

# Wendbaarheid

## van personeel in het mbo

Scholen in het middelbaar beroepsonderwijs en hun medewerkers moeten rekening houden met veranderingen in de bedrijfs- en beroepenstructuur, leefwereld van studenten en arbeidsmarkt. Die veranderingen zijn van grote betekenis voor het beroepsonderwijs. Het tempo van de veranderingen en de noodzaak om erop in te spelen nemen toe. Niets doen is geen optie. Tegen deze achtergrond is onderzocht hoe de wendbaarheid van werknemers in het mbo kan worden vergroot. Hiertoe zijn telefonische gesprekken gevoerd met 40 HR-directeuren en -medewerkers in het mbo, face-to-face gesprekken met vertegenwoordigers van vakbonden en het OR-platform mbo en is caseonderzoek uitgevoerd bij vijf scholen<sup>1</sup>.

Peter Donker van Heel en Henk Achtereekte

Volgens de respondenten gaat het bij wendbaarheid van werknemers om:

- een kritische houding t.a.v. het eigen functioneren;
- bereid te zijn tot ontwikkeling;
- actief bezig zichzