook in latere jaren vorm blijven geven aan werkgerelateerde ervaringen en opvattingen.

Het 'generatieprobleem'

Het onderzoek binnen het Deltion richt zich op de werknemers die geboren zijn in of ná 1981. In de praktijk betekent dit het personeel dat geboren is van 1980 tot ongeveer 1990, mensen die geboren zijn na deze periode hebben de arbeidsmarkt nog niet of nauwelijks betreden. Zij maken deel uit van Generatie Y. Maar er is nogal wat discussie over de afbakening en benaming van deze Generatie Y, wat meteen een van de voornaamste kanttekeningen van het generatiedenken bloot legt. Er bestaat namelijk weinig consensus over het geboortecohort dat bij deze Generatie hoort en welk label er op de generatie geplakt dient te worden: Generatie Y, of toch de pragmatische generatie, Millennials of GenMe (Bontekoning, 2007; Meriac, Woehr & Banister, 2010; Twenge, 2010)? De vraag die derhalve oprijst is in hoeverre er generaliseerbare uitspraken gedaan kunnen worden over de kenmerken van een generatie, wanneer er zoveel onduidelijkheid heerst over wie er tot die generatie behoort.

Daarnaast ligt het gevaar van stereotypering van generatieleden op de loer. De afzonderlijke generaties worden neergezet als homogene groepen, terwijl in werkelijkheid de diversiteit binnen de groepen groot is, en er zelfs meer verschillen kunnen bestaan tussen generatieleden onderling dan tussen leden van andere generaties (Verschelden & Van Ewijk, 2008). Dit standpunt wordt kracht bijgezet door Kowske, Rasch en Wiley (2010), die concluderen dat er meer overeenkomsten dan verschillen zijn tussen de verschillende generaties.

Het onderzoek naar generaties wordt verder bemoeilijkt door de interpretatie van de resultaten. Bij veel studies is het lastig om vast te stellen of de uitkomsten het directe effect zijn van generatieaspecten en in hoeverre de resultaten toe te schrijven zijn aan effecten van leeftijd, tijdsgeslacht of levensfase (Cennamo & Gardner, 2008; Dencker, 2007; Bontekoning, 2007).

Generatie Y ontrafeld

Ondanks bovenstaande kritiek op het generatiedenken, geven Cennamo & Gardner (2008) aan dat de age-based en cohort-based identity er wel degelijk toe leiden dat er verschillen bestaan tussen generaties. Deze verschillen vinden vooral hun oorsprong in gebeurtenissen en ervaringen die plaatsvinden tussen het 12^e en 20^e levensjaar. In deze 'formerende' periode testen en vormen pubers en adolescenten hun opvattingen en maken ze zich normen en waarden eigen, die opvallend stabiel blijken te zijn gedurende de rest van hun leven (Schuman & Rodgers, 2004; Van Steensel, 2007).

Generatie Y beleefde haar formerende periode grofweg tussen 1992 en 2006, een tijd die gekenmerkt werd door optimisme, individualisme en de opkomst van het mediatijdperk. De Berlijnse muur was gevallen, de koude oorlog was voorbij. Een periode van economische groei, waaraan geen einde leek te komen, diende zich aan. De inkomsten en financiële mogelijkheden voor gezinnen gingen omhoog, maar het aantal kinderen binnen gezinnen nam juist af. Hierdoor kwam meer tijd en geld vrij om aan het opvoeden van het kind te besteden (Glass, 2007). Paradoxaal genoeg leidde deze extra aandacht juist tot een toename van de vrijheid van de kinderen. Ouders wilden het proces van persoonlijkheidsvorming niet hinderen door hun kinderen te pushen of een bepaalde richting op te duwen. Kinderen hadden een eigen mening, waarnaar tot op zekere hoogte geluisterd diende te worden. Binnen het gezin brokkelde de oude hiërarchie beetje bij beetje af en ontstond het onderhandelingshuishouden. Kinderen moesten het vooral ook allemaal meer zelf gaan doen. Vrijheid en keuzemogelijkheden voor het individu staan centraal.

De werknemer van Generatie Y

Wat betekenen deze gebeurtenissen en ontwikkelingen voor de manier waarop de werknemer van Generatie Y zich voelt en beweegt in de werksfeer. En in hoeverre verschilt Generatie Y hierin van andere generaties? Hieronder worden de kenmerken en behoeftes van Generatie Y voor verschillende arbeidsaspecten toegelicht.

Uitdaging – Voor bijna de helft van Generatie Y is het hebben van een baan zonder uitdaging geen optie (Van Steensel, 2007). Hierbij bedoelen ze niet dat ze op hun tenen moeten lopen, maar het realiseren van kortlopende projecten met een duidelijk einddoel. Het is daarbij belangrijk dat de eigen bijdrage zichtbaar is in het eindresultaat.

Ontwikkeling – Zelfontplooiing is voor Generatie Y, evenals de overige generaties, erg belangrijk in het werk. Ontwikkeling staat voor Generatie Y echter niet zozeer voor een kennis opdoen en carrière maken, maar gaat meer over de ontwikkeling als mens (Van Steensel, 2007). Het opklimmen op de

bedrijfs ladder heeft aan waarde ingeboet. Het aantal personen dat graag leiding wil geven is dan ook minder dan 10 procent, terwijl dat percentage voor de vorige generatie vier keer zo hoog lag. Generatie Y wil een strikt persoonlijk ontwikkelings traject, waarin ook rekening gehouden wordt met het leven daarbuiten.

Voor generatie Y komen opleiden en werken dan ook steeds dichterbij elkaar te liggen. Generatie Y wil dit terugzien in een klimaat waarin de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer een centrale plek inneemt en de werkplek een bron is van voortdurend leren (Bontekoning, 2007). De behoefte aan loopbaanbegeleiding, waarin men kan reflecteren op de eigen wensen en vaardigheden, is dan ook groot.

Plezier – Generatie Y ziet plezier hebben in het werk niet als bijkomstigheid, maar als voorwaarde (Lamm & Meeks, 2009). Zij hechten dan ook meer waarde aan plezier dan vorige generaties en er is een sterkere relatie tussen plezier en betrokkenheid bij de organisatie. Van Steensel (2007) geeft ook aan dat Generatie Y het hebben van plezier anders invult dan oudere generaties; het moet vooral gezellig zijn, met leuke collega's en een prettige sfeer. Oudere generaties halen meer plezier uit het verrichten van inhoudelijk interessant werk.

Aansturing – In de aansturing van werknemers is een verschuiving gaande waarbij hiërarchie minder snel geaccepteerd wordt. Generatie Y heeft in haar jeugd veel minder te maken gehad met hiërarchische verhoudingen, en dit uit zich in de houding ten opzichte van collega's en managers (Van Steensel, 2007). De communicatie wordt van generatie op generatie opener en directer; het 'U' wordt vervangen door 'jij' en iedereen mag alles tegen elkaar zeggen. Respect wordt niet op basis van rang of status toegekend, maar op basis van verdiensten en authenticiteit. De ideale manager is niet iemand die domineert en beveelt, maar iemand die expliciet aandacht schenkt aan de ontwikkeling van werknemers (Bontekoning, 2007). Generatie Y wil dan ook graag een vertrouwensrelatie opbouwen met hun leidinggevende (Van Steensel, 2007).

Work-life balance – Generatie Y hecht meer belang aan een goede balans tussen werk en privé (Van Steensel, 2007). Ze zijn erg optimistisch over het combineren van een goede carrière met een mooi privéleven. Voor hen is werk minder centraal in het leven en ze vinden vrije tijd belangrijker dan overige generaties (Twenge, 2008; Smola & Sutton, 2002). Generatie Y trekt dan ook een harde lijn tussen het werk en het privéleven. Familie en vrienden zijn erg belangrijk, en er moet dan ook tijd en ruimte zijn om deze relaties te onderhouden. Full-time werken is voor deze generatie dan ook zeker geen vanzelfsprekendheid; alles wijst erop dat minder en part-time werken steeds meer de norm wordt (Van Steensel, 2007).

In teamverband – Leden van Generatie Y gaan al snel na hun binnenkomst in het team op zoek naar sleutelrollen in belangrijke projecten. Generatie Y is tijdens de opleiding veel bezig geweest met het leren in groepsverband en het werken in projectgroepen, en is daardoor meer gewend aan het samenwerken in teamverband en haalt bovendien veel voldoening uit de interactie en samenwerking met teamleden (Myers & Sadaghiani, 2009). Zij worden hierbij veel minder dan vorige generaties geremd vanwege het feit dat hun teamleden een hogere leeftijd of status hebben. Als kinderen zijn zij aangespoord om vriendschappelijk om te gaan met hun ouders en met ouders van vrienden. Zij waren het gewoon om hun gedachten en meningen te delen met volwassenen en zij verwachtten serieus genomen te worden, ondanks hun jonge leeftijd en gebrek aan ervaring. In het team staat

Generatie Y dan ook al snel te popelen van ongeduld om te laten zien dat zij een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de teamprestaties.

2.2.3 Professionals

De jonge docent kan ook worden bekeken als professional. De term professional roept een verscheidenheid aan associaties en beelden bij ons op. Wie of wat een professional precies is, is dan ook niet altijd even helder. Er valt een verscheidenheid aan lijstjes te vinden over kenmerken waaraan een professie of professional moet voldoen (Wilensky, 1964; Coonen, 2010; Hoyle, 1980). Centrale aspecten die hierin terugkomen zijn een hoog niveau van kennis en vaardigheden, een langdurige wetenschappelijke scholing, een onroutinematig karakter van het werk, een ethische code, beslissingsvrijheid en de aanwezigheid van een beroepsgroep.

Gebaseerd op dit soort criteria staat de docent niet al te hoog op de professionele ladder, omdat het leraarschap geen langdurige wetenschappelijke scholing vereist, niet beschikt over een systematisch geheel aan kennis en geen georganiseerde beroepsgroep heeft (Van Veen, 2005). Het docentenberoep wordt daardoor veelal als semi-professie gezien.

Onderwijskundig onderzoek laat echter zien dat lesgeven een ingewikkelde taak is (Van Veen, 2005). De sterke contextgebondenheid, onvoorspelbaarheid en de aandacht voor cognitieve, sociale en morele ontwikkeling van studenten verhoogt de complexiteit van het lesgeven. Shedd & Bacharach (1991) concluderen dan ook dat *'als we ons richten op wat professionals doen, dan zijn er veel redenen om aan te nemen dat lesgeven behoort tot de moeilijkste veeleisende en potentieel hooggeschoolde professionals'* (p.11). De discussie over de professionaliteit van de docent is dus nog altijd levendig, maar voor dit onderzoek is het vooral van belang dat de docent zichzelf definieert als professional (Van Veen, 2005; Honingh, 2008). Daarom zal nu bekeken worden wat de behoeftes en kenmerken zijn van de (publieke) professional, om een breder beeld te kunnen vormen van de belevingswereld van de jonge docent.

Self-navigator

Pure professionaliteit draait in de eerste plaats om de inhoud van het werk. Professionals zijn hoog opgeleiden die hebben geleerd om hun abstracte of algemene kennis toe te passen op specifieke cases en problemen (Noordegraaf, 2007). Die kennis is bijgebracht tijdens de opleiding, en verder uitgebreid en aangevuld door praktijkervaring. Professionals weten hoe ze situaties en signalen moeten interpreteren en ze weten hoe ze hier adequaat op kunnen reageren. Deze competenties hebben niet alleen van doen met functionele kennis en vaardigheden, en ook niet alleen met reflectievermogen: Het gaat ook om het geheel van gedragsvaardigheden en attitudes die de professional in staat stellen om problemen correct en passend op te lossen (Noordegraaf, 2007).

Een ander belangrijk kenmerk van de professional is dat deze een 'innerlijke' drive bezit om zich te ontwikkelen en te verbeteren. De *professionals-gerichte benadering van mensen* (PM) van Tissen, Lekanne Deprez, Burgers & Van Montfort (2008) gaat uit van het intrinsieke vermogen van mensen om goed te willen en kunnen functioneren. De behoefte aan de ontwikkeling van de eigen deskundigheid staat centraal en wordt vormgegeven vanuit de uitdagingen en problemen die zich voordoen tijdens het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden.

De professionals zijn 'self-navigators': adequaat opgeleide competente werknemers die in staat zijn om hun functie bekwaam uit te voeren, en tijdig aanvoelen wanneer het tijd wordt om het roer om te gooien, ofwel door het doen van een aanvullende opleiding of door het zoeken van een andere functie binnen of buiten de huidige organisatie (Tissen et al., 2008).

Autonomie vs. Verantwoordelijkheid

Professionals, en in het bijzonder professionals in het publieke domein, krijgen echter niet alleen te maken met de inhoudelijke kant van de arbeid (Noordegraaf, 2007). Er moet ook rekening gehouden worden met de specifieke organisatiecontext waarin deze professionals zich bevinden. Professionals die werkzaam zijn binnen het publieke service domein worden door Lipsky (1980) aangeduid als 'street-level bureaucrats'. Hij maakt hierbij een onderscheid tussen het gedeelte van het ambtenarenapparaat dat zich toelegt op de ontwikkeling van beleid, en de street-level bureaucrats die zich bezighouden met het uitvoering geven aan het ontworpen beleid. Voorbeelden van street-level bureaucrats zijn politieagenten, sociaal werkers, rechters en leraren.

De street-level bureaucrats streven ernaar om hun autonomie te behouden en te vergroten (Lipsky, 1980). Zij verwachten als professionals benaderd te worden; zij verlangen het vertrouwen van de organisatie om naar eigen inzicht en adaptief te handelen (Hupe & Hill, 2007). Die vrijheid wordt ook wel 'discretionaire ruimte' genoemd. Street-level bureaucrats hebben die ruimte nodig omdat "*the nature of service provision calls for human judgement that cannot be programmed and for which machines cannot substitute*" (Lipsky, 1980: p.161). Dit betekent echter niet dat de street-level bureaucrat zich doof mag houden voor aanwezige regels, procedures en instanties. Op drie verschillende niveaus dient de street-level bureaucrat verantwoording te kunnen afleggen (Hupe & Hill, 2007):

- Publiek-administratieve verantwoording: De diensten die de publieke service professional levert dienen een bepaalde mate aan publieke en administratieve legitimiteit te hebben. Nationale en lokale autoriteiten, inspectiediensten, leidinggevend en cliënten controleren het beleid van de street-level bureaucrat.
- Professionele verantwoording: *Peers* dragen zorg voor de professionele verantwoording van het handelen van de street-level bureaucrat. Werkzaamheden dienen verricht te worden conform de normen en richtlijnen van beroepsgroepen, vakgenoten en collega's.
- Participatieve verantwoording: Hierbij gaat het vooral om belangengroepen die verantwoording eisen voor het optreden van de street-level bureaucrat. Denk aan de media, de cliëntenraad, de ouderraad en burgerinitiatieven.

Deze verscheidenheid aan verantwoordingsbronnen impliceert dat de individuele professional in het publieke service domein functioneert binnen een complex institutioneel web. Street-level bureaucraten zien zich geconfronteerd met meerdere voorwaarden en eisen voor verantwoordelijk gedrag. Dit uit zich vooral op de schaal van de individuele werker: de verschillende waarden en de geëiste acties en reacties die voortvloeien uit deze verschillende bronnen zullen vaak tegenstrijdig zijn en onontkoombare dilemma's teweegbrengen voor de professional.

Een professional laat zich bij dergelijke dilemma's leiden door morele normen en overwegingen. Wilensky (1964) spreekt van het *service-ideaal*: de belangen van de cliënten gaan vóór persoonlijk of commercieel gewin wanneer beiden met elkaar in conflict zijn. Beroepseer, trots, professionele normen en waarden bepalen voor een groot gedeelte de mentale oriëntatie van de professional (Tissen et al., 2008).

2.2.4 Leraren

Wat zijn de drijfveren die mensen doen besluiten leraar te worden. Hun motieven kunnen verhelderen welke beslissingen ten grondslag liggen aan de keuze voor het beroep van docent en welke factoren voor hen het belangrijkste zijn in het werk. De drie voornaamste beweegredenen zijn het interpersoonlijke contact, het service-ideaal en interesse voor het vakgebied (Rinke, 2008). Het interpersoonlijke contact gaat over het omgaan en werken met kinderen. De leraar lijkt erg begaan met het lot van de leerling. Veel docenten zien het geven van instructies en het bijdragen aan de ontwikkeling van studenten als een roeping (Honing, 2007). Vooral het instrueren en het begeleiden van leerlingen blijkt docenten een gevoel van voldoening te geven (Rosenholtz & Simpson, 1990). Als 'raison d'être' van de docenten zijn de leerlingen dan ook de eerste en voornaamste bron waaraan de docenten feedback vragen (Kelchtermans, 2009).

Onder het service-ideaal kan datgene verstaan worden wat in de hedendaagse literatuur aangeduid wordt als Public Service Motivation (PSM). PSM refereert aan '*an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations*' (Perry & Wise, 1990: 368). Voor de leraar betekent dit hij voor dit beroep heeft gekozen vanwege betrokkenheid bij de publieke zaak, compassie en/of zelfopoffering (Leijnsink & Steijn, 2009).

Een derde motief is de interesse voor de discipline waarin de leraar werkzaam is (Rinke, 2008). Zo worden veel wiskundeleraren eerst aangetrokken tot het vak wiskunde, en pas later tot het doceren van wiskunde.

Tot slot hebben medewerkers van MBO-schoolorganisaties vooral behoefte hebben aan praktijken die hen meer speelruimte bieden op het gebied van autonomie en inspraak (Boselie, 2007). Docenten weten doorgaans zelf het beste hoe zij hun vak in de praktijk het beste vorm kunnen geven, en vragen daarom om meer vrijheid en verantwoordelijkheid om zelf het werk in te vullen op basis van de eigen professionele normen. Deze autonomie en inspraak leiden er ook toe dat docenten meer betrokken zijn bij de school (Bogler & Somech, 2004).

2.2.5 Concluderend

Hierboven is beschreven wat in de literatuur bekend is over de kenmerken en behoeftes van Generatie Y, professionals en leraren. Uitgaande van deze eigenschappen kunnen voor de jonge docent enkele mogelijke spanningsvelden ontwaard worden.

Generatie Y zoekt uitdaging in het oppakken en uitvoeren van verschillende activiteiten en projecten. Men wil heel veel doen, en verwacht ook dat hen mogelijkheden geboden worden om die uitdagingen te realiseren. Maar tegelijkertijd moet het wel allemaal leuk en gezellig blijven. Bovendien mag het privéleven er niet al teveel onder lijden.

Van een professional mag bovendien verwacht worden dat hij een intrinsieke motivatie heeft om zijn competenties te blijven ontwikkelen. Deze intrinsieke motivatie lijkt bij Generatie Y wel degelijk aanwezig, maar naast het individu als self-navigator, wordt ook een voorname rol toegedicht aan de organisatie en de manager. Die dienen er zorg voor te dragen dat de werknemer van Generatie Y de mogelijkheden krijgt om zich te ontwikkelen, zonder dat daarbij de work-life balance van de werknemer uit het oog verloren wordt.

Daarnaast lijkt het thema verantwoordelijkheid een issue dat voor dilemma's kan zorgen voor de jonge docent. Generatie Y is opgegroeid in een klimaat waarin vrijheid en keuzemogelijkheden

centraal stonden, maar de leden van die generatie zullen, zeker wanneer zij aanvullende taken op willen nemen, ook moeten leren verantwoording af te leggen voor hoe er met die vrijheid omgegaan is en waarom bepaalde keuzes gemaakt zijn. De professional laat zich bij dergelijke keuzes idealiter leiden door morele overwegingen. Maar waarop worden deze morele overwegingen gebaseerd?

Eerder is aangegeven wat de drie voornaamste redenen zijn voor mensen om het onderwijs in te gaan: het interpersoonlijke contact, het service-ideaal en interesse voor het vakgebied. Deze drijfveren zouden bepalend kunnen zijn bij de morele afwegingen die de jonge docenten dienen te maken.

Maar ook de verschillende vormen van verantwoording zullen van invloed zijn op de keuzes en overwegingen die de jonge docent maakt. Zijn de jonge docenten vooral bezig met publiek-administratieve legitimiteit, verantwoording tegenover hun collega's of verantwoording tegenover de verschillende aanwezige belangengroepen in het onderwijsveld? Met andere woorden, waar ligt de loyaliteit van de jonge docent? Die loyaliteit kan ons wellicht meer inzicht en helderheid verschaffen in de afwegingen en beweegredenen van de jonge docent.

2.3 Environment

In de vorige paragraaf is ingegaan op de persoon van de P-E fit. Maar om afstemming te kunnen bewerkstelligen tussen de Person en de Environment is het niet alleen zaak om de behoeftes en kenmerken van de persoon in kaart te brengen, maar ook de behoeftes van de werkomgeving. Wat vraagt de werkomgeving van de individuele werknemer? Deze werkomgeving kan onderverdeeld worden in vier niveaus; de organisatie, de baan, het team en de manager. In dit gedeelte zal onderzocht worden welke ontwikkelingen zich op de verschillende niveaus hebben voorgedaan en wat dit betekent voor de eisen die gesteld worden aan het functioneren van de jonge docent. Daarbij zal ook geanalyseerd worden welke spanningen er kunnen ontstaan tussen de Person en de Environment.

2.3.1 Verzelfstandiging ROC's

In de loop van de jaren zeventig van de vorige eeuw kwam de verzorgingsstaat meer en meer onder druk te staan. De intensieve overheidsbemoeienis bleek op veel terreinen weinig doeltreffend en aarzelingen over het sturend vermogen van de overheid waren in de samenleving eerder regel dan uitzondering (Bovens et. al, 2001). Een herbezinning op haar taken leidde ertoe dat de overheid besloot zich meer op de hoofdlijnen van beleid te richten, dan op de uitvoering ervan. In de onderwijssector werd deze koerswijziging weerspiegeld in de nota 'Hoger Onderwijs Autonomie en Kwaliteit' waarin de gewenste bestuurswijze van toekomstige onderwijsinstellingen beschreven werd: verschuiving van de verantwoordelijkheidsverdeling tussen overheid en instellingen, verschuiving van aanbod- naar vraagzijde en een maximale autonomie voor de onderwijsinstellingen (Honingh, 2008). Om dit te bewerkstelligen, heeft de overheid aangezet tot schaalvergroting binnen de MBO-sector. De schaalvergrotingsoperatie heeft het aantal onderwijsinstellingen voor MBO en volwasseneducatie teruggebracht van meer dan 500 scholen in 1986, tot 40 ROC's in 2007 (Honingh & Karstanje, 2007). De enorme omvang van de ROC's leidt ertoe dat docenten zich weinig met de organisatie identificeren (Honingh, 2008). De leraren vinden de organisatie te groot om er een 'band' mee te hebben. Hierdoor weten docenten niet goed wat er speelt binnen de organisatie en kennen een geringe mate van organisatiegerichtheid.

2.3.2 De nieuwe leraar

De vorming van deze Regionale Opleidingscentra werd gezien als voorwaarde voor de verzelfstandiging van de instellingen, flexibilisering in de opleidingen en een grotere mate van responsiviteit van de opleidingen (Honingh, 2008). Daarnaast werd beoogd om met de ROC's loopbaancentra te ontwikkelen die zorgen voor een betere aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt en beter in staat zijn maatwerk te kunnen leveren (Honing & Karstanje, 2007).

Deze ontwikkelingen kunnen niet los gezien worden van de opkomst van New Public Management (NPM). Het NPM is gebaseerd op de idee 'to run government like a business': benaderingen en mechanismes uit de private sector worden toegepast op de publieke sector (Denhardt & Denhardt, 2000: p.550). De verschillende manifestaties van NPM hebben gemeen dat zij erop gericht zijn organisaties resultaatgericht, beter gecoördineerd en efficiënter te laten werken (Noordegraaf, 2004). Het gebruik van inzichten en mechanismes uit het NPM zal een toename in de aandacht voor prestatiemeting betekenen. De verzelfstandigde ROC's kunnen in toenemende mate verantwoordelijk gehouden worden voor de kwaliteit van onderwijs en de behaalde resultaten. Financiering van de MBO-instellingen geschiedt deels op basis van resultaten, zoals het aantal studenten of het aantal behaalde diploma's. De aandacht komt daardoor meer te liggen bij de output, dan op de input of het primaire proces zoals vroeger gebruikelijk was (Honingh, 2008).

De hierboven geschetste ontwikkelingen van de ROC's hebben geleid tot twee fundamentele veranderingen voor de functie van de leraar: vakkennis is minder belangrijk geworden en de leraren moeten meer dan voorheen verantwoording afleggen. Ook is de ontwikkeling van de docent een belangrijk thema geworden op de onderwijsagenda.

Competentiegericht Onderwijs

Allereerst waren de structuur van het onderwijs en de organisatie van de instelling voorheen nauwer verbonden aan de kennis en kunde van de docent. De onderwijshervormingen hebben echter geleid tot nieuwe visies op het gebied van leren en kennisoverdracht. De invoering van het Competentiegericht Onderwijs (CGO) zorgt voor een heel andere invulling van het onderwijs. Bij CGO is er naast het opdoen van kennis en het leren van vaardigheden veel aandacht voor de beroepshouding. Studenten leren ook hoe ze beter kunnen communiceren en samenwerken (Deltion, 2010). Daarnaast zorgt de toenemende aandacht voor het verzorgen van maatwerk, het focussen op een goede aansluiting met de arbeidsmarkt en het overleggen met brancheorganisaties over de examenkwaliteit dat er een heel ander soort kennis en expertise gevraagd wordt van de docent dan binnen de traditionele professionaliteitsideologie (Honingh, 2008). Pure vakkennis is minder belangrijk geworden. In de praktijk betekent dit dat docenten naast lesgevende taken meer tijd bezig zijn met het begeleiden en opvoeden van studenten (Honingh & Karstanje, 2007). De nieuwe leraar is meer vraaggestuurd en speelt in op wat de student wil weten en leren (Trappenburg, 2007).

Bij competentiegericht onderwijs vervullen docenten rollen als studieloopbaanbegeleider, competentiemeter en professionele groeiconsulent. De laatste jaren is bij lerarenopleidingen steeds meer aandacht geschonken aan dergelijke aspecten van het leraarschap (Vogels, 2009). Van de jonge docenten van Generatie Y mag dan ook verwacht worden dat zij om kunnen gaan met en voorbereid zijn op de meer begeleidende en opvoedende rol van docent.

Bovendien leidt de veranderende rol ertoe dat er meer taken vrijkomen buiten de lesgevende activiteiten. Hier lijken mogelijkheden te liggen voor de jonge docenten, die een uitdaging zien in het realiseren en oppakken van aanvullende taken en projecten.

In deze specifieke context van het MBO lijken veel mogelijkheden te liggen voor werknemers om nieuwe taken en projecten uit te voeren. Maar die vele nieuwe taken en projecten zouden een gevaar kunnen vormen voor het evenwicht tussen werk en vrije tijd van de jonge docent. Het eerder genoemde spanningsveld tussen de zoektocht naar uitdaging en het behouden van een goede balans tussen werk en privé zou in deze context dan ook een rol kunnen spelen.

Autonomie en verantwoording

Het tweede punt komt voort uit de toenemende importantie van het verantwoording afleggen door ROC's, onder impuls van het NPM. De onderwijsinspectie en de klanten beoordelen de gekozen strategie en de behaalde resultaten van het ROC, en daardoor neemt voor het management de behoefte aan transparantie van het onderwijsleerproces toe. Het management, in haar streven om het primaire proces beter beheersbaar te maken, verlangt een sterke koppeling tussen het onderwijsleerproces en het meten van resultaten. De docenten hebben dan ook meer taken gekregen die gericht zijn op het inzichtelijk maken van resultaten en vorderingen in de klas (Honingh, 2008). De nieuwe leraar moet continu bezig zijn met zijn prestaties en hoe hij die kan verbeteren. Ook moet hij dit reflecteringsproces zorgvuldig documenteren, omdat hij zich bij allerlei instanties moet kunnen verantwoorden; Inspectiediensten, managers, collega's, studenten, schoolbesturen, visitatiecommissies en ouders (Trappenburg, 2007).

Het web van verantwoordingsbronnen lijkt zich hierdoor te sluiten rondom de docent binnen het MBO. De discretionaire ruimte van de leraar dreigt hierdoor steeds verder ingeperkt te worden. De roep om meer aandacht voor de autonomie en ruimte van de leraar als professional lijkt dan ook steeds luider te worden, getuige ook publicaties van de Onderwijsraad als 'Waardering voor het leraarschap' (2006), 'Leraarschap is eigenaarschap' (2007) en de totstandkoming van een *professioneel statuut*. In dit statuut, dat overeengekomen is tussen de MBO-raad en de sociale partners (MBO-raad, 2009), worden afspraken gemaakt over de professionele ruimte en zeggenschap van de docent in het MBO.

De strekking van dergelijke beleidsstukken is dat de leraar bij uitstek weet hoe goed onderwijs gegeven wordt en ten volle de ruimte moet krijgen om zijn deskundigheid in te zetten om het beste uit de leerling te halen (Ministerie OCW, 2011). Daarbij dient hij niet teveel gehinderd te worden door regels en procedures die van bovenaf opgelegd zijn. Kortom, de leraar is een professional en verdient de autonomie die professionals graag willen en verdienen.

Maar staat de autonomie van de docent in het MBO nu werkelijk onder druk? Hoewel aan de leraar door strategisch-inhoudelijke keuzen van de onderwijspolitieke elite en het management van de onderwijsinstelling soms wel beperkingen worden opgelegd (Van Haperen, 2007), blijkt echter uit onderzoek van McDaniel, Neeleman, Schmidt & Smaling (2009) dat de handelingsvrijheid van de MBO-docent in vergelijking met andere beroepen erg groot is. Het onderzoek hanteert een theoretisch model met vijf op de handelingsvrijheid van de professional inwerkende krachten: (1) permanente educatie; (2) vastgestelde handelingsregels; (3) regels vanuit branches of brancheorganisaties; (4) invloed van de werkgever op de inhoud van de werkzaamheden en (5) de invloed van de markt (cliënten) en concurrentie. In vergelijking met andere beroepen, zoals

advocaat, medisch specialist, psycholoog en architect, wordt de MBO-docent in de praktijk het minst beïnvloed door deze vijf dimensies en is de mate van zelfstandige handelingsvrijheid het grootst.

Ontwikkeling

Een andere belangrijke ontwikkeling voor leraren is de Wet Beroepen in het Onderwijs (BIO-wet), die in augustus 2006 van kracht is geworden. De Stichting Beroepskwaliteit Leraren en ander Onderwijspersoneel (SBL) heeft, in nauwe samenwerking met leraren, in deze wet het beroepsprofiel en de bekwaamheidseisen van leraren voor het funderend onderwijs beschreven (Ecorys, 2011). Het doel van de wet is om de beroepskwaliteit van de werknemers beter te kunnen waarborgen. De druk op de docent om zich professioneel te blijven verbeteren neemt hierdoor toe. Hierbij wordt de gedachte van de professional als *self-navigator* min of meer losgelaten; de leraar moet ook naar buiten toe kunnen aantonen dat hij bekwaam *is* en zich inzet om bekwaam te *blijven*. Om deze gewenste professionalisering van de docenten te faciliteren zijn door de overheid de afgelopen jaren diverse maatregelen gepresenteerd die de bijscholing van leraren moet stimuleren. Een voorbeeld hiervan is de Lerarenbeurs, die leraren in staat stelt om één keer een extra opleiding te doen die voor een groot deel bekostigd wordt door de overheid.

2.3.3 Het Team

Net als in veel andere sectoren wint het werken in teams binnen het onderwijs aan populariteit (Bolk & Raaijmakers, 2006). Ook in de MBO-sector hebben veel organisaties de afgelopen jaren een teamstructuur ingevoerd. Een team bestaat uit twee of meer personen met gemeenschappelijke doelen, sociale interactie en taakafhankelijkheid (Kozwowski & Bell, 2003). Een team binnen een ROC bestaat meestal uit medewerkers van dezelfde of vergelijkbare opleidingen (Bolk & Raaijmakers, 2006). Om goed in een teamorganisatie te kunnen functioneren dienen docenten, naast hun vakbekwaamheden, over een aantal competenties beschikken die samenhangen met het samenwerken in een team. De belangrijkste competenties zijn het geven van feedback en het open staan voor feedback. Dit zijn tevens de teamcompetenties die het meest gemist worden binnen scholen met teamorganisaties. Om te achterhalen wat nog meer belangrijk is voor leden van een onderwijsteam, zal hieronder ingegaan worden op de lerarencultuur.

Lerarencultuur

Hargreaves & Fullan (2000) maken een indeling van verschillende lerarenculturen. De lerarencultuur zegt iets over de manier waarop leraren binnen een school of binnen een team met elkaar samenwerken. De indeling wordt gemaakt op basis van twee dimensies: de mate van prestatiegerichtheid en de kwaliteit van interpersoonlijke relaties. Hierdoor ontstaan vier verschillende lerarenculturen:

- De eerste cultuur is de *traditionele prestatiegeoriënteerde cultuur*. Deze wordt gekenmerkt door een sterke focus op prestaties, maar een lage kwaliteit van sociale verbondenheid. De leraren werken hard en er is strikte en bureaucratische discipline. Er is weinig aandacht voor persoonlijke relaties en de sfeer tussen de collega's is competitief.
- Een hoge kwaliteit van interpersoonlijke relaties en een lage gerichtheid op prestaties kenmerken de *goede relatiecultuur*. Een gevoel van saamhorigheid, wederzijds respect, zorgzaamheid en moraliteit prevaleert in deze cultuur. De interactie beperkt zich door de lage mate van resultaatgerichtheid echter vooral tot het persoonlijk vlak, waardoor de leraren op professioneel gebied gebrekkig met elkaar samenwerken.

- De *individualistische klas cultuur* scoort laag op beide dimensies. In deze cultuur is samenwerking tussen de leraren lastig. De leraren zijn van elkaar afgezonderd, zowel op persoonlijk als op professioneel gebied. De leraren zoeken toevlucht in hun eigen klaslokaal, en komen weinig daarbuiten om te discussiëren en te praten met collega's.
- De laatste cultuur is de *teamcultuur*, die op allebei de dimensies hoog scoort. In de teamcultuur heerst een klimaat dat gericht is op de dialoog tussen leraren als mensen en als professionals. De leraren checken hun persoonlijke en professionele ideeën, meningen, verwachtingen en ervaringen met andere leraren en stemmen die op elkaar af. Het teamwerk draagt op deze manier bij aan de professionele ontwikkeling van leraren, het persoonlijk welzijn van de leraar en de kwaliteit van de school.

Teams zijn voor de kwaliteit van de samenwerking afhankelijk van zowel de prestatiegerichtheid als de interpersoonlijke relaties binnen het team. Om een hoge kwaliteit van persoonlijke relaties te waarborgen is een bepaalde mate van *groepscohesie* belangrijk. Maar in de teamcultuur is het ook belangrijk dat de teamleden op professioneel gebied open staan voor verschillende ideeën en perspectieven. Dit wordt in teams met een hoge mate van groepscohesie nogal eens ondermijnd door het *groepsdenken*. Beide begrippen zullen hieronder toegelicht worden.

Groepscohesie

Groepscohesie refereert aan de emotionele binding die individuen hebben met de andere leden van de groep (Stangor, 2004). In een groep met een hoge mate van cohesie mogen de groepsleden elkaar, voel zij zich deel van het team, willen ze in de groep blijven en vinden de groep belangrijk voor zichzelf. Deze cohesie is belangrijk voor Generatie Y. Generatie Y haalt plezier in het werk namelijk vooral uit de interactie met collega's. De samenwerking met de teamleden zal dus voor een groot deel bepalend zijn voor de tevredenheid van de jonge docent. De jonge docent zal dan ook het liefst in een team werkzaam zijn met een grote mate van groepscohesie. Groepscohesie is het grootst in teams waarin teamleden op elkaar lijken op het gebied van doelen, waarden, demografische of persoonlijkheidskenmerken (Vogel & Feldman, 2009). Hoe meer homogeen de teamleden zijn, hoe hoger de groepscohesie en de betrokkenheid met het team (Riordan & Shore, 1997).

Groepsdenken

Valkuil van teams met een hoge mate van groepscohesie is het zogeheten *groepsdenken*. Het streven van teamleden naar uniformiteit kan de motivatie onderdrukken om realistische alternatieven te onderzoeken en te waarderen (Stangor, 2004). Onenigheid en meningsverschillen krijgen geen stem in het groepsproces, omdat teamleden geen afwijkende opvattingen presenteren, uit vrees voor de verwerping ervan. Groepsdenken zorgt op deze wijze voor gebrekkige informatievoorziening en beslissingen.

De leden van Generatie Y willen binnen het team zo snel mogelijk een volwaardig teamlid worden en bijdragen aan de teamprestaties. Ondanks hun jonge leeftijd en het relatieve gebrek aan ervaring, zoeken zij een teamcontext waarin ruimte is voor en geluisterd wordt naar hun ideeën, kennis en meningen. Het groepsdenken kan een bedreiging vormen voor een dergelijke teamcontext, wanneer er niet meer naar afwijkende of ideeën geluisterd wordt.

De afstemming tussen Generatie Y en het team lijkt dus het beste wanneer de teamcultuur gekenmerkt wordt door een hoge mate van groepscohesie, en waarbij de gevaren voor het

groepsdenken geminimaliseerd zijn. Met een dergelijke teamcultuur vindt Generatie Y het plezier dat zij zoeken en staat het team open voor hun ideeën en opvattingen. Bovendien draagt deze teamcultuur bij aan de persoonlijke en professionele groei van de leraren en aan de kwaliteit van het onderwijs (Hargreaves & Fullan, 2000).

2.3.4 De schoolmanager

De professional lijkt in zijn streven naar autonomie te botsen met de publieke manager. De huidige opvatting in het publieke debat is dat de manager niet naast of boven, maar tegenover de professional staat (Noordegraaf, 2008). Volgens klassieke inzichten in relaties tussen professionals en managers ontstaan problemen door de verschillende loyaliteiten die beide groeperingen hebben (De Wit, 2009). Professionals zouden een niet al te sterke band hebben met organisaties, omdat de professionele normen waaraan zij dienen te voldoen niet binnen, maar buiten de organisatie ontstaan. De loyaliteit van de professionals ligt dan ook meer bij het beroep dan bij de organisatie waarin zij werkzaam zijn. De managers daarentegen zijn in de eerste plaats loyaal tegenover de organisatie. De focus op het bewaken van budgetten en het aansturen van mensen leidt ertoe dat zij vooral betrokken zijn bij de prestaties van de organisatie.

De Bruijn (2005) verklaart de het spanningsveld tussen managers en professionals op basis van drie verschillen. Het eerste verschil heeft te maken met de complexiteit van de professie. De manager heeft niet genoeg kennis van zaken om recht te doen aan deze complexiteit, en probeert deze complexiteit te reduceren door een focus op procedures en structuren. De professional ervaart dit als onnodige bureaucratie en gedoe. Hij wil zich vooral met de kern van zijn professie bezighouden, en zo min mogelijk met andere aangelegenheden. Een tweede verschil is de tolerantie van ambiguïteit. Het werk van professionals kenmerkt zich dikwijls door een hoge mate van ambiguïteit. Zo moeten ziekenhuizen bijvoorbeeld de lange wachtlijsten zien weg te werken, maar tegelijkertijd de kwaliteit van zorg waarborgen. Het is voor managers vaak lastig om grip te krijgen op deze dubbelzinnigheid, waarbij de neiging bestaat om te focussen op één of enkele criteria waaraan de professionele prestatie moet voldoen. Die criteria zijn volgens de professional echter niet altijd voldoende om recht te doen aan het ambigue karakter van het beroep. Tot slot hebben professionals en managers een andere kijk op innovatie en veranderingen. De professional wordt als eerste geconfronteerd met problemen uit de praktijk en zal dan ook als eerste prikkels ondervinden om hier nieuwe oplossingen voor te bedenken. Vanuit het management is er echter een sterke drang om planmatig te werk te gaan. Veranderingen 'ontstaan' niet, maar worden ontworpen en vervolgens wordt getracht ze door te voeren. Deze planmatige aanpak kan echter de lopende innovatieprocessen van de professionals verstoren. Hierdoor kunnen professionals zich aangetast voelen in hun ondernemerschap en autonomie.

Ook in het onderwijs is deze tegenstelling zichtbaar. De verschillende bestuurlijke, organisatorische en onderwijsinhoudelijke hervormingen hebben geresulteerd in een toegenomen belang van managers en bestuurders in het beleid en de uitvoering van het onderwijs (De Wit, 2009). Dit heeft geleid tot scherpe conflicten over de relatie tussen managers en docenten en over de inhoud van het onderwijs. De vermeende tegenstellingen tussen leraren en managers zijn komen tot uiting in de oprichting van bewegingen zoals 'Beter Onderwijs Nederland', die als doel hebben docenten te 'bevrijden' en het management te 'eliminieren'.

Uit onderzoek van De Wit (2009) blijkt echter dat de loyaliteit van de schoolmanager niet per definitie ligt bij de organisatie of bij het neerzetten van prestaties. Voor de schoolmanagers blijven de contacten met de docenten op de werkvloer erg belangrijk en betekenisvol. Vooral voor de managers die dicht bij de werkvloer staan is dit het geval, mede omdat zij vaak zelf ook docent geweest zijn. Hun loyaliteit ligt dus ook wel degelijk bij de docenten. Zij zullen dan ook proberen om bij veranderingen de 'schade' die eventueel toegebracht wordt aan de docenten zo beperkt mogelijk te houden. De schoolmanagers maken zich wel degelijk zorgen over welke gevolgen hun handelen kan hebben op het werk van docenten.

Deze betrokkenheid van schoolmanagers bij de werkvloer sluit aan bij wat Generatie Y verwacht van een werknemer. Zij willen namelijk graag een leidinggevende die aandacht schenkt aan de ontwikkeling van werknemers en waarmee ze een vertrouwensrelatie kunnen opbouwen. Het is aannemelijk dat dergelijke eigenschappen eerder terug te vinden zijn bij een leidinggevende wanneer deze grotere loyaliteit aan de werknemer heeft.

De verschillende theorieën over de relaties tussen enerzijds (publieke) managers en anderzijds professionals en leraren lijken dus op gespannen voet met elkaar te staan. Het is dan ook de vraag hoe de jonge docenten en hun leidinggevendens tegen elkaar aankijken en wat voor band zij met elkaar opbouwen.

2.4 Socialisatie

In het voorgaande is bekeken welke factoren van belang kunnen zijn voor het bereiken van afstemming tussen de behoeftes van de jonge docent en de behoeftes van de werkomgeving. Maar zoals aangegeven is het verkrijgen van fit onderdeel van een accommodatieproces. Aan dit proces zal in deze paragraaf aandacht besteed worden, door te kijken naar de socialisatie van leraren. Socialisatie verwijst naar het totale leerproces dat een nieuwkomer meemaakt voordat hij zijn rol adequaat kan invullen (Arnds, 2006). Hoe effectiever en efficiënter deze socialisatie, des te sneller kan een nieuw organisatielid productief worden (Arnds, Jansen & Van der Velde, 2001). De ervaringen van de beginnend docent bepalen niet alleen voor een groot deel de performance van de docent op de lange termijn, maar beïnvloeden ook de beslissing van de docent om al dan niet in het onderwijs werkzaam te blijven (Kardos, Moore Johnson, Peske, Kauffman & Liu, 2001). Door in te zoomen op de eerste periode dat een jonge docent werkzaam is, kunnen aanwijzingen gevonden worden welke factoren een rol spelen bij een effectieve socialisatie en welke knelpunten zich hierbij kunnen openbaren.

Eerst zal hiervoor ingegaan worden op de leraar-identiteit en op welke manier deze identiteit tot stand komt. Daarna wordt gekeken naar de professionele cultuur waarin nieuwe werknemers terecht kunnen komen, en wat dit betekent voor hun socialisatie. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de verschillende instrumenten die ingezet kunnen worden om de professionele cultuur te ondersteunen.

2.4.1 De vorming van de leraar-identiteit

Beijaard, Meijer en Verloop (2004) benadrukken het chronologische en veranderlijke van het concept identiteit. Identiteit is niet iets wat men 'bezit', maar iets dat men ontwikkelt gedurende de levensloop door interactie met de omgeving. Identiteit kan dan ook gezien worden als antwoord op

de vraag: 'Wie ben ik op dit moment?'. Identiteit kan ook gebruikt worden in een professionele context. Voor de docent kan gesproken worden van de leraar-identiteit. Het concept leraar-identiteit en het gevoel bij het beroep te horen wordt gevormd door een proces dat begint tijdens de lerarenopleiding, maar dat pas een duidelijkere vorm begint aan te nemen wanneer men als gediplomeerde leraar aan de slag gaat (Avalos, 2007). Nieuwe en jonge leraren zijn pas net begonnen om hun identiteit als leraar te ontwikkelen. Inzicht in de formatie van de leraren-identiteit is dan ook relevant om te begrijpen welke steun en begeleiding leraren nodig hebben in hun eerste periode als leraar. Daarnaast kan het helpen een beeld te vormen van hoe het voelt om vandaag de dag (beginnend) leraar te zijn, en hoe de leraar omgaat met de snel veranderende omgeving (Beijaard, Meijer & Verloop, 2004).

De overstap van de lerarenopleiding naar het 'echte' werk op de school is voor veel leraren lastig en heeft vaak significante gevolgen voor de carrière van de leraar (Kelchtermans & Ballet, 2002). Fuller (1969) beschrijft de ontwikkeling van de beginnende leraar aan de hand van de zorgen die zij hebben. Nieuwe leraren doorlopen drie chronologische fases. In de eerste fase (*zelf*) zijn zij vooral bezig met zichzelf. Zij maken zich zorgen over de evaluatie van de leidinggevende en de acceptatie door studenten en collega's. In de volgende fase (*taak*) verplaatsen de bekommelingen zich naar het klaslokaal: instructiemethodes, het curriculum en mogelijke belemmeringen voor een effectief leerproces. De eerste twee fases worden ook wel aangeduid als de 'survival-fases'. In de impact-fase leert de docent de eigen ontwikkeling en de effectiviteit van het leren van studenten te plaatsen in de bredere context van het sociaal economisch welzijn, de motivatie en de academische groei van de student (Hagger, 2011).

Watzke (2007) concludeert uit onderzoek naar de eerste twee jaren als leraar dat de fases van Fuller elkaar niet chronologisch opvolgen. De zorgen die horen bij de impactfase zijn gedurende de twee jaar het hoogst en blijven relatief stabiel. Ook beginnende leraren blijken dus al in staat tot complex en student-georiënteerd denken, in tegenstelling tot het standpunt van Fuller. De zelf- en taakgerelateerde issues worden minder belangrijk naarmate de leraar langer werkzaam is. Na verloop van tijd krijgt de beginnende docent meer gevoel over hoe hij met dergelijke thema's om moet gaan.

Het worstelen met de professionele identiteit van leraren wordt verder bemoeilijkt door de verschillende en vaak tegenstrijdige perspectieven, verwachtingen en rollen waar zij mee te maken krijgen en waaraan zij zich moeten aanpassen (Beijaard, Meijer & Verloop, 2004). De meer algemene verwachtingen over wat een professionele leraar is, kunnen conflicteren met de eigen ideeën hierover (Volkman & Anderson, 1998). De dilemma's waarmee beginnende docenten te maken krijgen zijn dat (1) zij zich student voelen, maar verwacht worden zich als leraar te gedragen, (2) zij meeleven en meevoelen met de student, maar gevraagd wordt dat zij streng en kordaat zijn, en (3) dat zij denken incompetent te zijn in hun kennis en vaardigheden, maar zich als expert dienen op te stellen.

Coldron en Smith (1999) wijzen op het belang van een actieve rol van de leraar in het formatieproces van de leraar-identiteit. Leraren moeten de dialoog aangaan met andere leraren, zich bewust worden van de vele benaderingen en manieren om zaken aan te pakken, en ideeën uitwisselen zodat zij zichzelf kunnen situeren in het proces van de identiteit-formatie. Uiteindelijk ontwikkelen leraren een manier om te ontwaren wat echt belangrijk is en om te begrijpen welke werkcondities voor hen cruciaal zijn om hun werk goed uit te kunnen voeren. En, in lijn hiermee, ontwikkelen zij effectieve strategieën en tactieken om over deze werkcondities te onderhandelen, om ze te beïnvloeden en te

controleren. Dit alles vormt een essentieel onderdeel van hun professionele ontwikkeling als leraar (Kelchtermans & Ballet, 2002).

2.4.2 Professionele cultuur

Het succes van het formeren van de professionaliteit van de leraar wordt voor een belangrijk deel bepaald door de kwaliteit van interactie met de collega's (Kardos et al., 2001). De professionele cultuur van de gemeenschap waarin leraren terechtkomen is bepalend voor de manier waarop deze interactie vorm krijgt in de eerste periode van de leraar. De ervaring van de nieuwe leraar met de professionele cultuur wordt beïnvloedt door de groep collega's met wie hij gaat werken, hoe zij met elkaar samenwerken en hoe zij nieuwe leden verwelkomen en betrekken in het groepsproces. Veel hangt af van de formele en informele structuren die de nieuwkomer de mogelijkheid geven tot interactie, reflectie, feedback en uitwisseling. Kardos et al. (2001) onderscheiden drie vormen van professionele cultuur: veteranen-georiënteerde, nieuwkomer-georiënteerd en de geïntegreerde vorm. In de veteranen-georiënteerde professionele cultuur worden de interacties bepaald door de zorgen en de gewoontes van de ervaren leraren. In deze cultuur werken veel leraren onafhankelijk van elkaar, met weinig behoefte aan interactie en discussie over werkzaken. Het ontbreekt aan normen en structuren die de nieuwe leraar kunnen begeleiden in de ontwikkeling van beginnening tot expert, en nieuwkomers voelen zich vaak professioneel geïsoleerd.

In de nieuwkomer-georiënteerde cultuur ontstaat ook een gebrek aan steun en begeleiding voor de nieuwe leraren. Deze cultuur wordt gekenmerkt door een sterke ideologie en enthousiasme, maar kent een gebrek aan de deskundigheid, reflectie en oordelen van experts. De nieuwelingen missen de kritische blik van een ervaren medewerker om te reflecteren op hun ervaringen en om nieuwe strategieën te ontwikkelen voor de toekomst. Beide culturen schieten dan ook tekort om de nieuwe leraar van de status en verantwoordelijkheden te voorzien die passen bij zijn rol als beginnend docent.

De derde vorm is de cultuur waarin de nieuwe leraar het best zal aarden. In deze geïntegreerde professionele cultuur is voortdurende steun en uitwisseling tussen de leraren met verschillende ervaringsgraad. Er bestaan organisatiestructuren die hen ondersteunen tijdens de eerste periode. De leraren zijn met elkaar verbonden door het streven naar een gemeenschappelijk doel. Dit doel en de structuren zijn niet ontstaan, maar doelgericht ingebouwd in de cultuur. Dit laat het belang zien van het ontwerpen en implementeren van een formeel socialisatieproces voor nieuwe leraren (Arnds, Jansen & van der Velde, 2001; Kardos et al., 2001). Arnds, Jansen en van der Velde (2001) onderscheiden vier verschillende instrumenten die organisaties kunnen gebruiken om de socialisatie van nieuwe werknemers te bevorderen:

1. **Introductieprogramma:** Een introductieprogramma zorgt voor loyaliteit en identificatie met de organisatie en kan waarden en verwachtingen overbrengen aan de nieuwe werknemer.
2. **Training en opleiding:** Het volgen van trainingen en opleidingen kan verschillende doelen dienen in het socialisatieproces. Normen en waarden kunnen hiermee overgebracht worden, men vergroot de kennis van allerlei verschillende onderwerpen binnen de organisatie.
3. **Mentoring:** Hierbij wordt een ervaren medewerker ingezet als rolmodel voor de nieuwkomer. Nieuwkomers met een mentor socialiseren sneller, leren meer over organisationele aspecten, zijn meer tevreden met hun baan en verlaten de organisatie minder vaak en snel dan nieuwkomers zonder mentor (Smith & Ingersoll, 2004).

4. Feedbackinstrumenten: Formele feedback kan sturen bij de gewenste verandering in attitudes en gedrag voor nieuwkomers, en daarmee de nieuwkomer helpen te groeien en zich te ontwikkelen.

2.5 Verwachtingspatronen

In dit theoretisch kader is op zoek gegaan naar factoren die van invloed kunnen zijn op de afstemming van de jonge docenten tussen de eigen behoeftes en de wensen en eisen van de werkomgeving. Door de behoeftes van de jonge docent en die van de werkomgeving met elkaar te vergelijken zijn diverse mogelijke *sensitizing concepts* voor de jonge docent aan het licht gekomen, die een rol zouden kunnen spelen bij de fit van de jonge docenten van het Deltion:

- Schaalvergrotingsoperaties binnen de MBO-sector hebben ertoe geleid dat ROC's de afgelopen decennia vele malen groter zijn geworden. Uit onderzoek onder MBO-docenten blijkt dat deze grote omvang gevolgen zou kunnen hebben voor betrokkenheid met de organisatie van de docenten.
- Door de invoering van het CGO lijkt pure vakkennis minder belangrijk geworden. Naast het lesgeven is de docent meer tijd kwijt met het begeleiden en opvoeden van studenten. Deze veranderende rol zorgt ervoor dat er meer werkzaamheden zijn die te maken hebben met de begeleiding van studenten. Hier lijken mogelijkheden te liggen voor de docenten van Generatie Y, die een uitdaging zien in het realiseren en oppakken van aanvullende taken en projecten.
- Het bewaken van de work-life balance zou door het uitvoeren van aanvullende taken en projecten een rol kunnen gaan spelen. De leden van Generatie Y willen graag veel aanvullende taken oppakken, maar stuiten hierdoor mogelijk op problemen bij het beschermen van de vrije tijd.
- De hedendaagse leraar heeft meer taken gekregen die gericht zijn op het inzichtelijk maken van resultaten en vorderingen. Verantwoording afleggen voor zijn functioneren is onderdeel geworden van zijn dagelijks werk. Hiermee kan mogelijk een spanningsveld ontstaan tussen de autonomie van de docent en het afleggen van verantwoording.
- De externe druk op docenten om zich op professioneel gebied te blijven ontwikkelen lijkt de laatste jaren te zijn toegenomen.
- Generatie Y haalt veel plezier uit het directe contact met collega's en zal dus het best passen in een team met een hoge mate van groepscohesie.
- De leden van Generatie Y gaan al snel na binnenkomst in het team op zoek naar sleutelrollen en verwachten serieus genomen te worden, ondanks hun jeugdigheid en gebrek aan ervaring. Zij zoeken vermoedelijk dan ook een teamcontext waarin ruimte geboden wordt om hun ideeën en opvattingen te delen. Een dergelijke teamcontext wordt bedreigd door het groepsdenken.
- De medewerker van Generatie Y is op zoek naar een leidinggevende die een actieve rol kan spelen bij zijn ontwikkeling en met wie een vertrouwensrelatie opgebouwd kan worden. Het is de vraag of de schoolmanager, wiens loyaliteit zowel bij de docenten als bij de organisatie kan liggen, aan deze wens kan voldoen.

Tot slot is aandacht besteed aan de socialisatie van docenten. Elke docent moet zijn eigen leraaridentiteit vormen, een proces dat pas echt begint op het moment dat men als gediplomeerde leraar aan de slag gaat.

- Leraren doorlopen drie fases waarbij de focus ligt op respectievelijk zichzelf (zelf), het functioneren in het klaslokaal (taak) en tot slot de motivatie en academische groei van de docent (impact).
- De beginnende leraren krijgen met drie dilemma's te maken: (1) zij voelen zich nog student, maar worden verwacht zich als leraar te gedragen, (2) zij leven en voelen mee met de student, maar worden geacht streng en kordaat te zijn, en (3) zij voelen zich onbekwaam, maar dienen zich als expert op te stellen.
- De leraar dient een actieve rol aan te nemen in het formatieproces van zijn leraar-identiteit. Leraren moeten de dialoog aangaan met andere leraren om te ontwaren wat echt belangrijk is en om te begrijpen welke werkcondities voor hen cruciaal zijn om hun werk goed uit te kunnen voeren.
- Interactie met collega's is cruciaal bij het vormen van de leraaridentiteit. De nieuwe leraar zal het best aarden in de geïntegreerde professionele cultuur, waar voortdurende steun en uitwisseling is tussen de leraren met verschillende ervaringsgraad.
- In de geïntegreerde professionele cultuur is doelbewust een formeel socialisatieproces ingebouwd. De instrumenten die gebruikt kunnen worden tijdens de socialisatie zijn een introductiebijeenkomst, training en opleiding, mentoring en feedbackinstrumenten.

3 Methode

In dit hoofdstuk wordt de gekozen onderzoeksmethode verantwoord. De onderzoeksmethode vloeit voort uit de hoofdvraag van het onderzoek. Deze is als volgt: *“Op welke manier kan afstemming (‘fit’) bereikt worden tussen de behoeftes van jonge docenten binnen het Deltion en de behoeftes van hun werkomgeving?”*.

Allereerst zal ingegaan worden op de keuze voor kwalitatief onderzoek (§ 3.1). Vervolgens wordt de afbakening en de selectie van de respondenten behandeld (§3.2). Daarna zal aandacht besteedt worden aan de afgenomen interviews en de manier van data-analyse (§ 3.3). Tot slot zal de rol die Young Deltion en het Podium in dit onderzoek gespeeld hebben toegelicht worden (§ 3.4).

3.1 Kwalitatief Onderzoek

Het gaat in dit onderzoek om de specifieke situatie van jonge docenten en hun belevingswereld binnen het Deltion. Om op zoek te gaan naar deze belevingswereld, is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Kwalitatieve onderzoekers zijn erop gericht betekenissen en gedragingen te beschrijven, te interpreteren en zo mogelijk te verklaren (Boeije, 2008). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de interpretatieve variant van kwalitatief onderzoek. Deze variant neemt het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid als uitgangspunt. Mensen geven betekenissen aan verschijnselen, betekenissen die zij met elkaar uitwisselen in hun alledaagse interacties, op een zodanige manier dat zij gezamenlijk een sociale werkelijkheid construeren (Boeije, 2008).

In dit geval gaat het dus om de sociale werkelijkheid van de jonge docenten. Het doel van het onderzoek is om er achter te komen hoe de jonge docenten hun sociale situatie interpreteren. Om dit te bereiken wordt er op zoek gegaan naar het *inner perspective* van de jonge docenten. Contextualiteit speelt hierbij ook een belangrijke rol (Baarda, De Goede & Theunissen, 1997). De betekenisgeving en het gedrag van de jonge docenten kan niet los gezien worden van de context waarin het gedrag zich voordoet en de betekenissen gegenereerd worden.

Het onderzoek betreft een ‘case-study’. Een case-study is bij uitstek geschikt om bestaande fenomenen te onderzoeken in hun real-life context (Yin, 2003), zodat de onderzoeker in contact kan komen met en deel uit kan maken van de alledaagse leefwereld van de jonge docenten, en zo meer kan leren over hun inner perspectives. Het afnemen van interviews is een goede methode om die perspectieven te achterhalen (Boeije, 2008). Door middel van de interviews wordt geprobeerd de betekenisgeving van jonge docenten achter hun interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen te exploreren. Het is daarbij niet de bedoeling, zoals in het kwantitatief onderzoek, om op zoek te gaan naar algemene wetmatigheden, maar er wordt gestreefd naar het beschrijven van regelmatigheden en patronen in de lokale context (Boeije, 2008).

Om de betekenisgeving van de jonge docenten binnen het Deltion te achterhalen is ervoor gekozen om alle interviews af te nemen bij deze jonge docenten. Hierdoor kon met veel verschillende jonge docenten gesproken worden, waardoor een zeer rijk beeld gecreëerd kon worden van hun belevingswereld. Het nadeel hiervan is dat er niet met andere leeftijdsgroepen gepraat is. Hierdoor is een vergelijking tussen de docenten van Generatie Y en docenten van andere generaties niet mogelijk, en is niet vast te stellen in hoeverre de gevonden resultaten uniek zijn voor deze generatie jonge docenten.

In de eerste fase van het onderzoek zijn gesprekken gevoerd met de directeur HRD, sectoradviseurs, sectordirecteuren en lid van het College van Bestuur en zijn vier interviews afgenomen met jonge docenten. Het doel van deze gesprekken en interviews was om de situatie en problemen van jonge docenten binnen het Deltion College te verkennen en met behulp van deze verkenning een verdere focus van het onderzoek en de onderzoeksvraag te bewerkstelligen.

3.2 Respondenten

Afbakening

De onderzoekspopulatie van het onderzoek bestaat uit de jonge docenten die werkzaam zijn binnen het Deltion College. Hiervoor kwamen alleen docenten in aanmerking die geboren zijn in het jaar 1981 of daarna. Omdat het onderzoek zich specifiek richt op docenten, zijn de medewerkers die geen lesgevende taken verrichten – zoals werknemers van de afdeling Human Resource Development (HRD), Marketing en Communicatie – niet meegenomen in het onderzoek. Ook is één van de sectoren uitgesloten van het onderzoek. De organisatie prefereerde dat in de sector Techniek & Vormgeving geen interviews afgenomen zouden worden, vanwege een zekere mate van ‘onderzoeksmoeheid’ door een veelheid aan onderzoeken dat daar recentelijk had plaatsgevonden. Hierdoor bleven de jonge docenten uit de sectoren GWS en ED over. Er is voor gekozen om de uitzendkrachten en stagiaires die als docent werkzaam zijn in deze sectoren niet op te nemen in de populatie, omwille van het tijdelijke en beperkte karakter van hun verbintenis aan de organisatie. De uiteindelijke onderzoekspopulatie bestaat uit 38 individuen.

Selectie

Voor het selecteren van de onderzoekseenheden is gebruik gemaakt van de doelgerichte steekproeftrekking, waarbij uit de onderzoekspopulatie doelgericht onderzoekseenheden geselecteerd worden die bepaalde kenmerken representeren (Boeije, 2008). De bedoeling van deze wijze van steekproeftrekking is dat diverse uitingsvormen van een verschijnsel in de onderzoeksgroep gerepresenteerd worden. Bij de trekking van de eenheden is in dit onderzoek rekening gehouden met geslacht, de sector waar een werknemer werkzaam is en de aard van het arbeidscontract (voor bepaalde of onbepaalde tijd), omdat verondersteld wordt dat deze kenmerken van invloed kunnen zijn op de afstemming van de behoeftes van de jonge docenten. De sector waarin een jonge docent werkzaam is kan belangrijk zijn, vanwege verschillen in het contact dat vaksecties en sectoren onderhouden met hun omgeving en de verschillende reacties die zij hebben op onderwijsbeleid (Honingh, 2008). Daarnaast kan de aard van het arbeidscontract van invloed zijn op het toekomstperspectief van de jonge docent, en daarmee op de fit van de jonge docent. Daarom is er bij de selectie van de respondenten aandacht aan besteed dat er zowel voldoende jonge docenten uit de sector GWS als uit de sector ED geïnterviewd zullen worden, zodat een vergelijking tussen beide groepen gemaakt kan worden. Hetzelfde geldt voor de respondenten met een contract voor bepaalde en onbepaalde tijd.

Tot slot is ernaar gestreefd om een zo groot mogelijke diversiteit aan leden van verschillende teams in het onderzoek op te nemen. Hierdoor konden veel verschillende perspectieven verkregen worden van de individuele beleving van de jonge docenten binnen de teamsituaties.

Op basis van deze distincties is een groep van 25 personen geselecteerd. Deze personen zijn via de mail benaderd om aan het onderzoek deel te nemen. In korte tijd kwamen hierop veel positieve

reacties en het is dan ook gelukt om op korte termijn 16 interviews in te plannen en af te nemen. Bij 6 personen was het niet mogelijk om een afspraak te maken in de beoogde periode. Drie personen hebben niet gereageerd. Deze personen vertoonden geen opvallende gelijkenis op basis van de hierboven genoemde criteria. De validiteit is door de non-respons daarom niet in gevaar gekomen.

3.3 Interviews & Data-analyse

In totaal zijn 16 interviews afgenomen onder jonge docenten binnen het Deltion. Er is gebruik gemaakt van semi- of halfgestructureerde interviews. Op basis van literatuuronderzoek is een topiclijst vastgesteld met onderwerpen en vragen die in het interview aan bod dienden te komen. Door het gebruik van een topiclijst krijgt het onderzoek een meer gestandaardiseerd karakter, hetgeen de betrouwbaarheid ten goede komt. Daarnaast was er ruimte voor de respondenten om zaken en thema's in te brengen die zij zelf belangrijk achtten. De eerste vier interviews zijn afgenomen gedurende de verkennende fase van het onderzoek, en bij deze interviews is dan ook een andere vragenlijst gebruikt (Bijlage I) dan bij de overige 12 interviews (Bijlage II).

Alle interviews zijn face-to-face afgenomen. In de meeste gevallen vonden de interviews plaats in een spreekkamer op de afdeling waar de docent werkzaam was. Op deze manier kon ook een beeld verkregen worden van de ruimtes en omstandigheden die onderdeel zijn van de dagelijkse praktijk van de respondenten. Wegens gebrek aan spreekkamers op bepaalde afdelingen, zijn enkele interviews afgenomen in algemene vergaderkamers. In alle gevallen kon vrijuit en in alle rust gesproken worden, zonder daarbij gestoord te worden door collega's of leerlingen.

Voor en na de interviews is open gecommuniceerd over de insteek, hoofdvraag en het doel van het onderzoek, en over de vorm van het eindresultaat van het onderzoek. Daarbij is ten allen tijde de anonimiteit van de respondenten benadrukt. Alle interviews zijn, met instemming van de respondenten, opgenomen met behulp van een spraakrecorder. Dit vergroot de kwaliteit van de gegevens omdat tijdens het afnemen van de interviews alle aandacht en concentratie gericht kon zijn op de inhoud van het gesprek. De interviews hadden een gemiddelde lengte van ongeveer 55 minuten. De opgenomen interviews zijn zo spoedig mogelijk na afname getranscribeerd. Bij de data-analyse is gebruik gemaakt van het softwareprogramma MAXQDA en zijn de stappen van coderen gevolgd zoals die beschreven zijn door Boeije (2008). Allereerst zijn de uitgeschreven interviews uiteengerafeld in verschillende fragmenten. Door deze fase van open codering ontstond een lijst met codes. Nadat alle interviews gecodeerd waren, zijn de verschillende codes met elkaar vergeleken en, indien nodig, voorzien van een ander label, samengevoegd of verwijderd. Vervolgens zijn de codes gesorteerd en bij verschillende onderwerpen ondergebracht. Voor deze indeling is gebruikgemaakt van de structuur van het theoretisch kader. De onderwerpen zijn de jonge docent, het Deltion, de functie als leraar, het team, de leidinggevende en de socialisatiefase. Deze indeling zal ook aangehouden worden in de resultatensectie.

3.4 Young Deltion & Het Podium

In februari 2011 is het platform 'Young Deltion' bij het Deltion College van start gegaan. Er is aangevangen met een startbijeenkomst waarin gepraat en gediscussieerd werd over de aanwezigheid en de gevolgen van verschillende generaties op de werkvloer. Alle werknemers van Generatie Y waren hiervoor uitgenodigd. Aan deze bijeenkomst is een vervolg gegeven met 'het

podium': Een groep van ongeveer 25 enthousiaste docenten van Generatie Y die maandelijks samenkomen om mee te praten en te denken over het functioneren van het Deltion College.

Young Deltion en het Podium hebben op twee manieren bijgedragen aan dit onderzoek. Allereerst als input om de focus van het onderzoek te bepalen. Door in de hierboven beschreven settings te praten en te discussiëren over de toekomst van het Deltion College, werd een duidelijker inzicht verkregen in wat de jonge docenten van het Deltion bezighoudt en wat zij belangrijk vinden voor zichzelf en voor het Deltion.

Daarnaast is het Podium gebruikt om een 'member check' uit te voeren (Boeije, 2008), waardoor de validiteit van het onderzoek vergroot is. Hierbij zijn de voorlopige analyseresultaten ter toetsing en aanvulling voorgelegd aan de jonge docenten van het Podium. Bij deze bijeenkomst waren 11 werknemers van Generatie Y aanwezig, waarvan er 4 reeds als respondent aan het onderzoek hadden deelgenomen. Er is gediscussieerd over mogelijke verklaringen en verbanden van de verschillende verschijnselen en bevindingen die zijn voortgekomen uit de interviews. De uitkomsten van deze discussies zijn vastgelegd en meegenomen bij het completeren van de analyse.

4 Resultaten

De vraag die in dit onderzoek centraal staat is: *“Op welke manier kan afstemming (‘fit’) bereikt worden tussen de behoeftes van jonge docenten binnen het Deltion en de behoeftes van hun werkomgeving?”*.

In het theoretisch kader is geëxploreerd welke factoren een rol kunnen spelen bij deze afstemming.. In deze resultatensectie zal op basis van de verzamelde data de belevingswereld van de jonge docenten geschetst worden. Hiervoor zal allereerst ingegaan worden op de eigenschappen en kenmerken van de respondenten van de interviews (§ 4.1) Daarna zal de afstemming van de jonge docent met de werkomgeving op de vier verschillende niveaus bekeken worden: de afstemming met het Deltion (§ 4.2), de functie van docent (§ 4.3), het team (§ 4.4) en met de opleidingsmanager (§4.5). Tot slot wordt de socialisatiefase van de jonge docent besproken (§ 4.6).

4.1 De jonge docent

Allereerst zal uiteengezet worden *wie* die jonge docent is, door de kenmerken van de respondenten te bespreken. Er zijn 5 mannelijke en 11 vrouwelijke docenten geïnterviewd. De leeftijd van de jonge docenten loopt uiteen van 24 tot 30 jaar. Drie van de docenten zijn zogeheten zij-instromers; zij hebben vanuit het bedrijfsleven de overstap gemaakt naar het onderwijs. Omdat zij geen lerarenopleiding gevolgd hebben, hebben zij zich moeten bijscholen op het gebied van pedagogische en didactische vaardigheden. De overige docenten hebben een lerarenopleiding of pedagogische opleiding gevolgd waarvan het diploma hen de bevoegdheid verschafte om meteen voor de klas te kunnen staan.

Van deze groep is een groot gedeelte tijdens de opleiding al werkzaam geweest bij het Deltion. In het kader van de lerarenopleiding moeten diverse stages afgerond worden, en acht van hen hebben tijdens de studie dus stage gelopen bij het Deltion. Eén van hen is na de stage niet meteen bij het Deltion aan de slag gegaan, maar is een jaar lang werkzaam geweest bij een school in het voortgezet onderwijs.

Niet voor alle jonge docenten is het Deltion de eerste echte fulltime baan. De zij-instromers hebben uiteraard bij andere organisaties gewerkt, en daarnaast zijn vijf jonge docenten na het afronden van de lerarenopleiding bij andere scholen werkzaam geweest, scholen in het voortgezet onderwijs en MBO-scholen. Voor één jonge docent was de baan helemaal ‘nieuw’; deze persoon had geen stage gelopen bij het Deltion en nog niet eerder een full-time baan in het onderwijs gehad.

Uiteindelijk zijn alle jonge docenten bij het Deltion terechtgekomen, waarbij de duur van de dienstverbanden uiteenloopt van ongeveer een half tot zes jaar. Zeven van de jonge docenten hebben een contract voor onbepaalde tijd, de overige docenten beschikken over een tijdelijke verbintenis, die in bijna alle gevallen loopt tot het eind van het schooljaar. De helft van de docenten werkt fulltime bij het Deltion. De overige acht docenten werken niet vijf dagen per week, maar zijn meestal één, anderhalf of twee dagen vrij.

De jonge docenten zijn werkzaam binnen de sectoren Economie & Dienstverlening en Gezondheid, Welzijn & Sport. Zeven docenten zitten bij ED, binnen teams als Handel & Ondernemen, Horeca en Defensie. De andere negen docenten werken bij GWS, in teams als Kinderopvang, Sociaal Pedagogische Hulpverlening en Sport & Bewegen.

De verschillende beroepsopleidingen kennen een beroepsgedeelte, met vakken gericht op de specifieke opleiding, en een algemeen gedeelte, bestaande uit vakken die in alle opleidingen aan bod

komen. Ongeveer de helft van de jonge docenten geeft les in de vakken van het beroepsgedeelte, terwijl de andere helft meer algemene vakken doceert, zoals engels, burgerschap en rekenen.

4.2 Het Deltion

Het Deltion is sinds begin 2009 gevestigd in een nieuwe campus in Zwolle. Het gebouw bestaat uit twee vleugels, die worden gescheiden door een autoweg en met elkaar worden verbonden door een restaurant dat zich boven die autoweg bevindt. De campus is verdeeld in verschillende gekleurde gebouwen, waarbij verwante opleidingen zo veel mogelijk in hetzelfde gebouw geplaatst zijn. De lesruimtes kenmerken zich door transparantie: er zijn veel 'open' lesruimtes die niet afgesloten zijn van gangen of andere lokalen en er is veel glas verwerkt in de scheidingen van ruimtes zodat zowel naar binnen als naar buiten gekeken kan worden.

In de visie wordt duidelijk wat voor soort organisatie het Deltion wenst te zijn (Deltion, 2010):

Een proactieve organisatie. Wij kunnen ontwikkelingen in de omgeving tijdig waarnemen, of deze zelfs voorspellen, en zijn flexibel genoeg om deze constant te vertalen naar nieuwe concepten. Wij zijn sensitief naar de omgeving en dit bewustzijn is de basis voor een organisatiebrede houding. Wij signaleren trends en ontwikkelingen, vertalen deze en pakken ze op.

Een ondernemende organisatie. Wij zoeken steeds naar de beste oplossingen, waarbij we risico's niet uit de weg gaan. Wij zijn pro-actief, pakken kansen, denken out-of-the-box, nemen risico's en zoeken nieuwe markten op (publiek en privaat). Behalve een ondernemende cultuur zijn ruimte en vertrouwen om te ondernemen voor ons belangrijk.

Een 'state of the art' organisatie. Het is voor ons vanzelfsprekend dat we het onderwijsproces en de basisprocessen te allen tijde op orde hebben. Effectief, efficiënt en in controle.

Een organisatie die studenten en medewerkers weet te verbinden. Wij voelen ons verbonden met het Deltion College, met onze studenten en met onze collega's.

Een ontmoetingsplek. Wij faciliteren studenten, maar ook bedrijven, instellingen en maatschappelijke organisaties om op sociaal en professioneel vlak te netwerken.

Grootschalig

Wat meteen opvalt, is de immense grootte van het Deltion. Bij binnenkomst moet men eerst langs de toegangspoortjes, waarvoor een Deltion-pas noodzakelijk is en die worden beveiligd door studenten van de opleiding Toezicht en Veiligheid. Eenmaal binnen in de grote hal heeft het onderkomen meer weg van een klein dorp dan van een school. Er zijn winkeltjes, kraampjes, verschillende restaurants en plekken waar medewerkers en studenten kunnen zitten.

Jonge docenten benadrukken zowel de voor- als nadelen van een dergelijke grootschaligheid. Door de omvang van de organisatie heeft het Deltion meer armslag om grote projecten te huisvesten. Regelmatig is de grote hal het decor van modeshows, tentoonstellingen, beurzen, readings, workshops of andere activiteiten, waar de jonge docenten dan weer aan mee kunnen werken. Ondernemerschap wordt erg gestimuleerd bij het Deltion, getuige ook de 'Uitklinker, waar veel jonge docenten enthousiast over zijn. De Uitklinker is een verkiezing waarbij een geldbedrag beschikbaar wordt gesteld voor de docenten met de beste onderwijsinnovaties om die plannen ook daadwerkelijk

uit te gaan voeren. Het geeft aan dat de jonge docenten op zoek zijn naar een klimaat waarin ruimte geboden wordt voor creativiteit en innovatie, en dit klimaat ervaren zij ook binnen het Deltion:

'Ze houden wel van ondernemerschap en van verjonging. En als je een goed idee hebt, dan kun je dat altijd wel ergens neerzetten. Als je zelf tenminste bereid bent om daar tijd in te steken.'

(Jonge docent 10)

Dit sluit aan bij de ambitie die het Deltion heeft om een 'ondernemende' organisatie te zijn (Deltion, 2010). Het Deltion streeft naar een ondernemende cultuur waarin ruimte en vertrouwen om te ondernemen belangrijk is.

Daar tegenover staat dat door die grootschaligheid sommige jonge docenten een relatief grote afstand ervaren tussen zichzelf en andere delen van de organisatie, zoals het bestuur, de diensten en docenten van andere afdelingen, die werkzaam zijn in andere gebouwen en waarmee men zelden in contact komt:

'Moet wel zeggen dat, doordat het Deltion College zo enorm groot is, hoewel ze proberen het persoonlijk te houden en het leuk te houden, voel je je hier toch wel een nummer. Dat kan je natuurlijk niet voorkomen in zo'n grote organisatie.'

(Jonge docent 1)

Het zijn van een 'nummer' is voor de meeste jonge docenten iets wat tegengegaan moet worden. De jonge docent heeft een stem, en wil die stem graag laten gelden door mee te denken en mee te praten over het functioneren van de organisatie. De jonge docenten zijn dan ook erg enthousiast over het Young Deltion. Naast dat het een manier is om andere medewerkers te ontmoeten, zijn veel jonge docenten vooral blij met de kans om met het bestuur mee te praten over het beleid en de toekomst van de organisatie.

Teamkamer

Een ander belangrijk onderdeel van de werkomgeving van de jonge docenten van het Deltion is de teamkamer. Elk team beschikt over een teamkamer. Deze bestaan uit een aantal vaste werkplekken en computers. Het aantal werkplekken is kleiner dan het aantal personen dat gebruik maakt van de teamkamer. De teamkamers zijn vaak druk en vol en houden het midden tussen een ouderwetse gezellige lerarenkamer en een werkruimte.

De situatie in de teamkamer wordt zowel bewierookt als gehegeld. Sommige docenten geven het aan prettig te vinden om zich terug te trekken in de teamkamer om samen te pauzeren, en er is altijd wel iemand aanwezig die je kan helpen als je ergens ondersteuning bij nodig hebt. Hier vindt dus op een informele manier veel uitwisseling van kennis plaats.

Maar zoals gezegd is de teamkamer ook een werkruimte, waar docenten zich bezighouden met zaken als de voorbereiding van de lessen, teamprojecten en cijferregistratie. De hectiek binnen de teamkamer komt de effectiviteit van de werkzaamheden echter niet ten goede:

'Wil je echt geconcentreerd gaan werken, dan moet je niet hier gaan zitten, dan moet je echt een rustig plekje opzoeken, dan ben je echt 3x sneller klaar dan wanneer je hier gaat zitten. Want er komen zoveel dingen tussendoor, die dan ad hoc even snel geregeld moeten worden. Nou, dat moet je niet willen als je inderdaad even iets wilt aftikken.'

(Jonge docent 2)

De keuze voor het Deltion

Waarom hebben de jonge docenten ervoor gekozen om bij het Deltion aan de slag te gaan? Om deze keuze beter te begrijpen, dient eerst de keuze voor het onderwijs en in het specifiek het MBO-onderwijs toegelicht te worden. De voornaamste drijfveer om voor het leraarvak te kiezen is de interactie met de studenten. De passie en de wil om de leerlingen een stapje verder te helpen in hun leerproces is bij alle jonge docenten aanwezig. Hierbij gaat het niet alleen om het overdragen van kennis, maar vooral ook om het stimuleren van de persoonlijke groei van studenten:

‘De hele groei die je ziet van het beginpunt. De eerstejaars dan: Waar ben je begonnen, waar ben je geëindigd, waar werk je naartoe, zorgen dat ze het ook halen. Ja, dat vind ik toch echt een drive. En dan toch proberen het hen zoveel mogelijk zelf te laten doen.’

(Jonge docent 6)

De wens om studenten te helpen om zich persoonlijk te ontwikkelen, is ook een belangrijke reden om les te geven in het Middelbaar Beroepsonderwijs. Enkele docenten hebben voor het Deltion gewerkt of stage gelopen bij scholen in het voortgezet onderwijs, maar misten hierin het sociale aspect. Dus niet alleen het overbrengen van vakinhoud, maar juist ook studenten verder helpen op sociaal vlak:

‘Je zult nergens als sociaal professional mensen zo snel zien groeien als in het MBO-onderwijs. Want leerlingen die binnenkomen zijn vrij naïef, hebben eigenlijk geen flauw idee wat hun te wachten staat en op het moment dat ze hun stage ingaan, maken ze zo snel sprongen en worden ze zo snel volwassen. Wat dat betreft is dit gewoon een hele mooie leeftijd daarin. En dan is het voor mij leuk om die groei te stimuleren en omdat zo soepel mogelijk te laten verlopen om zoveel mogelijk mensen verder te helpen in hun leven.’

(Jonge docent 10)

De specifieke aard van het MBO-onderwijs bood de jonge docenten een vruchtbare grond om studenten te ondersteunen bij hun persoonlijke groei. De keuze voor het Deltion was voor de meeste jonge docenten gebaseerd op eerdere positieve ervaringen met het Deltion. Zoals aangegeven is een groot deel van de jonge docenten in hun stageperiode al bij het Deltion actief geweest. Voor hen was het werken bij het Deltion dermate bevallen dat na het afstuderen een baan bij het Deltion meestal de eerste optie was. De reden voor de gewenste terugkeer naar het Deltion had te maken met de sfeer die men tijdens de stage ervaren had in de onderwijsteams:

‘Ik ben hier tijdens mijn opleiding dus een half jaar geweest. Nou dan heb je de collega's, binnen hetzelfde team ook overigens, wel aardig van dichtbij gevolgd. En die sfeer was vanaf het begin eigenlijk gewoon al goed. Toen had ik al het idee van 'als ik ooit de kans krijg om hier binnen te komen, ga ik zeker solliciteren'. Gewoon tekenend voor de tijd die ik toen hier tijdens mijn opleiding heb gehad.’

(Jonge docent 2)

‘Het is gewoon een hele veilige sfeer. Iedereen kijkt naar elkaar om. Dat beviel me toen heel erg, dat je echt samen een team bent, samen een front. Want ik merkte heel erg op andere stages dat ze elkaar probeerden uit te spelen’

(Jonge docent 3)

Veelal hielden de jonge docenten na hun stages contact met voormalige collega's binnen het Deltion om alert te blijven op eventuele vrijkomende vacatures. Ook de zij-instromers zijn via hun netwerk bij het Deltion binnengekomen, zij kenden nog docenten van hun oude MBO-opleiding of oude collega's die nu bij het Deltion werkten en hen attendeerden op sollicitaties. Zij wilden graag aan de slag in het onderwijs en vonden op deze manier een ingang.

Voor de overige jonge docenten was de keuze voor het Deltion minder bewust; men kende de organisatie nauwelijks voordat men bij het Deltion ging solliciteren. Het beperken van de reistijd naar het werk is voor enkele jonge docenten een reden geweest om voor het Deltion te kiezen. Daarnaast gaven drie docenten aan 'ook wel eens bij een andere organisatie te willen gaan kijken', waarna het Deltion min of meer toevallig op hun pad gekomen was.

Behoeftte aan zekerheid

Deze wens om zo nu en dan van organisatie te wisselen, wordt zeker niet door alle jonge docenten gedeeld. Sterker nog, de meeste jonge docenten geven aan een sterke behoefte te hebben aan zekerheid en vastigheid in het werken bij een organisatie. Het gaat hierbij dan vooral om de jonge docenten die beschikken over een tijdelijk contract. Jonge docenten die in het bezit zijn van een vast contract benadrukken het belang van zekerheid in het werk, maar het is voor hen niet echt een issue meer, omdat hun vaste contract die zekerheid al voor een groot deel biedt. De jonge docenten die een tijdelijke aanstelling hebben zijn echter wel in grote mate bezorgd over hun toekomstperspectief bij het Deltion. Vooral omdat de meeste jonge docenten het gewoon vervelend zouden vinden om te moeten vertrekken bij het Deltion. Het is niet zozeer dat zij weinig andere perspectieven zien op de arbeidsmarkt, maar meer dat deze jonge docenten nog niet zo lang binnen zijn bij het Deltion en graag willen blijven om hier iets op te bouwen:

'Ik ben gewoon heel blij dat ik hier binnen ben gekomen, en dat is wel prettig dat ik gewoon kan blijven ook, dat is het mooiste. En ik heb ook aantal andere diploma's waar ik op terug kan vallen, maar ik vind dit wel eventjes leuk voor een aantal jaar.'

(Jonge docent 10)

Daarnaast breekt voor veel jonge docenten een tijd van hun leven aan dat zij zich ergens willen gaan settelen en een huis voor zichzelf willen kopen. De docenten willen zich niet al te veel zorgen hoeven maken over een hypotheek, en een inkomensgarantie is hierbij natuurlijk cruciaal:

'We staan wel op een punt in ons leven dat we toch een huisje willen kopen, of in ieder geval enige vastigheid. En dat is wel, in mijn ervaring, is dat bij Deltion wat lastig. Toen ik hier kwam vorig jaar stond ik nog onder een payflex contract. En toen was het zo van je hebt eerste drie jaar Payflex, dan drie jaar Deltion en dan pas heb je vast contract, daar gaat 6 jaar overheen. Allemaal van die horrorverhalen van andere collega's gehoord dat ik dacht van 'dit schrikt wel af'. Dus daarom kom je dan werknemers niet of half tegemoet. Er zijn collega's die daarom bewust gaan kijken, en ik ook wel, die houden toch sollicitaties in de gaten van 'goed, als ik ergens anders aan de bak kom, waar ik dat sneller heb dan 6 jaar, of 3 jaar want dat is ook een beste tijd.'

(Jonge docent 7)

Daarnaast spreekt uit het aanbieden van een vast contract een bepaald vertrouwen. Het uitblijven van een vaste arbeidsverbintenis kan ertoe leiden dat jonge docenten het gevoel hebben dat ze aan het lijntje gehouden worden en er niet veel vertrouwen is hun kunnen. Een vast contract wordt dan ook gezien als een uiting van waardering voor verrichte diensten:

'Ik zou het wel fijn vinden als een organisatie ziet hoeveel jaar ervaring je in het onderwijs hebt, en dat je niet het gevoel hebt dat je je telkens opnieuw een jaar moet bewijzen.'

(Jonge docent 16)

De onzekerheid over contractverlenging creëert een hoop spanning bij de jonge docenten. De jonge docenten spreken over een gebrekkige communicatie op dit gebied. Er wordt weinig informatie verschaft over de status van de contractverlenging, en de uiteindelijke beslissing krijgen zij te laat te horen:

'Ik heb geen zin om elk jaar te denken: Pff, het wordt weer zomervakantie, nou wie weet: Blijf ik wel, blijf ik niet? Dat vind ik gewoon echt heel vervelend.'

(Jonge docent 14)

'Wat ik wel prettig vind is dat ze daarin zouden afstemmen. Dat het niet zo is dat je vlak voor de zomervakantie hoort of je mag blijven of niet volgend jaar, en dat je de rest van het jaar er niets van gehoord hebt. Dus ik wil wel op de hoogte gehouden worden.'

(Jonge docent 10)

Een meer open en tijdigere communicatie maakt dat zij zich in een eerder stadium kunnen oriënteren op een eventuele toekomst buiten het Deltion. Voor de meeste docenten loopt de contractduur samen met de duur van het schooljaar. Wanneer men niet dus niet bijtijds te horen krijgt dat men ander werk moet gaan zoeken, wordt de kans dat men aan het begin van het nieuwe schooljaar bij een andere onderwijsinstelling aan de slag kan aanzienlijk verkleind, omdat veel arbeidsplaatsen op andere scholen dan alweer ingevuld kunnen zijn.

Daarnaast kan de onzekerheid over de functie bij het Deltion overslaan op de moraal en het enthousiasme van de jonge docenten:

'En ik begin wel te denken van 'voor je het weet is het schooljaar voorbij, heb ik dan nog wel een baan?'. Het is wel vervelend, want ik ben nu dus bezig met het ontwikkelen van een lesprogramma maar ik denk ook van: Ik kan dat wel doen, maar ga ik het zelf wel uitvoeren? Dat weet ik niet. Dat weerhoudt me er dus van om er op sommige punten dus volledig voor te gaan.'

(Jonge docent 7)

Ook kan een bepaalde druk ontstaan voor de jonge docent om zich bovenmatig in te spannen. Enkele jonge docenten kregen het gevoel zich te moeten bewijzen, en uit angst en onzekerheid over het al dan niet verlengen van hun contract werden de grenzen van hetgeen zij zouden willen en kunnen doen nogal eens opgerekt:

'Als iemand vraagt van 'wie wil deze taak op zich nemen', dan denk ik eigenlijk heb ik daar helemaal geen tijd voor, of het lijkt me helemaal niks, ik heb er gewoon geen zin in. 'Dan is het soms van: 'Jij bent nog jong en fris, dat kun jij wel doen'. En dan denk ik: 'Ja, als ik nu nee zeg, dan denken ze misschien: 'Wat een lulak, die willen we volgend jaar niet hebben'. Even een overdreven voorbeeld, maar ik ben wel eerder geneigd te zeggen van: Dat doe ik wel.'

(Jonge docent 14)

De jonge docenten met tijdelijke contracten hopen zo spoedig mogelijk een vaste aanstelling te krijgen. Waarom kan Deltion die baanzekerheid dan niet altijd bieden? De belangrijkste verklaring lijkt te liggen in de aard van het onderwijs. Het aantal docenten dat ingezet wordt binnen de school of binnen een specifieke opleiding is in grote mate afhankelijk van het aantal studenten dat zich aanmeldt. Het Deltion maakt gebruik van de 'flexibele schil' om de fluctuaties in aantallen studenten op te kunnen vangen. Toch geven enkele jonge docenten aan dat op andere scholen waar zij gewerkt hebben en op scholen waar vrienden van hen werken veel sneller duidelijkheid is over de bezetting van het volgende studiejaar.

Eerlijke beloning

Het uiten van waardering en het bieden van vertrouwen zijn ook thema's die zich niet alleen bij het aanbieden van arbeidscontracten openbaren, maar ook bij het bepalen van het salaris. Geen enkele docent geeft te kennen dat het salaris te laag zou zijn, maar er worden wel vraagtekens geplaatst bij de manier waarop men vaststelt in welke salarisschaal de jonge docent terechtkomt. De voornaamste kritiek is dat er niet gekeken wordt naar de activiteiten en verantwoordelijkheden die de docent heeft. Extra taken en verantwoordelijkheden leiden niet automatisch tot een hogere beloning:

'Op een gegeven moment houdt het op vrijwillig vlak natuurlijk wel een keer op. Ik vind alles leuk, en ik doe het graag, en die leerlingbegeleiding vind ik ook wel van toegevoegde waarde. Alleen ik zou het van het Deltion ook wel leuk vinden als ze zouden zeggen van 'wij waarderen dat' en dat je daar iets meer voor terugkrijgt. Daar heb ik me in het begin redelijk aan gestoord dat het allemaal zo moeizaam verliep. Er worden beloftes gedaan, er komt een schaal zoveel, en dat is dan voor jullie, en daar wacht ik al anderhalf jaar op en dat is er nog niet.'

(Jonge docent 1)

'Ik werd als instructeur ingeschaald, terwijl ik HBO-geschoold ben en ook de functie overnam van iemand die docent was. Dus dat vind ik wel een rare manier van omgaan met personeel. Niet dat ik zozeer qua salaris erg achter liep ofzo, maar wel van: 'Je wordt als instructeur ingezet of betaald, maar je doet eigenlijk alles wat een docent ook doet'. Dus meer een soort van bezuinigingsmaatregel. Nou sinds februari ben ik dan als docent ingeschaald, maar ik heb niet het idee dat ik nou enorm anders ben in mijn werk.'

(Jonge docent 13)

4.3 Het leraarschap

In deze paragraaf wordt ingegaan op wat de jonge docenten belangrijk vinden in een baan. De thema's die hierbij uit de interviews naar voren zijn gekomen, zijn autonomie, afwisseling en

ontwikkeling. Deze thema's en de manier waarop die door de jonge docenten beleefd worden binnen het Deltion, zullen hieronder aan bod komen.

Autonomie

Wanneer gekeken wordt naar het primaire proces, het geven van lessen, dan vinden de jonge docenten het belangrijk dat zij de vrijheid hebben om hier een eigen invulling aan te geven. Hierbij bestaat wel de behoefte aan structuren en kaders waar zij zich aan moeten conformeren, en een duidelijk doel waar naartoe gewerkt kan worden. Zij willen echter zelf bepalen welke middelen zij gebruiken om dit doel ook daadwerkelijk te bereiken. Autonomie bij het uitvoeren van de werkzaamheden is een belangrijke voorwaarde:

'Je hebt een doel waar je naar toe werkt, je maakt samen met je collega's afspraken waar we het allemaal over eens zijn, en daar ga je dan mee bezig. En dat zijn redelijk ruime afspraken, waardoor je toch je eigen stukje houdt om de lessen te geven. En dat heb ik wel nodig. Anders zou ik toch meer een kunstje gaan doen, terwijl ik dat niet echt zou willen.'

(Jonge docent 13)

Deze ruimte om zelf eigenaar te zijn van de gegeven lessen, is bij het Deltion nauwelijks in het geding. Slechts één respondent geeft aan dat zij haar creativiteit niet echt kwijt kan binnen de lessen. Dit lijkt samen te hangen met de aard van de opleiding: de respondent geeft les in een versnelde opleiding, waarbij de lesstof er veel sneller doorheen moet dan bij reguliere opleidingen. De versnelde opleiding kent een veel strakkere planning, de docent heeft dan ook minder speling om zijwegen in te slaan en alternatieve oplossingen en aanpakken te proberen. De overige docenten ervaren weinig problemen met de mate van autonomie in het klaslokaal, en zijn tevreden over de vrijheid van de lesinvulling. Een docent die zich niet kon vinden in een bepaalde digitale lesmethode, heeft daarbij zelf het initiatief genomen om een alternatieve methode te gaan ontwikkelen. De jonge docenten verwachten hierbij dat door het team en door de opleidingsmanager de mogelijkheid en worden geboden om zelf na te denken en te werken aan onderwijssystemen.

Voor een deel van de jonge docenten beperkt deze wil om mee te kunnen denken en praten zich niet alleen tot het lesgevende gedeelte. Zij vinden het belangrijk dat zij hun zegje kunnen doen wanneer er over kwaliteitsverbetering en onderwijsvernieuwing van de opleiding gepraat en beslist wordt. De uitdaging ligt er voor hen in om zich te kunnen buigen over de lange-termijn visie van de opleiding en het team. Zij willen graag de kans op een plek aan de vergadertafel wanneer de strategie van de opleiding uitgestippeld gaat worden:

'Ik vind het leuk om mee te denken in de opzet van de opleiding. Ik denk dat ik ideeën heb over de opzet van de opleiding. Ik denk dat ik ideeën heb over hoe mensen leren, wat voor mogelijkheden je daar binnen hebt. Ik denk ook dat ik ideeën heb over verschillende vormen van het uitwerken ervan.'

(Jonge docent 9)

Deze wens lijkt sterker te worden naarmate men langer in de onderwijswereld werkt. Er zijn enkele personen die pas net begonnen zijn en al graag een dergelijke rol naar zich toe zouden trekken, en er zijn jonge docenten die al jaren in hetzelfde team werken maar slechts een beperkte ambitie hebben om zich te mengen in de lange-termijn plannen van de opleiding. De persoonlijkheid van de docent is

natuurlijk voor een belangrijk deel doorslaggevend voor een dergelijke ambitie. Maar de algemene tendens lijkt daarnaast te zijn dat de meer ervaren docenten zich meer bezighouden met de overkoepelende visie van het team.

Afwisseling

Uit het bovenstaande spreekt ook al de behoefte van jonge docenten aan afwisseling in het werk. Met alleen het doceren zijn de jonge leraren niet tevreden, zij willen hiernaast ook andere werkzaamheden oppakken. De jonge docenten zien zichzelf zeker niet als 'lesboer', zoals een respondent het type leraar omschreef die het liefst alleen maar les zou geven:

'Ik ben niet iemand die het leuk vindt om de hele dag klassen te ontvangen een uurtje lang en dan vervolgens weer te zien gaan na een uur.'

(Jonge docent 9)

'Ik moet er niet aan denken om alleen maar les te geven.'

(Jonge docent 11)

In het MBO, waar veel aandacht is voor de persoonlijke groei van studenten, liggen op dit gebied veel mogelijkheden. Mentoraat, studieloopbaangesprekken en stagebegeleiding zijn werkzaamheden waarvoor jonge docenten zich snel en graag aanbieden. Daarnaast willen de jonge docenten graag meewerken aan projecten binnen het onderwijsteam of daarbuiten, zoals het organiseren van open dagen of het ontwikkelen van een nieuw computersysteem:

'En ik doe van alles, leraar zijn natuurlijk, lesgevende taken, maar ook stagebegeleiding, coach, en ik doe heel veel aan onderwijsontwikkeling binnen ons team. Ik zit daar in de schrijfgroep dus ik bedenk alle projecten en simulaties, dus ik doe ook veel organisatorische werkzaamheden. Ik vind nu die combinatie van werkzaamheden erg leuk.'

(Jonge docent 11)

Jonge docenten willen en krijgen bij het Deltion de mogelijkheid om veel extra werkzaamheden op te pakken, en zijn over het algemeen enthousiast om die mogelijkheden ook aan te pakken. Maar dit enthousiasme kan ook leiden tot een bepaalde verplichting. Van de jongere docenten wordt verwacht en soms ook geacht dat zij de extra taken er graag bij zullen nemen. Sommige docenten geven aan dat het voor hen lastig is om hierin de eigen grenzen aan te geven en om 'nee' te durven zeggen.

Dat heeft dus aan de ene kant te maken met het eigen enthousiasme, de jongeren willen alles doen en vinden alles leuk. Daarnaast speelt de onervarenheid van jonge docenten een rol bij het bewaken van deze grenzen. Voor veel docenten is het de eerste keer dat zij werkzaam zijn in een teamsetting en/of in het onderwijs. Het is voor hen dan ook lastig in te schatten hoe bepaalde zaken geregeld zijn en hoe teamprocessen lopen. De docenten geven aan dat zij hier met de jaren meer inzicht en feeling in krijgen. Hoe langer zij werkzaam zijn binnen het team, hoe meer grip zij krijgen op de gang van zaken binnen het team, en hoe beter zij in staat zijn om op te komen voor zichzelf om hun grenzen aan te geven:

‘[Die moeite met het aangeven van grenzen] heb ik wel minder dan dat ik dat in het begin had, want toen was het natuurlijk allemaal spannend, in een team, je moet het nog allemaal leren van hun. Maar soms merk ik wel dat ik mezelf erop betrap dat dat nog steeds is.’

(Jonge docent 14)

Ontwikkeling

Een thema dat in alle interviews en alle bijeenkomsten van Young Deltion aan de oppervlakte kwam is het belang van en de behoefte aan ontwikkeling. Jonge docenten zijn bang dat hun groei zal stagneren wanneer men stil blijft staan, en zij zijn voortdurend op zoek naar vormen van zelfontplooiing. In de voorgaande paragraaf is aangegeven dat veel jonge docenten nieuwe taken en projecten oppakken. Dit is voor sommige docenten een belangrijke manier om die zelfontplooiing te bewerkstelligen: het uitoefenen van nieuwe functies en nieuwe activiteiten en het omgaan met nieuwe verantwoordelijkheden draagt bij aan het leerproces van de jonge docenten.

Maar bij ontwikkeling denken de jonge docenten toch vooral aan het volgen van cursussen en opleidingen. Die cursussen en opleidingen kunnen te maken hebben met het specifieke vakgebied van de docent, om zich verder te specialiseren op een bepaald terrein of om op de hoogte te zijn en bij te blijven van de huidige ontwikkelingen in een discipline:

‘Ik vind het helemaal niet erg om een tijdje niets te doen, maar op een gegeven moment gaat het kriebelen. En dan merk ik dat ik mezelf toch ergens in wil specialiseren, of een cursus volgen, of iets verder leren.’

(Jonge docent 14)

De jonge docenten zien het dan ook als de taak van Deltion om de ontwikkeling van medewerkers te faciliteren en hierin mee te denken. Zij willen graag de ruimte krijgen om deel te nemen aan cursussen en opleidingen, wanneer zij daarin geïnteresseerd zijn. Enkele jonge docenten zijn zeer tevreden over die geboden ruimte:

‘Er is heel veel wat je kan doen als werknemer, dat is ongelooflijk. En dat wordt ook wel geprikkeld. Ik ben ook naar Londen een week geweest als schoolstage. En dat kon ik veel meer doen, ik kon opleidingen volgen, wat ik ook wou. Dus wat dat betreft, alles mocht, alles kon.’

(Jonge docent 12)

Maar de meeste jonge docenten ervaren barrières wanneer het gaat om het benutten van hun ontwikkelingsmogelijkheden. Hierbij komen verscheidene knelpunten naar voren. Allereerst is het voor sommige jonge docenten niet altijd even duidelijk welke opties er voorhanden zijn. Deze docenten hebben niet helder in kaart welke opleidingen en cursussen beschikbaar zijn, en welke regelingen en vergoedingen vanuit de regering en vanuit het Deltion hierop van toepassing zijn.

Een tweede knelpunt is het financiële plaatje van een opleiding of cursus. Een docent gaf aan dat zijn aanvraag om een opleiding te volgen op de plank was blijven liggen:

‘Op een gegeven moment kregen we te horen dat er maar een x bedrag was per werknemer per jaar, maar dat was totaal niet toereikend voor sommige opleidingen. Dan kun je acht jaar opsparen en dan kun je pas beginnen. Het is de vraag of dat wel handig is.’

(Jonge docent 13)

Het laatste en belangrijkste obstakel dat door de jonge docenten ervaren wordt bij het benutten van hun ontwikkelingsmogelijkheden is het gebrek aan tijd. Voor het volgen van opleidingen en cursussen krijgt een werknemer een bepaald aantal uren. Maar het is lastig om naast de lessen en de andere activiteiten ruimte te vinden in het rooster om aan de eigen ontwikkeling te werken. De docenten hebben het simpelweg te druk met alle andere zaken, het volgen van opleidingen en/of cursussen is daarbij moeilijk in te passen in de overvolle agenda's:

'Je krijgt per persoon zoveel uren op jaarbasis voor scholing, in welke vorm dan ook. Maar wat ik merk is dat er zoveel andere taken zijn dat je daar bijna niet aan toekomt. Dan moet er ook echt gewoon tijd gemaakt worden. Bijvoorbeeld, die scholingsdagen zijn op donderdag. Dan vallen al die lessen ook uit van die dag, en dat kan weer niet tegenover de leerlingen.'

(Jonge docent 6)

Op papier zijn er dus genoeg kansen en opties om je als jongere werknemer te ontwikkelen, maar het is niet eenvoudig om die opties te verzilveren, in het licht van de dagelijkse praktijk van de MBO-docent, zonder dat dit ten koste gaat van andere werkzaamheden.

Dit is dan ook de kern van het spanningsveld betreffende de ontwikkeling van werknemers. Voor de jonge docenten is zelfontplooiing een doel op zich. Het is belangrijk dat de school en de opleiding ook de vruchten plukken van de ontwikkeling van de docent, maar het persoonlijke groeiproces staat centraal. Het team, de opleidingsmanager en het Deltion hebben in de beleving van de jonge docenten echter andere prioriteiten; de performance van de opleidingen is leidend, en het ontwikkelen van docenten is een belangrijk middel om deze performance te verbeteren. De jonge docenten geven aan dat de eigen ontwikkeling op een lager pitje terecht zou kunnen komen, wanneer die zou botsen met de bezettingsgraad binnen het team.

R: 'En dat ik hopelijk ooit een keer de tijd of wat dan ook krijg om eventueel een opleiding erbij te volgen. Als het via Deltion niet betaald wordt, dan ga ik een lerarenbeurs aanvragen, maar wel dat ze je de optie bieden dat daar gelegenheid voor is, dat vind ik wel belangrijk.'

I: 'En is die er?'

R: 'Ik denk het wel. Ik weet alleen niet of ze mijn opleiding zinvol genoeg vinden om daar uren in te steken, dus dat zou nog een nadeel kunnen worden.'

(Jonge docent 16)

4.4 Het Team

In deze paragraaf wordt ingegaan op de manier waarop de teamsituatie beleefd wordt en welke waarde door jonge docenten gehecht wordt aan het werken in teams. De respondenten zijn werkzaam in 13 verschillende teams. De variatie in de omvang van de teams is groot; het kleinste team bestaat uit 5 personen, het grootste team uit 25 individuen. Daarnaast zijn er grote verschillen in de leeftijdsamenstelling van een team. Er zijn teams waarvan de helft van de teamleden jonger is dan 45 jaar, maar ook teams waarbij juist (behalve de jonge docent) geen enkel ander teamlid jonger is dan 45 jaar. De meeste teams komen wekelijks samen voor een vergadering, al zijn er ook enkele teams die een tweewekelijks overleg hebben en één team dat geen vaste bijeenkomst plant.

Contact met collega's

Uit de gesprekken met de jonge docenten komt naar voren dat het werken en functioneren in teams een heel belangrijk onderdeel uitmaakt van de dagelijkse praktijk van de jonge docenten. Het contact met directe collega's uit het team is een voorname bron van het plezier dat zij ervaren in hun werk. Deze gezelligheid in teamverband wordt door alle respondenten verlangd, en wordt ook in bijna alle teams gevonden:

'Oorlog hebben we nooit, we zijn een heel hecht team, elke vrijdag borrelen we samen, het is wel altijd één groot feest.'

(Jonge docent 12)

Naast die gezelligheid vinden de jonge docenten het belangrijk dat er in het team aandacht is voor elkaar. Niet alleen een prettige werksfeer, maar ook een stemming waarin collega's (privé)problemen met elkaar kunnen delen, waar men oprecht geïnteresseerd is in elkaar en waar men zich ontfermt over de zorgen van een ander:

'Er kwam bijvoorbeeld een collega, helemaal overhit: 'Ik weet het allemaal niet meer, rotklas!'. Dan is het hele team meteen gericht op die collega, ga even zitten, iemand haalt koffie, heb je wat nodig, welke klas is het, wie is de student, die is van mij. Dan pak je het op, dat merk je heel erg in ons team. Dus dat gevoel heb ik bij het Deltion, een warm nest.'

(Jonge docent 3)

Naast de gezelligheid en zorgzaamheid die de jonge docenten graag terugzien in hun team, hebben zij ook veel steun van de teamleden op professioneel niveau. Er zijn altijd mensen waarmee zij vakinhoudelijke of pedagogische zaken kunnen bespreken. De wetenschap dat er altijd personen om hen heen zijn die zij kunnen benaderen wanneer zij ergens informatie, tips op feedback over willen, maakt dat zij op professioneel gebied veel leren van de verschillende collega's:

'Ik heb veel verschillende collega's, die doet het op die manier en die weer op die manier, en dat neem je toch soms over. En dan merk ik wel dat ik dat heel prettig vond. In Ommen werkte ik eigenlijk als enige als sporter. Er was nog iemand die parttime werkte, maar daar had ik niet superveel contact mee. En dan merk je wel, dan ben je echt aan jezelf overgeleverd.'

(Jonge docent 13)

Ingetogenheid

Maar deze openheid op professioneel gebied wordt niet altijd gevoeld door de jonge docenten. Ongeveer een derde van de jonge docenten spreekt over een bepaalde voorzichtigheid en ingehoudenheid die zij binnen het team in acht nemen. Deze jonge docenten nemen binnen het team een meer afwachtende houding aan en durven minder snel hun mening naar voren te brengen. Voor onderstaande docent was het dan ook reden om zich aan te melden voor het Podium, het platform bestaande uit enkel jonge docenten:

'Omdat ik daar gewoon misschien wat sneller mijn mening kan ventileren dan rondom een team met een blok aan ervaring. Mijn mening wordt zeker gewaardeerd hoor, maar het zit meer bij mezelf, dat ik zoiets heb van ja, als het hier altijd al zo georganiseerd is, dan zal in de tijd wel gebleken zijn dat we dit zo moeten gaan doen.'

(Jonge docent 2)

Deze respondent, die al vier jaar in het onderwijs werkt (waarvan drie jaar bij Deltion), kon lastig aangeven waar die terughoudendheid precies vandaan kwam. Hij sprak van een 'onderhuids' gevoel wat hem belette om zijn stem te laten gelden tussen de ervaren collega's.

Jong vs. oud

Tot slot ervaren sommige jonge docenten binnen het team een bepaald verzet tegen innovatieve ideeën. De jonge docenten willen graag vernieuwend bezig zijn, maar stuiten in hun zoektocht naar nieuwe creatieve oplossingen en keuzes nogal eens op weerstand van de oude garde binnen het team:

'Afgelopen week wilde ik vis en vlees als hoofdgerecht. Dus vis, schoolfilet, en aan de andere kant een stukje vlees, lam of iets. Vis en vlees op een bord. Nou ja... Paniek. Ik dacht: Here we go again! En dat soort dingen, dat kom je gewoon regelmatig tegen, dat eeuwige geneuzel over nee dat hoort niet zo, en dat kan niet, en dat werkt niet, en dat kan niet volgens de etiquette.'

(Jonge docent 12)

'De studenten namen eigenlijk nooit een boek mee, dus hadden we afgesproken dat we die regel in gingen voeren en aan zouden scherpen. 'Boek mee, anders kom je de les niet in'. En ik ben dan heel enthousiast dan denk ik van 'nou dat is een hartstikke goede regel', en de wat nieuwere collega's die nog niet zo lang in het team zitten ook. Maar dan merk ik bij de oudere collega's, die wat langer in het team zit, van 'goh ja, dat hebben we al zo vaak afgesproken die regel en dat werkt toch niet', en dan wordt ik wel in mijn enthousiasme geremd, dan denk ik van 'ja we moeten er wel als een heel team achterstaan, anders heeft het geen zin'.

(Jonge docent 15)

Op deze manier lijkt de houding van de overige collega's de jonge docenten te temperen in hun enthousiasme. Enkele andere jonge docenten geven aan dat deze weerstand bij vernieuwing en verandering ook doorslaat op hun eigen beleving. Zij nemen dan zelf bij innovaties een meer passieve rol aan:

'Die rol neem ik nu ook al een beetje aan. Dan denk ik leuk dat digitaliseren, een half jaar geleden had ik het meteen gedaan. En nu heb ik zoiets van als meerdere mensen het doen ga ik het ook maar doen, maar ik ga niet heel ijverig meteen invoeren. Ik ben nu al vastgeroest (haha). Zo voel ik het natuurlijk niet helemaal, maar het is wel ongelooflijk hoe snel dat gaat. Niet een negatief beeld, je bent niet verzuurd ofzo, maar het verandert wel heel snel, je instelling.'

(Jonge docent 3)

4.5 De leidinggevende

Eind 2009 is het Deltion omgeschakeld naar een nieuwe managementstructuur. Vóór deze tijd werden teams aangestuurd door een teamleider. De teamleider was verantwoordelijk voor de aansturing van het team, maar bleef tegelijkertijd nog een kleine rol vervullen bij het primaire proces; de teamleider diende minstens 5 procent van zijn tijd te besteden aan leerlinggebonden activiteiten. Bij de invoering van de nieuwe structuur zijn de teamleiders vervangen door opleidingsmanagers, die niet één maar twee of drie verschillende teams onder zich hebben en geen studentgebonden activiteiten meer ontplooiën. De teamleiders hebben de keuze moeten maken om verder te gaan als docent of te solliciteren voor de functie van opleidingsmanager.

Door de nieuwe structuur is het aantal leidinggevendens gehalveerd. De opleidingsmanager is nu de direct leidinggevende van de leden van de teams die onder zijn leiding vallen. Bij enkele teams is er echter nog steeds een teamleider aanwezig, die nog tussen het team en de opleidingsmanager inzit. Hieronder wordt weergegeven waar jongeren naar op zoek zijn in een leidinggevende en hoe de samenwerking tussen de jonge docent en de opleidingsmanager ervaren wordt. Vervolgens wordt een korte vergelijking gemaakt tussen de teamleiders en de opleidingsmanagers.

Laagdrempelig

Wat zoeken de jonge docenten in een leidinggevende? Een van de belangrijkste punten is dat de leidinggevende aanspreekbaar en beschikbaar is op het moment dat de jonge docent iets wil behandelen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan problemen met leerlingen, het ondertekenen van bonnen en documenten en vragen over contractverlenging of verlofperiodes. De jonge docent verwacht dat de leidinggevende bij dit soort zaken tijd vrij maakt voor de jonge docent.

Alle jonge docenten vinden deze wens ook terug in de interactie met de leidinggevende en spreken over een laagdrempeligheid in het contact, zowel bij de opleidingsmanagers als de teamleiders. Veel communicatie loopt via e-mailverkeer. Daarnaast zijn de meeste leidinggevendens aanwezig bij teamvergaderingen, meestal één of twee keer per maand. Voor dringende zaken lopen de jonge docenten langs bij het kantoor van hun managers. Deze zitten, op één teamleider na, namelijk niet in de teamkamer, maar hebben een eigen werkruimte, vaak naast of in de buurt van de teams die de leidinggevendens aansturen.

‘Hij zit in een kamertje verderop, dus ik kan altijd naar hem toe als dat nodig is. Voor de rest kunnen we hem altijd bellen of wat dan ook. Als het moet kan er direct contact zijn.’

(Jonge docent 15)

Betrokkenheid

Daarnaast geeft ongeveer de helft van de jonge docenten aan dat zij het prettig vinden wanneer hun leidinggevende ook actief betrokken is bij hun persoonlijke gesteldheid. Zij willen een leidinggevende die er voor zorgt en controleert of zij het goed in hun vel zitten, zowel in het werk als op privégebied:

‘En ook een vinger aan de pols houden om te kijken of iemand het prettig vindt in een organisatie. Ik zou het fijn vinden als ik weet dat ik mensen binnenhaal die ook even blijven. Daar moet je volgens mij ook in investeren, als je wilt dat mensen zich prettig voelen binnen een organisatie moet je daarin ook investeren.’

(Jonge docent 10)

Daarnaast willen deze jonge docenten ook een bepaalde mate van betrokkenheid op inhoudelijk vlak. Zij verwachtten van de leidinggevende dat deze feedback geeft, weet wat de jonge docent nodig heeft om zich te verbeteren en initiatief neemt om de competenties van de jonge docent verder te helpen ontwikkelen.

Deze betrokkenheid op sociaal en inhoudelijk vlak van de leidinggevende wordt door ongeveer een derde van de jonge docenten gemist. Jonge docenten die al langer werkzaam zijn binnen het Deltion, en zowel de vorige managementstructuur met teamleiders als de huidige structuur met opleidingsmanagers meegemaakt hebben, zien een belangrijke verklaring van deze betrokkenheid in de structuurverandering. Voorheen stonden de leidinggevendenden veel dichterbij de teams. Nu hebben zij meer medewerkers onder zich en houden zich meer bezig met managementtaken. Het ontbreekt hen daarom aan tijd om in te zoomen op individuele gevallen in de teams. Uiteraard is er wel een gesprekkencyclus; Jaarlijks vindt er tussen docent en opleidingsmanager een functionerings- en beoordelingsgesprek plaats. Maar enkele respondenten zetten vraagtekens bij het nut van deze gesprekken:

‘En de vraag is dus eigenlijk hoe goed iemand die je zo weinig ziet en spreekt, en zo weinig van je ziet eigenlijk, je kan beoordelen. [...] De vraag is hoeveel ze van de praktijk zien. Ze worden wel regelmatig bijgepraat over waar je globaal mee bezig bent, maar over de kwaliteit van je werk, en over de inhoud daarvan, het is de vraag of ze daar voldoende zicht op hebben natuurlijk.’

(Jonge docent 2)

Sommige jonge docenten gaven echter ook aan dat ze nog niet genoeg zicht hadden op de waarde van de gesprekkencyclus, omdat deze door de structuurverandering de laatste tijd nogal rommelig verlopen is.

De behoefte aan een meer betrokken leidinggevende leeft zeker niet onder alle docenten. Ongeveer een derde van de jonge docenten mist deze betrokkenheid van de leidinggevende. De overige jonge docenten vinden het contact dat zij hebben met de opleidingsmanager afdoende, en hebben dan ook geen behoefte aan een actievere rol van de opleidingsmanager.

Teamleiders

Twee respondenten waren lid van een team waar naast de opleidingsmanager ook nog een teamleider boven stond. Deze twee jonge docenten gaven aan dat zij de teamleider als hun leidinggevende zagen, en dat het contact met de opleidingsmanager maar heel summier was.

De verhalen over de twee teamleiders leveren twee totaal verschillende verhalen op. In het ene team verloopt de samenwerking met de teamleider zeer goed. Er is vaak en veel contact, waarbij de jonge docent aangeeft erg tevreden te zijn met de feedback en het vertrouwen wat hij krijgt van de teamleider. In het andere team is de samenwerking daarentegen zeer stroef; de betrokkenheid en interesse wordt totaal niet gevoeld vanuit de jonge docent. Er was wel veel contact tussen de jonge docent en teamleider, maar de jonge docent gaf aan dat er weinig tot niets gedaan werd met zijn vragen, tips en feedback.

4.6 Socialisatie

In dit gedeelte zal ingegaan worden op de eerste periode van de jonge docenten bij het Deltion. Zoals eerder aangegeven verschillen de docenten nogal in de 'bagage' die zij meegenomen hebben uit eerdere ervaringen: zij-instromers die uit het bedrijfsleven komen, docenten die al eerder stage hebben gelopen bij het Deltion, docenten die al eerder in het onderwijs werkzaam geweest zijn en één docent die geen van dit alles gedaan heeft. Hoe hebben de jonge docenten hun eerste periode bij het Deltion beleefd?

Werkdruk

Allereerst hebben veel jonge docenten een erg hoge werkdruk ervaren, omdat zij naast het geven van de lessen veel tijd kwijt waren met het voorbereiden ervan. Bijna alle jonge docenten zijn na binnenkomst gelijk volop mee gaan draaien in het onderwijsproces. De nieuwe docenten kwamen vaak bij het Deltion terecht als vervanging van een zieke of uittredende collega, waarbij het gehele takenpakket overgedragen werd aan de nieuwe docent. Twee jonge docenten hebben aangegeven een rustige beginperiode gehad te hebben, waarin het aantal lessen en nevenactiviteiten langzaam opgevoerd is. Deze docenten vonden dit behoorlijk 'luxe' en hun eerste periode is voortvarend verlopen, zonder noemenswaardige problemen.

De hoge werkdruk speelde hoofdzakelijk bij de jonge docenten die nog niet eerder in het onderwijs werkzaam geweest waren. Het was voor hen de eerste keer dat zij zelfstandig verantwoordelijk waren voor de invulling van de lessen. De docenten dienen zich de lesstof eigen te maken, zich te verdiepen in de gebruikte lesmethodes en puzzelen hoe zij lessen gaan vormgeven:

'Ik had 27 lessen geloof ik. Dat betekent ook dat ik van 27 lessen niks op papier had staan van wat ik moest doen. Ik heb echt elk uur, elke minuut van de eerste periode zelf moeten bedenken.'

(Jonge docent 7)

'Ik was echt tot diep in de nacht met school bezig, dat ik dacht: Dit ga ik niet volhouden, ik ben straks overspannen.'

(Jonge docent 11)

Deze jonge docenten hebben de eerste periode dan ook als zeer stressvol ervaren. Drie jonge docenten zijn in hun eerste jaar ook langdurig afwezig geweest door ziekte, waarbij zij zelf een directe relatie legden tussen de hoge werkdruk en hun aandoeningen:

'Voor je gezondheid is het gewoon erg slecht om te beginnen met lesgeven.'

(Jonge docent 10)

Bij vier docenten is uiteindelijk dan ook ingegrepen door het team en de opleidingsmanager. Omdat het allemaal teveel was, zijn de jonge docenten van een deel van de lessen en activiteiten afgehaald of is een tijdelijke assistent aangenomen, om zo de last voor de jonge docent te verlichten.

De zij-instromers, die nog nooit voor de klas gestaan hadden, hebben minder moeite gehad met stress en werkdruk in de eerste periode. Zij gaven aan het voorbereiden en geven van lessen min of meer 'op gevoel' gedaan te hebben, daarbij gesterkt door de vele jaren aan ervaring in het werkveld.

Ook speelt mee dat zij niet pedagogisch-didactisch geschoold waren, en daarom niet bevoegd zijn om ingezet te worden bij de leerlingbegeleiding. Hierdoor waren zij minder tijd kwijt met nevenactiviteiten.

Mentor

Veel jonge docenten hebben daarnaast in hun eerste periode een aanspreekpunt gemist waarbij zij met hun vragen terecht konden. Het is Deltion-beleid dat elke nieuwe medewerker een mentor toebedeeld krijgt, die hem kan helpen of informeren bij onduidelijkheden en als vraagbaak dient binnen het team. In de praktijk blijkt dit echter lang niet altijd te gebeuren; minder dan de helft van de jonge docenten heeft bij zijn aanstelling de beschikking gekregen over een begeleider of 'buddy', zoals de mentor in sommige teams genoemd wordt. De jonge docenten die een begeleider gehad hebben binnen het team geven aan dat zij veel voordeel behaald hebben uit de contacten met de mentor:

'Een ervaren collega, waar je dus in ieder geval wekelijks een gesprek mee hebt over hoe het gaat, waar je mee zit, soms de meest praktische dingen, welk formuliertje je moet hebben voor heel veel dingen waar je niet mee bekend bent. Dat je daar een beetje wegwijs in wordt gemaakt. Dat je een soort van vraagbaak hebt, dat je wekelijks evalueert van hoe gaat het, waar loop je tegenaan. Dat is wel heel prettig.'

(Jonge docent 2)

Het nut van de mentor wordt door de jonge docenten dus onderschreven, maar het mentorproces verliep niet altijd zonder problemen. De nieuwe docenten met een begeleider konden niet elke week een gaatje vinden in het rooster waarop zij samen konden komen. Het gebrek aan tijd laat derhalve ook zijn sporen na op de intensiteit van de begeleiding. Daarnaast waren er twee nieuwe docenten die hun buddy langdurig zagen wegvallen door ziekte. Voor deze nieuwe docenten werd geen nieuwe begeleiding geregeld of nieuwe afspraken gemaakt.

Het grootste deel van de jonge docenten heeft echter geen vaste begeleider toegewezen gekregen in hun eerste periode bij het Deltion. Zij onderstrepen dat zij die begeleiding erg gemist hebben in die eerste fase:

'Dus ik heb alles een beetje zelf uit moeten vinden, ik heb wel gemerkt dat dat eigenlijk ontzettend belangrijk is die begeleiding. Want ik ben ontzettend bezig geweest met vragen aan alles en iedereen en overal een beetje informatie vandaan te halen, waardoor mijn start eigenlijk niet echt lekker is geweest, of in ieder geval heel erg veel.'

(Jonge docent 8)

Maar wat zijn nu precies de problemen waar nieuwe docenten die geen mentor gehad hebben tegen aan zijn gelopen in hun opstartfase? Veel jonge docenten worstelden met zaken die te maken hebben met het primaire proces, het geven van lessen en begeleiding aan studenten. De nieuwe docenten misten informatie en feedback over de invulling van lessen en over de manier waarop zij met studenten om dienden te gaan. In welke zaken moet je bijvoorbeeld de studenten wel, en in welke zaken moet je de studenten niet begeleiden als mentor zijnde? Veel nieuwe docenten hebben in die eerste periode het gevoel gehad dat ze er alleen voor stonden:

'Het was gewoon meteen: Je gaat aan de bak. Zwem maar. We zien het wel als je wat hulp nodig hebt'. [...] En ik miste dat ook, dat je echt denkt op een gegeven moment van 'doe ik het wel goed en waar ben ik eigenlijk mee bezig?'

(Jonge docent 7)

De jonge docenten maakten zich daarbij ook erg druk om de studenten. De prioriteit lag voor veel jonge docenten in deze periode bij het zorgen dat de studenten hun diploma's zouden halen. De jonge docenten leken in het behalen van die diploma's ook een bevestiging te vinden van hun eigen functioneren.

Net zoals bij de hoge werkdruk, lijkt dit probleem zich vooral voor te doen bij de jonge docenten die nog niet eerder in het onderwijs gewerkt hadden. De jonge docenten die al eerder in het onderwijs gewerkt hadden, hadden hier minder last van:

'Ik kwam hier natuurlijk in het tweede jaar nadat ik mijn opleiding had afgerond, dus ik had toen al een jaar voor de klas gestaan dus dan weet je al een beetje wat er op je afkomt. Niet dat je denkt dat je dan al heel ervaren bent, maar je komt niet echt voor bijzondere verassingen te staan.'

(Jonge docent 2)

Daarnaast misten de nieuwe docenten een echt aanspreekpunt voor onderwerpen die te maken hadden met de procedures, systemen en verantwoordelijkheden binnen het team. De cijferstructuren, onderwijssystemen en computerprogramma's die binnen het onderwijsteam gebruikt worden, zijn voor de nieuwe docenten vaak nog onbekend terrein. De jonge docenten gaven aan dat het voor hen lastig in kaart te brengen was wie de juiste personen waren om hun informatie vandaan te halen:

'Bij wie ben je als je denkt: Dit rooster is gewoon niet haalbaar. Bij wie ben je dan?'

(Jonge docent 5)

Bij dit probleem kunnen niet echt verschillen waargenomen worden tussen de groepen jonge docenten met verschillende ervaringsniveaus.

Voor de meeste jonge docenten is het hebben van begeleiding dus heel erg belangrijk tijdens het socialisatieproces. Toch zijn er ook een paar docenten die het minder erg vinden om in het diepe gegooid te worden. Zij vinden het geen probleem om zelf op zoek te gaan naar antwoorden en oplossingen zonder de hulp van een vast aanspreekpunt:

'Maar gelukkig ben ik wel erg op mezelf, en red ik mezelf altijd wel. Ik ga overal wel naar binnen om te vragen. Als je niet zo'n persoon bent, dan is dat heel frustrerend, als je dan net een buddy hebt die een beetje zieking is.'

(Jonge docent 3)

Organisatie-introductie

Jaarlijks wordt er een centrale bijeenkomst georganiseerd voor alle nieuwe medewerkers van het Deltion. Daarnaast hebben een aantal jonge docenten een etentje gehad met alle nieuwe

medewerkers van de sector en de sectordirecteur. Het doel van deze bijeenkomsten is vooral om de nieuwe medewerkers welkom te heten en met elkaar en de organisatie kennis te laten maken, maar er was ook aandacht voor wat de nieuwbakken werknemers opgevallen was in de organisatie. De jonge docenten vonden het prettig dat zij inhoudelijk aan konden geven wat hen had verbaast of verrast bij het Deltion, maar beklemtoonden vooral de sociale functie van de bijeenkomst:

'Dus niet eens zozeer dat je praat over hoe het allemaal gaat en wat je doet. Meer algemeen dat je mensen leert kennen. Op zich vind ik dat ook goed hoor, dat je dat doet, zeker in zo'n groot bedrijf waar zoveel mensen werken.'

(Jonge docent 13)

De hierboven genoemde omvang van de organisatie, is een aspect dat ook voor complicaties zorgt voor de beginnende docent. Dit zorgt ervoor dat de administratieve en praktische aangelegenheden niet centraal geregeld zijn, maar verspreid zijn over verschillende diensten binnen het Deltion. Deltion-pasjes, inlogcodes, loonstrookjes, ICT-diensten: sommige docenten misten een overzicht van de kanalen die zij dienden te gebruiken om informatie over deze zaken te verkrijgen en af te handelen. Dit gold ook voor een aantal jonge docenten die al eerder stage hadden gelopen bij het Deltion. Zij gaven aan door de stage al enigszins wegwijs te zijn in de organisatie, maar nog lang niet alle kanalen wisten te vinden:

'Maar verder ja, protocollen, systemen, hoe werkt het allemaal. Ik heb mijn LIO [Leraar In Opleiding-stage] hier gelopen, maar ja, voor wat het waard is, ik kende de helft nog maar.'

(Jonge docent 7)

Tot slot zorgt de grootte van de organisatie ervoor dat contact met collega's van andere teams en sectoren vrij summier is. Het is onmogelijk om iedereen te kennen binnen de organisatie, waardoor de jonge docenten bijna uitsluitend gericht zijn op hun eigen team. De meeste jonge docenten hebben hier geen enkel probleem mee, maar enkele docenten gaven aan dat zij de verbinding met vooral andere jongere docenten op het Deltion misten:

'Toen ik hier kwam, miste ik echt mijn leeftijdsgroep. [...] Ik voelde me wel alleen. Ja, het eerste half jaar dacht ik wel van: Moet dit? Sociale contacten haalde ik er toen ook nog niet echt uit.'

(Jonge docent 5)

Deze jonge docenten kwamen in teams terecht met collega's die een stuk ouder zijn. Zij wilden graag wat meer contact hebben met leeftijdgenoten, wiens belevingswereld toch net wat beter aansluit bij die van henzelf. Die belevingswereld heeft zowel betrekking op werkinhoudelijk als sociaal vlak. Inhoudelijk, omdat de jonge docenten in soortgelijke periodes binnen zijn gekomen en tegen soortgelijke problemen aanlopen. Maar ook in sociaal opzicht, het praten en kletsen met mensen van dezelfde leeftijd die in de meeste gevallen meer overeenkomstige interesses hebben dan oudere collega's.

5 Conclusie & Discussie

De vraag die in dit onderzoek wordt beantwoord, is: *“Op welke manier kan afstemming (‘fit’) bereikt worden tussen de behoeftes van jonge docenten binnen het Deltion en de behoeftes van hun werkomgeving?”*.

In dit hoofdstuk worden de resultaten nog een weergegeven (§ 5.1) en zullen de resultaten bediscussieerd worden aan de hand van de theorie (§ 5.2). Tot slot wordt besproken welke beperkingen het onderzoek kent en worden op basis daarvan voorstellen gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek (§ 5.3).

5.1 Conclusies

Hieronder zullen de bevindingen van het onderzoek uit de resultatensectie nog een kort uiteengezet worden. Achtereenvolgens zal de afstemming op het niveau van de organisatie, baan, team en leidinggevende behandeld worden, en tot slot zal het socialisatieproces van de jonge docenten aan bod komen.

Deltion

Wanneer de jonge docenten spreken over de cultuur van het Deltion, gaat het vaak meer over de cultuur van het team of de opleiding, dan over een gedeelde cultuur bij het Deltion. Het geeft aan dat de jonge docenten zich meer zien als lid van een team dan van de organisatie. Een belangrijke plek voor de jonge docenten is dan ook de eigen teamkamer. De teamkamer is vaak het decor van gezelligheid en kennisuitwisseling tussen collega's. Het nadeel hiervan is dat het in de teamkamers vaak druk en rumoerig is. Wanneer een jonge docent individueel wil werken, is het daarom lastig om productief te zijn, omdat er veel commotie om hem heen is.

De geringe binding van de jonge docenten met de organisatie heeft te maken met de omvang van het Deltion. Die omvang knelt nogal eens met de wil van veel jonge docenten om hun persoonlijke stem te laten gelden, omdat er bij het Deltion nu eenmaal veel verschillende stemmen zijn en het lastig is om ze allemaal aan bod te laten komen. Aan de andere kant wordt er aan de medewerkers wel veel ruimte geboden om hun ondernemende kant te laten zien.

De jonge docenten hebben gekozen voor het MBO-onderwijs, omdat deze vorm van onderwijs, met een intensieve begeleiding van leerlingen, goed aansluit bij de wens van de jonge docenten om bij te dragen aan het persoonlijke groeiproces van de student. Veel jonge docenten hebben stage gelopen bij het Deltion, en de goede en veilige sfeer die zij tijdens die periode ondervonden hebben hen doen besluiten terug te keren naar het Deltion.

De jonge docenten met een tijdelijk contract willen graag een verbintenis voor onbepaalde tijd. Dit streven naar een vast contract berust op drie motivaties: (1) zij willen de garantie dat zij langer kunnen blijven, zodat zij iets op kunnen bouwen bij het Deltion, (2) een vast contract biedt betere mogelijkheden op de huizenmarkt, en (3) uit een vast contract spreekt vertrouwen en waardering in het functioneren. Over deze status van de arbeidscontracten wordt vaak gebrekkig en laat gecommuniceerd. Het onzekere toekomstperspectief wat hierdoor ontstaat, kan nogal eens nadelig inwerken op de motivatie van de jonge docent. Tot slot verwachten de docenten een salaris dat gebaseerd is op de werkzaamheden en activiteiten die de jonge docent uitvoert.

Leraar

De jonge docenten vinden bij het Deltion de vrijheid en autonomie die ze zoeken om de lessen naar eigen inzicht in te richten. Maar ook met deze vrijheid houden ze er niet van om stil te zitten; Zij zijn voortdurend op zoek naar afwisseling in hun werkzaamheden, het geven van lessen alleen is niet voldoende. Die afwisseling vinden ze vooral in begeleiding van leerlingen, projecten binnen het team en, voornamelijk bij de meer ervaren docenten, in het ontwikkelen van de teamvisie en teamplannen. Deze afwisselende taken dragen ook bij aan de professionele ontwikkeling van de docent. Die professionele ontwikkeling wordt verder gezocht in het doen van cursussen en opleidingen. Binnen het Deltion is ruimte om die scholing vorm te geven, maar de jonge docenten ervaren ook enkele barrières. Zo weten zij vaak niet goed wat de mogelijkheden door een gebrek aan informatie en wordt er soms niet genoeg geld beschikbaar gesteld voor de scholing, maar voornamelijk ontbreekt het de jonge docenten aan tijd om de cursussen en opleidingen te verrichten. Zij verwachten dat hiervoor tijd door het Deltion voor wordt vrijgemaakt, maar voor het team en de opleidingsmanager van de jonge docent is het belang van ontwikkeling van de docent niet altijd even helder. Wat door een jonge docent als zinvol gezien wordt, omdat het bijdraagt aan de eigen zelfontplooiing, kan door het team en de opleidingsmanager gezien worden als struikelblok voor het functioneren van de opleiding, omdat de jonge docent dan nou eenmaal minder tijd overhoudt voor zijn werkzaamheden binnen het team.

Team

Afstemming in het team is voor de jonge docenten heel belangrijk. De jonge docenten zien zichzelf meer als lid van een specifiek onderwijsteam, dan dat zij zich zien als vakdocent of werknemer van het Deltion. Het contact met de directe teamcollega's bij het Deltion zorgt voor een belangrijk deel voor het plezier en de gezelligheid in het werk dat de jonge docenten zoeken. Ook waarderen de jonge docenten de zorgzame sfeer in de teams, waar veel aandacht is voor elkaars persoonlijke welbevinden. Maar ook op professioneel gebied leren zij veel van collega's, die hen desgevraagd van feedback en tips kunnen voorzien.

De jonge docent ervaart ook problemen omdat hij als relatief onervaren werknemer vaak terecht komt in teams met hoofdzakelijk docenten die al decennia in het onderwijs zitten. Het is voor de jonge docent daarin soms moeilijk om de eigen grenzen aan te geven en om de eigen 'onervaren' mening te delen met de andere docenten. Voor de innovaties en initiatieven van de jonge docenten is binnen deze teams ook vaak minder ruimte, omdat er soms een bepaalde weerstand tegen verandering aanwezig is bij de overige docenten. Door dergelijke reacties wordt de energie en het enthousiasme van de jonge docent om vernieuwend bezig te zijn dan ook weer getemperd.

Opleidingsmanager

Sinds de nieuwe structuurverandering eind 2009 is de opleidingsmanager de direct leidinggevende van de docenten. Het aantal leidinggevendenden is hierdoor gehalveerd en de opleidingsmanagers staan verder weg van de teams dan hun voorgangers, de teamleiders. De jonge docenten zoeken in hun leidinggevende iemand die aanspreekbaar en bereikbaar is voor eventuele vragen, opmerkingen en problemen. De opleidingsmanager voorziet ook in deze behoefte; de jonge docenten weten de opleidingsmanager goed en snel te vinden wanneer zij contact met hem willen hebben. De opleidingsmanager lijkt echter wel tekort te schieten wanneer het gaat om een betrokken houding ten opzichte van de jonge docenten. Een derde van de jonge docenten verwacht dat hun leidinggevende actief bezig is met het welzijn en de professionaliteit van zijn werknemers, maar de opleidingsmanager bij het Deltion komt hier niet echt aan toe. In de teams van de jonge docenten

waar nog een teamleider aanwezig is lijkt de afstand tussen medewerker en leidinggevende korter te zijn, maar leidt dit niet automatisch tot meer betrokkenheid vanuit de leidinggevende.

Socialisatie

De beginperiode van de jonge docenten bij het Deltion verloopt vaak stressvol. Vooral de jonge docenten die nog niet eerder in het onderwijs werkzaam geweest waren, gaven aan in hun eerste periode veel tijdsdruk ervaren te hebben. Dit hield verband met het gegeven dat deze jonge docenten nog niet eerder zelf verantwoordelijk geweest waren voor het verzorgen van lessen, en daarom veel tijd kwijt waren met het voorbereiden ervan. De zij-instromers, die zelfs nog nooit voor de klas gestaan hadden, hadden hier beduidend minder last van. Zij hadden vertrouwen in zichzelf en lieten zich bij de lessen leiden door hun gevoel en werkervaring. Ook hadden zij een kleiner takenpakket, omdat zij op pedagogisch-didactisch gebied nog niet bevoegd waren voor alle onderwijswerkzaamheden.

De jonge docenten hadden daarnaast in het eerste stadium behoefte aan een aanspreekpunt binnen het team. Vanuit Deltion is beleid opgesteld om ervoor te zorgen dat elke nieuwe docent een mentor toegewezen krijgt om deze rol te vervullen. In de praktijk blijken de meeste jonge docenten deze begeleiding echter niet gehad te hebben. Hierdoor ontstonden verschillende problemen. Vooral de jonge docenten die nog niet eerder in het onderwijs gewerkt hadden misten iemand waarmee zij issues en moeilijkheden bij het geven van lessen en het begeleiden van leerlingen mee konden bespreken. Alle jonge docenten zonder begeleiding ondervonden daarnaast veel onduidelijkheden en onzekerheden over de systemen en programma's die gebruikt werden en over de verschillende lijnen, structuren en verantwoordelijkheden binnen de teams.

Maar ook buiten de teams was het voor de jonge docenten soms lastig om de juiste kanalen te vinden om praktische zaken te regelen. Omdat de organisatie zo groot is, raakten sommige docenten het overzicht over de verschillende diensten kwijt. Tevens is het lastig om in de grote organisatie andere jonge docenten te ontmoeten. De introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers vinden de jonge docenten dan ook erg prettig, omdat ze daar in contact komen met andere jonge medewerkers van het Deltion.

Afstemming

Wat zijn nu de zaken die het belangrijkste zijn voor de afstemming tussen de jonge docent van het Deltion en zijn werkomgeving? De jonge docent wil zich laten zien en laten gelden in zijn functie. Hij is enthousiast en wil zich graag ten volste inzetten voor het Deltion, wat zich openbaart op verschillende niveaus: Hij wil meepraten over de koers van de organisatie, autonomie bij de invulling van zijn werkzaamheden, een volwaardig lid worden van het opleidingsteam, en dit alles het liefst zo snel mogelijk. De jonge docent is toegewijd aan zijn baan, maar verwacht hier ook wat voor terug. De jonge docent verwacht van de organisatie en het team dat hij de ruimte krijgt om zijn toewijding te etaleren en dat er waardering en aandacht is voor zijn functioneren. Die behoefte aan waardering wordt goed zichtbaar bij de wens om een eerlijke beloning en bij de zorgen over het arbeidscontract. De jonge docent zoekt erkenning in het salaris en in eventuele contractverlengingen. De organisatie moet zich daarbij als goed werkgever gedragen, met eerlijke en transparante afwegingen en communicatie over de gemaakte beslissingen, waaruit waardering blijkt voor de jonge docent.

Daarnaast is het voor de jonge docent belangrijk dat er aandacht besteedt wordt aan hem en aan zijn functioneren. Vooral in de eerste periode wordt deze behoefte zichtbaar, de jonge docenten willen dan graag tijd en begeleiding om zich voor te bereiden op en aan te passen aan datgene wat van hen als docent verwacht wordt. Die wens om aandacht komt ook aan het licht bij de relatie met de

leidinggevende. Veel docenten willen een betrokken leidinggevende die belangstelling heeft voor de jonge docent en maatwerk kan leveren.

5.2 Discussie

In hoeverre komen de bevindingen van dit onderzoek overeen met de uitkomsten van het literatuuronderzoek? In dit hoofdstuk zullen verbanden gelegd worden tussen verwachtingen die zijn voortgekomen uit het theoretisch kader en de belangrijkste patronen die zijn gedestilleerd uit de resultaten.

Innovatie bescheiden issue

In de eerste fase van het onderzoek lag de focus op vermeende tegenstellingen tussen de docenten van Generatie Y en hun oudere collega's. De jonge docenten zouden geremd worden in hun innovatiedrang door de starre houding van sommige teamleden. In de gesprekken met de jonge docenten is het thema 'Jong versus Oud' wel aan de oppervlakte gekomen, maar bleken andere aspecten veel belangrijker voor het bereiken van de afstemming. Zoals Maslow (1943) in zijn klassieke werk over de motivatie van de mens beschreef, moet een persoon eerst de behoefte aan onder meer (werk)zekerheid, vriendschap en erkenning bevredigen, voordat hij zich kan focussen op creativiteit. Deze motivatie lijkt ook te gelden voor de jonge docenten van het Deltion. Zorgen over bijvoorbeeld contractverlengingen zijn voor de jonge docenten belangrijker dan een eventueel gebrek aan ruimte voor innovatie.

De band met het team

Op basis van de literatuur werd verwacht dat het moeilijk zou zijn voor docenten om een band op te bouwen met ROC's (Honingh, 2008), omdat deze de laatste decennia zoveel groter zijn geworden. Dit lijkt ook voor een groot deel te spelen bij de jonge docenten van het Deltion. De jonge docenten identificeren zich meer met het team waarin zij werken dan met het Deltion. In deze teamcontext vinden zij ook het plezier met collega's, wat voor Generatie Y zo belangrijk is (Van Steensel, 2007). De kwaliteit van de interpersoonlijke relaties lijkt hoog te zijn in de teamsetting. De jonge docenten ervaren een hoge mate van groepscohesie en halen veel gezelligheid en zorgzaamheid uit de contacten met teamleden. Toch kan niet helemaal gesproken worden van een echte *teamcultuur* (Hargreaves & Fullan, 2000). De teamleden staan namelijk niet altijd geheel open voor elkaars ideeën en perspectieven. Leden van Generatie Y willen dat de teamleden luisteren naar en open staan voor hun opvattingen, hoe onervaren de leden ook mogen zijn. Maar deze professionele openheid voor de uitwisseling van ideeën en voor diversiteit vinden niet alle jonge docenten terug in hun team. De jonge docenten ondervinden wanneer zij initiatieven nemen regelmatig weerstand tegen verandering van meer ervaren docenten. Hierdoor ontstaat bij henzelf ook een bepaalde terughoudendheid bij het uitwisselen van gedachten op professioneel gebied.

Autonomie niet in het geding

De jonge docenten van het Deltion willen graag vrijheid bij de invulling van hun werk. Daarmee passen zij in het beeld van de naar autonomie strevende leraren en publieke professionals (Boselie, 2007; Lipsky, 1980). De jonge docenten hebben echter niet het gevoel dat die autonomie bedreigd wordt of onder druk staat. Zij ervaren genoeg ruimte om eigen keuzes en eigen ideeën terug te laten komen in hun dagelijkse werkzaamheden, en hebben daarbij niet het idee dat zij alles moeten documenteren en verantwoorden. De jonge docent van het Deltion deelt dus zeker niet het gevoel

van Beter Onderwijs Nederland dat hij 'bevrijd' dient te worden (De Wit, 2009). Waarom speelt dit issue over de autonomie van de leraar, dat continu onderwerp is van het onderwijsdebat, niet bij de jonge docenten van het Deltion? Hier zijn enkele verklaringen voor aan te dragen. Allereerst zijn de jonge docenten uiteraard nog niet zo lang actief in de onderwijswereld. De veranderingen in de MBO-sector die geleid zouden hebben tot een inperking van de autonomie hebben de jonge docenten dan ook niet van dichtbij meegemaakt. De jonge docent heeft dan ook geen referentie van 'hoe het vroeger was', en in hoeverre de autonomie van de docent veranderd of ingeperkt is, is voor hem dan ook lastig in te schatten. Daarnaast lijkt de invloed van managers zich vooral te openbaren bij zaken die te maken hebben met het strategisch beleid van de opleidingen (De Wit, 2009). Uit de resultaten blijkt dat de jonge docenten voornamelijk actief zijn op strategisch niveau wanneer zij al wat langer in het onderwijs zitten. De jonge docenten zijn minder vaak bezig met strategische zaken en voelen daardoor minder van de invloed van het management op dit terrein. Een derde verklaring zou kunnen zijn dat de jonge docenten minder waarde hechten aan autonomie dan hun oudere collega's (Segers et al., 2009). De motivatie die men krijgt door autonomie hangt samen met leeftijd; hoe ouder men wordt, hoe belangrijker het hebben van autonomie is. Tot slot heeft het Deltion een organisatiestructuur waarbij de managers de teams niet direct aansturen. Hierdoor is voor de teams en de docenten veel ruimte om zelf de opleiding in te richten.

Moeizame start

Een belangrijk thema dat uit de resultaten naar voren is gekomen is dat veel jonge docenten problemen hebben ervaren tijdens hun inwerkperiode. Uit de resultaten blijkt dat de hoge werkdruk en de onzekerheid in de socialisatiefase vooral voorkomt bij jonge docenten zonder al te veel werkervaring in het onderwijs. Dit doet vermoeden dat de problemen tijdens de socialisatie ontstaan omdat deze beginnende jonge docenten nog aan het begin staan van het ontwikkelen van de leraar-identiteit. Zij zijn veel tijd kwijt met het uitvinden hoe zij zich in het team en in de klas moeten opstellen. Een aanspreekpunt waarmee zij over deze problemen zouden kunnen praten, ontbrak vaak. Voor veel jonge docenten voelt of voelde die eerste periode dan ook als overleven. Een parallel met de 'survival-fases' (1969) van Hagger is dan ook snel gemaakt.

Het is dan ook belangrijk dat de beginnende docenten ondersteund worden bij het ontwikkelen van de leraar-identiteit. Kardos et al. (2001) wijzen hiervoor op het belang van een gemeenschappelijk doel of een gemeenschappelijke visie waarmee de docent zich kan conformeren en identificeren. Bovendien is een actieve rol van de docent zelf in het formatieproces van de leraar-identiteit belangrijk (Coldron & Smith, 1999). Nieuwe leraren moeten de dialoog kunnen aangaan met andere leraren en ideeën kunnen uitwisselen zodat zij zich als professional kunnen ontwikkelen. De mentor is de aangewezen persoon om de dialoog mee aan te gaan, maar zoals aangegeven hadden lang niet alle beginnende docenten een mentor. Hierdoor ontbrak een belangrijke schakel om de nieuwe leraar te ondersteunen in zijn ontwikkeling van beginnening naar expert. Overigens lijken deze problemen tijdens de socialisatiefase niet alleen voor te komen bij het Deltion. Uit de Loopbaanmonitor Onderwijs (Min. OCW, 2009) blijkt dat 58 procent van de beginnende leraren in het onderwijs ontevreden is over de begeleiding en ondersteuning binnen de school. Het toont aan dat een goede en intensieve begeleiding in onderwijsland nog lang niet vanzelfsprekend is.

Tijdsdruk

Maar de oorzaak van de tijdsdruk die de jonge docenten ondervinden lijkt ook voor een belangrijk deel bij de jongeren zelf te liggen. De 'innerlijke' paradox van Generatie Y, dat aan de ene kant veel verschillende projecten wil doen en aan de andere kant probeert de balans tussen privé en werk te

bewaren (Van Steensel, 2007), openbaart zich ook bij de jonge docenten. In lijn met de bevindingen van Myers & Sardaghiani (2009) pakken de jonge docenten in het teamverband al snel activiteiten en projecten op. Het lijkt er echter op dat de jonge docenten daarmee iets te veel hooi op de vork nemen en het voor hen lastig wordt om de strakke lijn tussen werk en vrije tijd die Generatie Y nastreeft (Van Steensel, 2007) te handhaven.

Maar uit de resultaten blijkt daarnaast dat sommige activiteiten min of meer opgedrongen worden aan de jonge docenten. Dit kan te maken hebben met de verwachting dat hoe jonger men is, des te actiever men is en des te meer energie men heeft (Kanfer & Ackerman, 2004). Van de jonge docent wordt dus verwacht dat hij vitaler is dan zijn oudere collega's en derhalve open dient te staan voor extra werk.

Contractuele zekerheid

Daarnaast blijkt uit de interviews dat de jonge docenten extra taken oppakken uit onzekerheid over hun toekomst bij het Deltion. Zij moeten zich zien te bewijzen om een nieuw contract te verdienen, en hebben daarom moeite om hun grenzen aan te geven. In tegenstelling tot wat aangenomen wordt van Generatie Y (Van Steensel, 2007) zoeken de jonge docenten wel degelijk naar zekerheid in de vorm van een vast arbeidscontract. Het idee van de boundaryless career, waarbij de werknemer open staat en op zoek gaat naar arbeidsmogelijkheden buiten de huidige werkgever (Segers et al., 2009) lijkt niet sterk aanwezig bij de jonge docenten. De behoefte aan contractuele zekerheid is bovendien opmerkelijk in het licht van de huidige en toekomstig verwachte lerarentekorten in het onderwijs.

Waarom is een vast contract voor veel jonge docenten bij het Deltion dan toch zo belangrijk? In de resultatensectie is al genoemd dat een vast contract voor veel jonge docenten een gevoel van erkenning geeft voor de prestaties. Daarnaast kan een verklaring gevonden worden in de economische crisis van de afgelopen jaren. Economische instabiliteit veroorzaakt een verminderd gevoel van baanzekerheid (Fullerton & Wallace, 2007). De jonge docenten denken kwetsbaar te zijn voor reorganisaties in deze tijden van economische instabiliteit en hechten meer belang aan een vast contract dat hen tot op zekere hoogte baanzekerheid verschaft.

Investeren in ontwikkeling

Een ander belangrijk thema voor de jonge docenten is zelfontplooiing. De jonge docenten willen zich blijven ontwikkelen. De 'innerlijke drive' van de professionals om te werken aan de eigen deskundigheid is bij hen zeker aanwezig (Tissen et al., 2008). Het idee van de self-navigator lijkt bij deze generatie echter enigszins te vervagen. De jonge docenten willen zich graag ontplooiën, maar die ontplooiing mag niet teveel ten koste gaan van de eigen vrije tijd. De jonge docent ziet het als de verantwoordelijkheid van de organisatie om ruimte en tijd te creëren voor zijn ontwikkeling.

De kwestie over wie verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van de jonge docenten houdt verband met de vraag wie verantwoordelijk is voor het investeren in de employability van de werknemers. Employability verwijst naar iemands duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt (Verbruggen, Forrier, Sels & Bollen, 2008). Ontwikkeling is een belangrijk middel om bij te dragen aan de employability. Het investeren in employability wordt gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid tussen werkgever en werknemer.

In dit geval dus een gedeelde verantwoordelijkheid tussen het Deltion en de jonge docent. De overheid probeert daarnaast ook een duit in het zakje te doen door initiatieven als de lerarenbeurs, waarmee de studiekosten van leraren deels vergoed kunnen worden. Op het Deltion lijkt de gedeelde verantwoordelijkheid voor het investeren in ontwikkeling echter niet in alle gevallen

aanwezig. *Tijd* is voor zowel het Deltion als de jonge docent het belangrijkste obstakel. De jonge docent verwachten dat zij tijd krijgen van het Deltion om opleidingen en cursussen en willen hier niet al te veel vrije tijd aan opofferen. Voor de school betekent de tijd dat een jonge docent bezig is met zijn of haar ontwikkeling, dat hij die momenten niet bezig kan zijn voor het team en voor de studenten. Hiervoor moet dan weer vervanging geregeld worden of geschoven worden met de bezetting. Ook de opleidingsmanager lijkt een belangrijke rol te spelen bij het faciliteren van de ontwikkeling, hier zal later op ingegaan worden.

Geen maatwerk

Van een vermeende clash tussen de schoolmanager en de leraar is bij de jonge docenten van het Deltion weinig te merken. Het lijkt zelfs zo te zijn dat de opleidingsmanager zich eerder *te weinig* dan *te veel* met de jonge docenten bemoeit. Generatie Y wil graag een leidinggevende die expliciet aandacht besteedt aan persoonlijke ontwikkeling (Bontekoning, 2007) en waarmee zij een vertrouwensrelatie op kunnen bouwen (Van Steensel, 2007). Die behoefte is ook terug te vinden bij een deel van de jonge docenten, maar de opleidingsmanager lijkt deze rol niet of nauwelijks te kunnen vervullen. De opleidingsmanager heeft door de nieuwe organisatiestructuur meer managementtaken gekregen. Hij heeft daardoor niet altijd genoeg tijd om zich actief bezig te houden met teamleden en om maatwerk te leveren aan de individuele gevallen in de teams.

In de nieuwe managementstructuur lijkt de taak om maatwerk te leveren meer bij het team te komen liggen. Teams krijgen in toenemende mate verantwoordelijkheid voor het functioneren van de opleiding, en lijken ook in toenemende mate zorg te moeten dragen voor het welzijn van de individuele leden van de teams. Het is echter de vraag of teamleden wel tijd kunnen en willen vrijmaken om zich met de andere teamleden te bemoeien.

5.3 Limitaties onderzoek

De belangrijkste limitatie van dit onderzoek is dat alleen jonge docenten geïnterviewd zijn. Dit heeft een gedetailleerde en rijke beschrijving opgeleverd van deze groep jonge docenten, maar kent ook beperkingen. Er kan namelijk moeilijk een vergelijking gemaakt worden tussen deze groep jonge docenten van het Deltion en andere groepen docenten, omdat die geen onderdeel uitmaakten van de onderzoekspopulatie. Het is dan ook lastig te bepalen hoe de belevingswereld van de onderzochte jonge docenten zich verhoudt tot en verschilt van de belevingswereld van andere leeftijdsgroepen binnen het Deltion. Vervolgonderzoek zou zich dan ook moeten richten op docenten van verschillende leeftijdsgroepen en generaties, zodat de belevingswereld van de jonge docent in een bredere context geplaatst kan worden.

Daarnaast is gebleken dat de teamomgeving een belangrijk deel uitmaakt van de dagelijkse praktijk van de jonge docent. In dit onderzoek zijn per team echter slechts één of twee docenten onderzocht. Het is dan ook alleen mogelijk om uitspraken te doen over de individuele beleving van de jonge docenten in de teamsetting. Om meer inzicht te krijgen in de processen en structuren die zich afspelen op teamniveau, en om te achterhalen wat de specifieke rol van jonge docenten is binnen dit niveau is daarom onderzoek vereist dat dieper in kan zoomen op de teamsituatie.

Bovendien is de nieuwe managementstructuur nog niet al te lang geleden ingevoerd binnen het Deltion. Veel jonge docenten gaven aan dat de opleidingsmanagers en de teams nog 'zoekende' waren naar de juiste invulling van taken en verantwoordelijkheden en de wisselwerking tussen de teams en de leidinggevenden. Het beeld van de samenwerking tussen de teams en de

opleidingsmanagers kan door de eventuele opstartproblemen als gevolg van de nieuwe managementstructuur dan ook enigszins vertekend zijn.

Een andere beperking is dat dit onderzoek is afgenomen in de sector Economie & Dienstverlening en in de sector Gezondheid, Welzijn & Sport, maar dat de sector Techniek & Vormgeving buiten beschouwing is gelaten. Hoewel tussen de twee onderzochte sectoren geen verschillen zijn aangetroffen, kan het zijn dat de resultaten bij sector T&V wel afwijken van de andere twee sectoren, vanwege verschillen in het contact dat vaksecties en sectoren onderhouden met hun omgeving en de verschillende reacties die zij hebben op onderwijsbeleid.

Tot slot rest nog de vraag in hoeverre deze casestudy bij het Deltion ook relevant kan zijn voor andere organisaties. Duidelijk is geworden dat de specifieke context van het Deltion een cruciaal onderdeel vormt van de belevingswereld van de jonge docent. Deze context van het Deltion komt voor een deel overeen met de omgeving van andere ROC's. Maar uit het onderzoek is gebleken dat de teamcontext een zeer belangrijk aspect is voor de jonge docenten van het Deltion, en Bolk & Raaijmakers (2006) laten zien dat er grote verschillen bestaan tussen de samenstelling, rollen en structuren van de teams binnen de verschillende ROC's. De mate van relevantie en toepasbaarheid van dit onderzoek zal dus in grote mate beïnvloed worden door de gelijkenissen van de teamcontexten.

6 Aanbevelingen

Dit onderzoek had als doel om meer inzicht te krijgen in de afstemming tussen de behoeftes van de jonge docenten en de behoeftes van de werkomgeving. De belevingswereld van de jonge docent is in kaart gebracht en er is uiteengezet welke aspecten belangrijk zijn voor jonge docenten om afstemming te krijgen met hun omgeving. In dit hoofdstuk zullen concrete aanbevelingen gedaan worden die als doel hebben de fit tussen de jonge Deltion-docent en zijn omgeving te verbeteren en een meer toekomstbestendig Deltion te creëren.

In de conclusie is uiteengezet dat de jonge docenten op zoek zijn naar een klimaat waarin aandacht en waardering is voor het functioneren van de jonge docent, en waar ruimte is voor inspraak en innovatie. De aanbevelingen richten zich op het versterken van deze aspecten. Op basis hiervan worden op vier terreinen aanbevelingen gedaan: Ondersteuning en aandacht voor de jonge docent tijdens de socialisatiefase, een gedeelde verantwoordelijkheid over de ontwikkeling van de docent, eerlijke beloning en transparantie en duidelijkheid over contractverlengingen.

Ondersteuning nieuwe docent

Uit zowel de literatuur als de resultaten blijkt dat de eerste periode erg belangrijk is voor de afstemming van de jonge docenten met hun werkomgeving. De praktijk laat echter zien dat deze socialisatieperiode voor veel jonge docenten zeer moeizaam verloopt. De literatuur geeft enkele handvaten voor het verbeteren van het socialisatieproces en het stimuleren van de ontwikkeling van de professionele identiteit. Het is belangrijk dat er in het team een geïntegreerde professionele cultuur heerst. In deze cultuur zijn structuren ingebouwd die een actieve dialoog en steun en uitwisseling van kennis tussen de docenten met verschillende ervaringsgraad mogelijk maken (Kardos et al., 2001). Daarnaast is het belangrijk dat er een gemeenschappelijke visie is over wat een goede docent maakt, zodat de docent een beeld heeft waarmee hij zich kan identificeren. Hieronder volgen enkele instrumenten die bij kunnen dragen aan het verbeteren van het socialisatieproces:

- Vermindering werkdruk: De jonge docenten bij wie het aantal lesuren bij het Deltion met verloop van tijd rustig opgebouwd is, kenden veel minder stress als beginnend docent. Het is daarom raadzaam om, vooral voor onervaren docenten, een overgangsfase in te stellen waarbij het aantal lessen stapsgewijs uitgebreid wordt. Op deze manier kan er in die eerste periode ruimte en tijd voor de nieuwe docenten gecreëerd worden om de lessen voor te bereiden en hierop te reflecteren.
- Gemeenschappelijke visie docent: De verschillende socialisatieinstrumenten en de dialoog tussen docenten moeten bijdragen aan het ontwikkelen van de identiteit van de leraar. Maar hiervoor is het essentieel dat er een gemeenschappelijk idee is over hoe die identiteit van de leraar er uit dient te zien. Teams moeten dan ook een visie en richtlijnen opstellen waarin vastgelegd wordt hoe er tegen onderwijs aangekeken wordt en welke verwachtingen en inspanningen dit vereist van docenten, zodat de beginnende docenten zich kunnen conformeren aan en identificeren met deze normen.
- Mentoring: Formeel gezien bestaat het beleid om een mentor toe te wijzen aan een nieuwe docent al, maar in de praktijk blijkt de mentor lang niet altijd aanwezig te zijn bij beginnende docenten. Het is belangrijk dat er voldoende tijd is voor de mentor en de nieuwe docent om samen te komen om te reflecteren op het leerproces van de beginnend docent. Er dient bewust ruimte gecreëerd te worden op het rooster om de interactie tussen mentor en

nieuwe docent mogelijk te maken. Hierbij dient aangetekend te worden dat niet alle nieuwe docenten een gelijke behoefte aan begeleiding hebben. Uit de resultaten blijkt dat ervaring en persoonlijkheid van invloed zijn op de mate waarop een nieuwe docent ondersteund wil worden. Het is dus belangrijk om te inventariseren wat de nieuwe docent nodig heeft in de eerste periode, uitgaande van de sterktes en zwaktes van de beginnende leraar.

- Beheren informatiestromen: Onervaren docenten zijn veel tijd kwijt met het voorbereiden van lessen. Er dient zorg voor gedragen te worden dat de kennis in het team die de nieuwe docent kan helpen bij zijn lesvoorbereiding overzichtelijk beschikbaar gesteld wordt. Relevante vakinhoudelijke informatie voor beginnende docenten moet gedocumenteerd en verzameld worden, zodat de beginnend docent die data als houvast en input kan gebruiken bij het voorbereiden van de lessen.

Het is daarbij belangrijk dat zowel de opleidingsmanager als het team zich verantwoordelijk voelt voor de begeleiding van nieuwe docenten, zodat een zo groot mogelijk 'vangnet' ontstaat dat voorkomt dat de beginnend leraar in het diepe terecht komt. De begeleiding van nieuwe docenten moet dan ook een vast punt worden op de teamagenda en de agenda van de opleidingsmanager, zodat het een terugkerend thema wordt tijdens vergaderingen en bijeenkomsten.

Ook op organisatieniveau zijn er instrumenten die ingezet kunnen worden. Uit de resultaten is gebleken dat een aantal jonge docenten het prettig vinden om contact te hebben met hun leeftijdsgroep binnen het Deltion. De introductiebijeenkomst voor nieuwe leraren en de samenkomsten van Young Deltion zijn podia waarop dit contact plaats kan vinden. Maar de introductiebijeenkomsten hebben vooral een sociale functie en het Young Deltion gaat meer over het strategische niveau. De jonge docenten missen dan ook een platform om met andere nieuwe docenten de alledaagse problemen en moeilijkheden te bespreken waar zij tegenaanlopen. Het is daarom raadzaam om *intervisiebijeenkomsten* voor nieuwe docenten te organiseren. Op deze manier kunnen jonge docenten discussiëren met nieuwe collega's die zich in soortgelijke situaties bevinden en dus met soortgelijke problemen te maken krijgen.

Tot slot missen de jonge docenten het overzicht over de verschillende diensten en services die in het Deltion aanwezig zijn. Het is voor de jonge docenten niet altijd duidelijk waar zij moeten zijn en wie zij moeten hebben voor praktische zaken, zoals inlogcodes, ICT-ondersteuning en sleutels. Daarom wordt aangeraden een document te ontwikkelen waarin deze informatie geordend weergegeven wordt, en dat toegezonden kan worden aan de nieuwe docenten.

Ontwikkeling: een gedeelde verantwoordelijkheid

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat de gedeelde verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de jonge docent nogal eens ontbreekt op het Deltion. Om de professionaliteit van de docenten en van de school te verhogen is het noodzakelijk dat de docenten zich blijven ontplooien. De docenten willen dit zelf ook graag en zij verwachten dat vanuit de organisatie de mogelijkheden worden geboden om zich te kunnen blijven ontwikkelen. De voornaamste hindernis die de ontwikkeling dwarsboomt, is het gebrek aan tijd. De jonge docenten willen dat hiervoor op het rooster tijd vrij gemaakt wordt, maar de teams en de opleidingsmanagers zijn bang dat de bezetting van de opleiding hieronder zal lijden.

Het is dan ook belangrijk dat er een gedeelde verantwoordelijkheid ontstaat over de ontwikkeling van docenten. Jonge docenten zullen moeten accepteren dat wanneer zij een opleiding of cursus

willen volgen, zij er ook rekening mee dienen te houden dat zij zelf een deel van hun vrije tijd moeten investeren. Het Deltion dient echter ook water bij de wijn te doen. Werknemers moeten het recht hebben op scholingsuren, uren die zij mogen besteden aan hun eigen ontwikkeling. Het is daarbij van belang dat de teams en de opleidingsmanager doordrongen raken van het nut van de professionele ontwikkeling van docenten. Op de korte termijn kan dit problemen veroorzaken bij de bezetting van de opleiding, maar op de lange termijn zal het de professionaliteit en de performance van de teams en het Deltion ten goede komen.

Bovendien kan het aanbieden van ontwikkeling dienen als 'bindmiddel' voor werknemers. Door te laten zien dat de organisatie investeert in de ontwikkeling van haar werknemers, profileert de organisatie zich als goed werkgever, waardoor werknemers aan de organisatie gebonden worden en minder gericht zijn op de externe arbeidsmarkt (Verbruggen et al., 2008).

Beloning

De jonge docenten bij het Deltion waren niet geheel tevreden over de wijze van beloning binnen het Deltion. De voorkeuren van de jonge docent, die vaak wel veel taken en verantwoordelijkheden hebben, maar nog niet al te veel ervaring, gaan uit naar een beoordelingssysteem waarbij 'je wordt gewaardeerd op wat je doet'. Het nieuwe functiegebouw wat op dit moment geïmplementeerd wordt, lijkt goed aan te sluiten bij deze voorkeuren. Binnen dit nieuwe functiegebouw wordt bij de beloning minder waarde toegekend aan het aantal jaren ervaring van de docent, en meer waarde aan de soort activiteiten die de werknemer verricht.

Het gaat de jonge docent niet zozeer om de hoogte van het salaris, maar meer om het feit dat hij erkenning krijgt voor het werk dat hij verricht heeft. Een open en duidelijke communicatie over de mogelijkheden voor jonge docenten op extra activiteiten en het beloningssysteem dat hieraan gekoppeld is, is dan ook van doorslaggevend belang.

Bieden van zekerheid

Een transparante en heldere communicatie is ook van belang wanneer het op contractperikelen aankomt. De wens om een vast contract te hebben, is zeker geen verleden tijd. Jonge docenten vinden het erg belangrijk om te weten in hoeverre zij nog toekomstperspectief hebben bij het Deltion. Wederom lijkt het hier vooral belangrijk dat het Deltion door het aanbieden van een vast contract haar waardering laat blijken voor het functioneren van de jonge docent.

Maar ook in het geval dat een contractverlenging niet tot de mogelijkheden behoort, is het zaak voor het Deltion om zich als goed werkgever te gedragen en om al in een vroeg stadium open te communiceren over het toekomstperspectief van de werknemers, zodat de jonge docenten niet het gevoel krijgen 'aan het lijntje gehouden te worden'.

Ruimte voor inspraak en innovatie

Zoals aangegeven willen jonge docenten graag hun stem laten horen, zowel binnen de teams als in de organisatie. Dit blijkt ook uit initiatieven als het Young Deltion en de Uitklinker, waar de jonge docenten erg enthousiast over zijn. Deze platforms bieden de jonge docenten de kans om mee te praten en mee te denken over vernieuwing van de organisatie. De jonge docenten geven dan ook aan dat de innovatieve cultuur op organisatiecultuur wel degelijk aanwezig is. In de teams kan die cultuur echter nogal eens achterwege blijven. Het is dan ook noodzakelijk dat in de teams bewust structuren ingebouwd worden die innovatief gedrag bevorderen. Het belang van innovatie en vernieuwing moet door de opleidingsmanager gecommuniceerd worden richting de teams, het moet onderdeel uitgaan maken van de teamvisie en een terugkerend thema worden tijdens teamvergaderingen.

Literatuurlijst

Ardts, J.C.A., Jansen, P., & Velde, M. van der (2001). The breaking in of new employees: effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments. *Journal of Management Development*, 20(2), 159-167.

Ardts, J.C.A. (2006). Introductie en socialisatie van nieuwe werknemers. In G.N. Smit, C.M. Verhoeven, & A. Driessen (Eds.), *Personeelsselectie en assessment in perspectief* (pp. 198-209). Assen: Van Gorcum.

Avalos, B., & Aylwin, P. (2007). How young teachers experience their professional work in Chile. *Teaching and Teacher Education*, 23(4), 515-528.

Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de., & Theunisse, J. (1997). *Basisboek Kwalitatief onderzoek*. Houten: Stenfert Kroese.

Beijaard, D., Meijer, P. C., & Verloop, N. (2004). Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and Teacher Education*, 20(2), 107-128.

Boeije, H. (2008) *Analyseren in kwalitatief onderzoek*, Boom Uitgeverij.

Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289

Bolk & Raaijmakers, (2006). *Teams in de schoolorganisatie*, Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in organisaties: Een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties*. Ridderkerk: Labyrinth Publications.

Boselie, P. (2007). Werknemersbeleving van best practices in HRM binnen het onderwijs. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 81(6), 282-292.

Bovens, M., 't Hart, P., & Twist, M. van (2007). *Openbaar bestuur: Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Bruijn, H. de (2005). Maak spanningen management & professionals vruchtbaar. In G. van den Brink, D. Pessers & T. Jansen (Eds.), *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt* (pp. 196-205). Amsterdam: Boom.

Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-Organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.

- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 868-882.
- Cennamo, L., Gardner, D. (2008), Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit, *Journal of Managerial Psychology, 2008, 23, (8)*, pp 891 – 906.
- Coldron, J., & Smith, R. (1999). Active location in teachers' construction of their professional identities. *Journal of Curriculum Studies, 31*(6), 711.
- Coonen, H.W.A.M.(2010). Professional governance door leraren. In R. Klarus & F. de Vijlder (Eds). *Wat is goed onderwijs? Bestuur en regelgeving* (pp. 135-155). Den Haag: Boom/Lemma.
- Deltion (2010). *Jaarverslag 2009*. Zwolle: Deltion.
- Deltion (2011a). *Sociaal Jaarverslag 2010*. Zwolle: Deltion
- Deltion (2011b). *Definitief concept Young Deltion*. Zwolle: Deltion.
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review, 17*(2), 208-220.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review, 60*(6), 549-559.
- Ecorys (2011). *Evaluatie Wet op de Beroepen in het Onderwijs*. Rotterdam: Ecorys.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of Person–Environment fit. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 802-827.
- Feij, J. A., Van Der Velde, M. E. G., Taris, R., & Taris, T. W. (1999). The development of person-vocation fit: A longitudinal study among young employees. *International Journal of Selection and Assessment, 7*(1), 12-25.
- Fuller, F. (1969). Concerns of teachers: A developmental conceptualization. *American Educational Research Journal, 6*(2), 207–226.
- Fullerton, A. S., & Wallace, M. (2007). Traversing the flexible turn: US workers' perceptions of job security, 1977–2002. *Social Science Research, 36*(1), 201-221.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training, 9*(2), 98-103.
- Hagger, H., & Malmberg, L. (2011). Pre-service teachers' goals and future-time extension, concerns, and well-being. *Teaching and Teacher Education, 27*(3), 598-608.

- Haperen, T. van (2007). *De ondergang van de Nederlandse leraar*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2000). *What's worth fighting for in your school*. New York: Teachers' College Press
- Honingh, M.E. & Karstanje, P.N. (2007). Aansturen op zelfsturen in het onderwijs. *Bestuurskunde*, 16(4), 41-48.
- Honingh, M.E. (2008). *Beroepsonderwijs tussen Publiek en Privaat*. Academisch Proefschrift; Universiteit van Amsterdam.
- Hoyle, E. (1995). Teachers as professionals. In L. Anderson (Eds.), *International encyclopedia of teaching and teacher education* (p. 11-15). Oxford: Pergamon.
- Hupe, P., & Hill, M. (2007). Street-Level Bureaucracy and Public Accountability. *Public Administration*, 85(2), 279-299.
- Jolink, J., Korten, F., & Verhiel, T. (2009). *Jongleren met talent, de match tussen organisatie X en generatie Y*. Scriptum
- Joshi, A., Dencker, J., Franz, G., & Martocchio, J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *The Academy of Management Review*, 35(3), 392-414.
- Inspectie van het Onderwijs (2011). *De staat van het onderwijs*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *The Academy of Management Review*, 29(3), pp. 440-458
- Kardos, S. M., Johnson, S. M., Peske, H. G., Kauffman, D., & Liu, E. (2001). Counting on colleagues: New teachers encounter the professional cultures of their schools. *Educational Administration Quarterly*, 37(2), 250-290.
- Kelchtermans, G., & Ballet, K. (2002). The micropolitics of teacher induction. A narrative-biographical study on teacher socialisation. *Teaching and Teacher Education*, 18(1), 105-120.
- Kelchtermans, G. (2009). Who I am in how I teach is the message: self-understanding, vulnerability and reflection. *Teachers and Teaching*, 15(2), 257-252.
- Kowske, B.J., Rasch, R., Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279.
- Kozlowski, S.W.J., & Bell, B.S. (2003). Work groups and teams in organizations. In: W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 333-375). London: Wiley

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences Of Individuals' Fit At Work: A Meta-Analysis Of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, And Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.

Lamm, E. & Meeks, M.D. (2009). Workplace fun: the moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6), 613 – 631.

Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.

Lipsky, M. (1980). *Street level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation, New York.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.

MBO-raad (2009) *Professioneel statuut BVE*. De Bilt: MBO-raad.

McDaniel, O.C., Neeleman A., Schmidt, G., Smaling, H., (2009). De professionaliteit van MBO-docenten in vergelijkend perspectief. Comparatieve analyse van professionaliteit in 9 beroepen in vergelijking tot de MBO-docent. *Gids voor Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie*. Den Haag: Reed Business.

Meriac, J.P., Woehr, D.J. & Banister, C. (2010). Generational Differences in Work Ethic: n Examination of Measurement Equivalence Across Three Cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 315-324.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2009). *Loopbaanmonitor Onderwijs*. Amsterdam: Regioplan

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2010a). *Kerncijfers 2006-2010*. Den Haag: Min. OCW.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2011). *Actieplan Leerkracht van Nederland - Voortgangsrapportage 2011*. Den Haag: Min. OCW.

Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.

Myers, K.K., & Sadaghiani, K. (2009) Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.

Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein: issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho.

Noordegraaf, M. (2007). From "Pure" to "Hybrid" professionalism. *Administration & Society*, 39(6), 761-785.

Noordegraaf, M. (2008) *Professioneel bestuur. De tegenstelling tussen publieke managers en professionals als 'strijd om professionaliteit'*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.

Onderwijsraad (2009). *Naar doelmatiger onderwijs*. Den Haag: Onderwijsraad.

Perry, J.L., & Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review* 50(3): 367-73.

Rinke, C. R. (2008). Understanding teachers' careers: Linking professional life to professional path. *Educational Research Review*, 3(1), 1-13.

Riordan, C. M., & Shore, L. M. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 342-358.

Rosenholtz, S. J., & Simpson, C. (1990). Workplace conditions and the rise and fall of teachers' commitment. *Sociology of Education*, 63(4), 241-257.

Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30(6), 843-861.

Schuman, H., & Rodgers, W. L. (2004). Cohorts, chronology, and collective memories. *The Public Opinion Quarterly*, 68(2), 217-254.

Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230.

Shedd, J.B. & Bacharach, S.B. (1991). *Tangled hierarchies. Teachers as professionals and the management of schools*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Smith, T. M., & Ingersoll, R. M. (2004). What are the effects of induction and mentoring on beginning teacher turnover? *American Educational Research Journal*, 41(3), 681-714.

Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.

Stangor, C. (2004). *Social Groups in Action and Interaction*. New York: Psychology Press

Steensel, K.M. van (2007). De nieuwe werknemer. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 81-104.

Tissen, R., Lekanne Deprez, F., Burgers, R., & Montfort, K. van (2008), Denkend over mens en werk. *Tijdschrift voor HRM*, 11(2), 91-117.

Trappenburg, M. (2007). De ethiek van de publieke sector. In: P. Hetteema & L. Lenssen (Eds.), *Van wie is het onderwijs. De veranderende rol van leraar, manager en minister* (pp. 65-82). Amsterdam: Balans.

Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.

Veen, K. van (2005). Lesgeven, een vak apart. In: G. van den Brink, D. Pessers & T. Jansen (Eds.), *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt* (pp. 196-205). Uitgeverij Boom: Amsterdam.

Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L., & Bollen, A. (2008). Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid?. *Gedrag & Organisatie*, 21(1), 56-73

Verschelden, G., & Ewijk, H. van (2008). Cultuur beleven tussen generaties. Lezing conferentie Cultureel Verdrag Vlaanderen-Nederland. Breda: December 2008.

Vogel, R. M., & Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 68-81.

Vogels, R. (2009). *Gelukkig voor de klas*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau

Volkman, M. J., & Anderson, M. A. (1998). Creating professional identity: Dilemmas and metaphors of a first-year chemistry teacher. *Science Education*, 82(3), 293-310.

Verbond Sectorwerkgevers Overheid (VSO), Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel (SCO), & Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). (2010). *De Grote uittocht*.

Geraadpleegd via:

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/04/14/rapport-de-grote-uittocht.html> (geraadpleegd op 23 juli 2011)

Watzke, J. L. (2007). Longitudinal research on beginning teacher development: Complexity as a challenge to concerns-based stage theory. *Teaching and Teacher Education*, 23(1), 106-122.

Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*, 70(2), 137-158.

Wit, B. de (2009). Vervreemd of gewoon verschillend? De gevolgen van onderwijshervormingen voor loyaliteiten van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. *Beleid en Maatschappij*, 36 (4), pp. 239-250.

Yang, L., Levine, E. L., Smith, M. A., Ispas, D., & Rossi, M. E. (2008). Person–environment fit or person plus environment: A meta-analysis of studies using polynomial regression analysis. *Human Resource Management Review*, *18*(4), 311-321.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, US: Sage

Bijlagen

Bijlage I: Vragenlijst verkennende interviews

- Achtergrond
 - Wat is uw huidige functie?
 - Welke opleiding heeft U genoten?
 - Waar heeft U gewerkt voor het Deltion (en eventuele vorige functies binnen het Deltion)?
- Person-Job fit
 - Waarom heeft U voor dit beroep gekozen?
 - Wat verwachtte U op voorhand van de invulling van deze baan?
 - In hoeverre komen deze verwachtingen terug in uw huidige baan bij het Deltion?
 - Positieve aspecten
 - Negatieve aspecten
- Person-Organization fit
 - Waarom heeft U voor het Deltion gekozen?
 - Wat verwacht U van het Deltion als werkgever?
 - Organisatiewaarden, contact met collega's, identiteit, strategie, arbeidsvoorwaarden, organisatiecultuur
 - In hoeverre voldoet het Deltion aan de verwachtingen?
 - Positieve aspecten
 - Negatieve aspecten
- Person-Team fit
 - Hoe ziet de samenstelling van uw team eruit?
 - Aantal personen, beroepen, leeftijdskenmerken
 - Op welke manier wordt er binnen het team met elkaar gecommuniceerd?
 - Overlegstructuren, informele communicatie
 - Wat zijn de voordelen aan het werken in teamverband (wat is de opbrengst van het teamwork)?
 - Zijn er ook nadelen?
 - Hoe verloopt de samenwerking / communicatie binnen het team?
 - (Waar) doen zich problemen voor?
- Person-Supervisor fit
 - Hoe vaak en op welke manier wordt er met de opleidingsmanager (supervisor) gecommuniceerd?
 - Is er een match tussen U en de opleidingsmanager op het gebied van:
 - Stijl van leidinggeven
 - Waarden
 - Persoonlijkheid
 - Doelen
 - Waar gaat het goed
 - Wat kan er verbeterd worden?
- Jong vs. Oud
 - Zijn er verschillen tussen jonge en oude medewerkers op het gebied van:
 - Normen en waarden
 - Communicatie
 - Manier van communiceren (direct / indirect, taalgebruik etc.

- Methodes van communicatie (mail, face-to-face etc.)
 - Privé-werk balans
 - Innovatie / energie
 - Werkmethodes
- Overige zaken
 - Zijn er nog andere dingen die U ter sprake wilt brengen?
 - Hoe tevreden bent U over het algemeen met uw werk?
 - Meeste positieve aspecten
 - Meest negatieve aspecten

Bijlage II: Vragenlijst interviews

Achtergrond

- Wat is uw huidige functie?
- Welke opleiding heeft U genoten?
- Waar heeft U gewerkt voor het Deltion (en eventuele vorige functies binnen het Deltion)?

Baan

- Wat is voor jou belangrijk in een baan?
- Wat zijn de drijfveren geweest om leraar te worden?
 - Werken met jongeren?
 - PSM?
- Wat heb jij als leraar nodig om je baan goed uit te kunnen oefenen?
 - Autonomie?
 - Invulling van tijd?
- In hoeverre vindt je dit terug in je baan bij het Deltion?
- Welke factoren/actoren belemmeren je om de baan goed te kunnen uitvoeren?

Organisatie

- Welke (arbeids)voorwaarden zijn voor jou belangrijk op organisatieniveau?
 - Mogelijkheid tot ontwikkeling?
 - Flexibiliteit?
 - Zekerheid?
 - Work-life balance?
- In hoeverre komt het Deltion aan deze behoeftes tegemoet?
- Wat mis je hierbij?

Team

- Hoe ziet de samenstelling van uw team eruit?
 - Aantal personen, beroepen, leeftijdskenmerken
- Op welke manier wordt er binnen het team met elkaar gecommuniceerd?
 - Overlegstructuren, informele communicatie
- Voel je je op je gemak in het team?
 - Plezier met collega's?
 - Groepscohesie?
- Wat voor 'winst' behaal je uit het werken in het team?
- Op welke manier lever je een bijdrage aan het team?
 - Inbreng van nieuwe ideeën? Diversiteit in het team?
- Wat gaat er niet goed binnen het team?

Manager

- Hoe vaak en op welke manier wordt er met de opleidingsmanager gecommuniceerd?
- Op welke manier prefereer je de samenwerking met de opleidingsmanager?
 - Hiërarchische / losse aansturing?

- Hoe verloopt de samenwerking?
 - Spanningen tussen professionele en managerial waarden?
- Wat verwacht de manager van jou?
 - Verantwoording?
 - Transparantie?
- Wat mis je in de samenwerking/communicatie met de manager?

Socialisatie

- Hoe verliep de 'overgang' van opleiding naar docentschap?
- Hoe verliep de overgang van andere school/ROC naar Deltion? (wanneer geïnterviewde hiervoor ook al bij andere school werkzaam geweest is)
- Op welke manier ben je 'ingewerkt' in je eerste periode bij het Deltion?
 - Introductiebijeenkomst
 - Training & Opleiding
 - Mentoring
 - Feedbackinstrumenten
- Welke problemen heb je ervaren als beginnend docent?
- Hoe heeft het inwerken geholpen bij het oplossen van die problemen?
- Wat (voor hulp of steun) heb je gemist in dit proces?

Overige zaken

- Zijn er nog andere dingen die U ter sprake wilt brengen?

De Publieke Dimensie van het HRM-beleid van Deltion



Floor Havermans
Studentnr: 0459895
Docent: Paul Boselie
Capita Selecta
Strategisch Human Resource Management
Universiteit Utrecht
Maart 2011

Inleiding

Meer dan 10.000 mensen kwamen op 9 februari 2011 bijeen in Nieuwegein om te protesteren tegen de bezuinigingen op de leerlingen 'met een rugzakje' (NOS, 2011). Leerlingen met een rugzakje zijn kinderen die moeilijk leren of met een handicap, waarvoor extra budget wordt vrijgemaakt om hen passend en speciaal onderwijs aan te kunnen bieden. Deze regeling vindt het huidige kabinet echter te duur, en Minister Marja van Bijsterveld van Onderwijs is dan ook voornemens om 300 miljoen euro te besparen op dit passend onderwijs en het rugzakje van de leerlingen in de prullenbak te gooien. Het Regionaal Opleidingscentrum (ROC) Deltion in Zwolle is een van de onderwijsinstellingen waar leerlingen met een rugzakje terecht kunnen. Het Deltion zal moeten gaan heroverwegen óf en hoe zij het passend onderwijs in de toekomst kan gaan vormgeven met de aanstaande bezuinigingen. Het bovenstaande verhaal is illustratief voor het spanningsveld dat kan bestaan tussen economische belangen en maatschappelijke legitimiteit.

Voor de HRM-afdeling van het Deltion rijzen soortgelijke uitdagingen, waarbij medewerkers dusdanig ingezet dienen te worden dat zowel de economische belangen van de organisatie als de belangen van de medewerkers en de maatschappelijke legitimiteit gewaarborgd wordt. Een issue dat ook speelt bij het onderwerp van mijn onderzoek naar het binden en boeien van de jonge generatie werknemers binnen het Deltion. In dit paper zal aandacht besteed worden aan dit issue, en geprobeerd worden daarmee de publieke dimensie van het HRM-beleid en van mijn onderzoek bloot te leggen.

Allereerst zal de relatie tussen economische en maatschappelijke belangen verder verduidelijkt worden aan de hand van *added values* en *moral values*, zoals die door Paauwe benoemd zijn. Vervolgens zal ingegaan worden op de publieke dimensie op basis waarvan de *moral values* vorm krijgen. Daarna zal aangegeven worden op welke manier het HRM-beleid en het onderzoek naar jongere werknemers kan helpen bij het versterken van de *moral values*. Tot slot zullen in de conclusie de bevindingen nog eens helder samengevat worden.

Added vs. Moral values

Eerder is gesproken over het spanningsveld tussen economische en maatschappelijke belangen. Dit spanningsveld is echter in de publieke sector niet altijd vanzelfsprekend geweest, maar is de laatste decennia met de opkomst van het New Public Management (NPM) evidenter geworden. Het NPM is gebaseerd op de idee 'to run government like a business': benaderingen en mechanismes uit de private sector worden toegepast op de publieke sector (Denhardt & Denhardt, 2000: p.550). Dit idee komt ook duidelijk tot uiting in de normalisatie-tendens die Noordegraaf en Teeuw (2003) beschrijven, waarbij publieke organisaties meer als normaal bedrijf dient te opereren. In het onderwijs is deze trend richting NPM en normalisatie ook duidelijk zichtbaar; problemen en uitdagingen rondom bureaucratie, efficiency en innovatie zijn steeds nadrukkelijker op de onderwijsagenda terechtgekomen (Boselie, 2007). De visie van het Deltion is dan ook onder meer om een proactieve, flexibele en ondernemende organisatie te zijn (Deltion, 2010).

De hierboven genoemde ontwikkelingen leiden tot een toename aan aandacht voor de strategische kant van Strategisch HRM, door Paauwe (2004) *added value* genoemd. Maar Paauwe spreekt daarnaast ook over het belang van *moral values*; in organisaties werken mensen, die ook menselijk behandeld willen worden. Paauwe onderscheidt *fairness*, legitimiteit, participatie, duurzaamheid en solidariteit als *moral values*, waarbij *fairness* en legitimiteit voor de medewerkers het meest van belang zijn. Deze *moral values* zullen later in dit artikel verder uitgewerkt worden. Duurzaamheid zal overigens niet behandeld worden, omdat dit betrekking heeft op ecologische afwegingen die bij het onderzoek niet van belang zijn.

Volgens Paauwe (2004) hoeven de added en moral values helemaal niet op gespannen voet met elkaar te staan, maar kan de unieke combinatie ('unique blending') van deze waarden een organisatie juist duurzaam competitief voordeel opleveren.

Publieke Dimensie

De moral values die hierboven genoemd zijn, zijn voortgekomen vanuit de publieke dimensie van een organisatie. Onder publieke dimensie worden de socio-politieke, culturele en juridische contexten en dimensies bedoeld waarin organisaties zich begeven (Paauwe, 2004). Deze contexten geven vorm aan de normen en waarden die heersen binnen een bepaalde maatschappij of omgeving. In Nederland gaat dit bijvoorbeeld over culturele aspecten zoals de emancipatie van vrouwen, opvattingen over homoseksualiteit en attitudes ten opzichte van autochtonen en gehandicapten. Ook de politieke context is erg sturend voor de publieke dimensie. Er bestaat nogal wat discrepantie tussen de rol die enerzijds socialistische en anderzijds liberale partijen aan de overheid en de verzorgingsstaat toedichten. Met het huidige Kabinet Rutte zal vermoedelijk bewogen worden richting een klimaat dat meer liberale opvattingen uitdraagt en meer verantwoordelijkheid bij het individu plaatst. Op het gebied van wetgeving is onder meer van belang hoe het ontslagrecht zich ontwikkelt, welke kwaliteits- en veiligheidseisen er aan arbeid gesteld worden en met welke leeftijd werknemers met pensioen kunnen.

Dit is slechts een greep uit de vele factoren en actoren die invloed uitoefenen op de publieke dimensie. Die publieke dimensie geeft dus vorm aan de manier waarop mensen denken over fairness, legitimiteit en andere waarden. Organisaties moeten deze publieke dimensie zien te herkennen en ervoor te zorgen dat het HRM-beleid past en recht doet aan de heersende moral values. Hieronder zullen de moral values verder toegelicht worden, en ingegaan worden op welke manier het HRM-beleid van Deltion en het onderzoek naar het binden en boeien van jongere werknemers binnen het Deltion kunnen bijdragen aan het verhogen van de moral values.

Fairness

Fairness is een begrip wat zich lastig laat vertalen, maar het doelt op de rechtvaardige en evenwichtige balans die zou moeten bestaan tussen datgene wat medewerkers bijdragen aan een organisatie en hetgeen zij daarvoor terugkrijgen (Paauwe, 2004). Het gaat hierbij uiteraard om meer dan alleen een uitwisseling van tijd en geld. Medewerkers hebben dikwijls ook de behoefte aan begeleiding en de mogelijkheid om zich te ontwikkelen. Het is aan de organisatie om te achterhalen wat deze behoeftes precies zijn, zodat zij een HRM-beleid kan samenstellen dat door iedereen als eerlijk en rechtvaardig gezien wordt.

Binnen het onderwijs is vooral de ervaren werkdruk een hot issue (CNV Onderwijs, 2011). De work-life balance komt hierdoor onder druk te staan. Werknemers zijn van mening dat zij dermate veel tijd met hun werk bezig zijn, dat zij hierdoor te weinig tijd overhouden om met andere zaken bezig te zijn. Deltion verwacht ook dat door verschuivingen van contacturen tussen Deltion en bij Deltion aangesloten leerbedrijven de werkdruk nog verder zal toenemen. Deltion moet het beleid dus zo zien vorm te geven dat de balans tussen werk en privé niet (nog) verder verstoord zal worden.

Legitimiteit

Waar in Angelsaksische modellen vooral de nadruk ligt op het verhogen van de *shareholder-value*, is er in het Rijnlandse model wat in Nederland gangbaar is een cruciale rol weggelegd voor de *stakeholders* van de organisatie (Paauwe, 2004). Bij het Deltion zijn dat onder meer de overheid, studenten, ouders van studenten, medewerkers, Ondernemersraad (OR) en vakbonden belangrijke

stakeholders. De manier waarop Deltion haar beleid voert, dient als legitiem ervaren te worden door deze relevante stakeholders:

- De overheid, als voornaamste geldschieter van het Deltion (Deltion, 2010), kan eisen stellen aan de activiteiten van het Deltion. Het gebied waarop Deltion onderwijs aanbiedt dient te passen binnen bij en binnen het geheel aan onderwijsinstellingen in Nederland, en moet aansluiting bieden en aansluiting zoeken bij andere scholen. Daarnaast zijn er verscheidene kwaliteitsaspecten waaraan scholen dienen te voldoen, waarop de onderwijsinspectie toezicht houdt.
- Studenten en ouders van studenten willen onderwijs van hoge kwaliteit dat aansluit bij hun behoeftes en de studenten zo goed mogelijk weet voor te bereiden op eventuele vervolgstudies of de arbeidsmarkt.
- Medewerkers, daarbij ondersteund door OR en de vakbonden, zijn uiteraard vooral geïnteresseerd in het welzijn van de medewerkers. Hun eisen gaan naast meer economische aspecten als productiviteit en salaris over zaken als zekerheid, mogelijkheid tot ontwikkeling, veiligheid, tevredenheid en werkdruk (Paauwe, 2004).

Legitimiteit gaat over bestaansrecht; vertrouwen wij als maatschappij de organisatie Deltion dat zij de belangen van alle stakeholders kan waarborgen, dan heeft zij daarmee voldoende legitimiteit afgedwongen om haar taken te kunnen verrichten.

Deze wisselwerking tussen organisatie en maatschappij kan ook teruggevonden worden bij het identiteitsdenken van Noordegraaf en Teeuwe (2003). Identiteit onderstreept de maatschappelijke inbedding; aan de ene kant van de werknemers, die een bepaalde sociale achtergrond en bagage meenemen, en aan de andere kant van de organisatie zelf, die in functionele zin interacties en transacties aangaat met (actoren uit) de omgeving.

Dit identiteitsdenken kan illustreren hoe de identiteit van publieke organisaties de laatste decennia verschoven is, naar een positie waarin *publiek ondernemen* belangrijker geworden is. Op de lijn van het *privaat-publiek* continuüm zijn dus verschuivingen zichtbaar richting de *private* identiteit, wat betekent dat ook werknemers van publieke organisaties meer bedrijfsmatig moeten gaan denken om legitimiteit te verwerven bij de stakeholders.

Participatie

Het horen en betrekken van stakeholders in het bedenken en opstellen van beleid is een andere moral value. In onderzoek van Knies, Leisink en Boselie (2011) naar het creëren van een High Performance Work System (HPWS) bij Achmea wordt het nut van een participatieve aanpak aan het licht gebracht. Achmea hanteerde hierbij vanaf het begin een 'partnership approach', waarbij diverse stakeholders bij het proces betrokken werden. Dit creëerde bij de stakeholders een gevoel van ownership en een vergrootte acceptatie en aanvaarding van het beleid. Op deze manier wordt dus ook weer de legitimiteit van het beleid verder versterkt.

Bij het Deltion wordt ook getracht om participatie te bevorderen, waarbij vooral de medewerkers gehoord worden. Voor het onderzoek zal informatie verzameld worden over de wensen en behoeftes van medewerkers, waardoor het beleid beter op hun eisen aangepast kan worden en er meer draagvlak ontstaat onder werknemers voor de gekozen HRM-koers.

Solidariteit

Solidariteit betekent dat de organisatie bereid dient te zijn groepen binnen de organisatie in een ongunstige positie te ondersteunen. In relatie tot het onderzoek naar jongere werknemers gaat solidariteit er vooral om dat het Deltion erkent dat de jongere werknemers binnen het Deltion in een

lastige positie verkeren. Jongere medewerkers die vol energie en motivatie zitten, maar die terechtkomen in een organisatieklimaat wat niet dusdanig ingericht is op een manier waarop de jongere medewerkers die energie en motivatie ook daadwerkelijk kunnen etaleren. Door meer aandacht te geven aan deze groep jongere medewerkers, kan het Deltion deze groep faciliteren om uit deze ondergeschikte positie te komen.

Conclusie

In het voorgaande is toegelicht dat niet alleen financiële en economische argumenten van belang zijn bij het ontwerpen van HRM-beleid, maar dat organisaties ook te maken hebben met een publieke dimensie. Die publieke dimensie wordt vormgegeven door de socio-politieke, culturele en juridische context en hieruit komen normen en waarden voort die binnen een omgeving van belang zijn, de moral values.

Voor het HRM-beleid van het Deltion is het cruciaal dat zij voldoen aan de heersende opvattingen op het gebied van fairness (work-life balance) en legitimiteit (draagvlak creëren bij de stakeholders). Het onderzoek naar jongere werknemers zal de waarde participatie versterken, doordat medewerkers meegenomen worden in het beleidsproces. Daarnaast kan de solidariteit verhoogd worden door het een groep die in een ongunstige positie verkeert extra te ondersteunen.

In dit paper is gefocust op de publieke dimensie van HRM en het onderzoek binnen het Deltion. Maar een te eenzijdige focus op de maatschappelijke en sociale kanten van het onderzoek, kan ook problemen opleveren. Het Deltion is een organisatie met een jaarlijkse omzet van meer dan 95 miljoen (Deltion, 2010); begrotingen en budgetten moeten verantwoord kunnen worden om de toekomst van het Deltion veilig te stellen, en zonder aandacht voor zaken als productiviteit, efficiëntie en effectiviteit, zal op lange termijn het overleven van de organisatie op de tocht komen te staan.

Zoals al eerder aangegeven, bestaat echter het idee dat added values en moral values elkaar niet hoeven te bijten en dat een 'unique blending' voor competitief voordeel kan zorgen. Paauwe (2004) haalt meerdere onderzoeken aan waaruit blijkt dat participatie, sociaal klimaat, vertrouwen en zekerheid een positieve relatie hebben met productiviteit en de kwaliteit van producten.

Want het verhogen van de productiviteit, dat is het eigenlijke doel van het onderzoek naar de jongere werknemers. Dit paper biedt daarbij een kader om de publieke dimensie van het onderzoek niet uit het oog te verliezen.

Literatuur

Boselie, P. (2007). Werknemersbeleving van best practices in HRM binnen het onderwijs. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 81(6), 282-292.

CNV Onderwijs, *Werkdruk*, geraadpleegd op 11-3-2011
<http://www.cnvo.nl/actueel/actuele-themas/werkdruk.html>

Deltion (2010) *Jaarverslag 2009*, Zwolle: Deltion

Denhardt, R.B. & Denhardt, J.V., (2000). The New Public Service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60 (6), 549-557

Knies, E., Leisink, P. & Boselie, P. (2011/2012). A high performance work system in a multi-stakeholder context. In Dundon, T. & Wilkinson A. (eds.)

Noordegraaf, M. & Teeuw, M.M., (2003). Publieke identiteit: Eigentijds organiseren in de publieke sector. In *Bestuurskunde*, 1, 2-13

NOS, (2011). *Duizenden demonstreren voor 'leerlingen met rugzakje'*, 9 februari 2011
<http://nos.nl/artikel/217678-duizenden-demonstreren-voor-leerlingen-met-rugzakje.html>

Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance*, Oxford: Oxford University Press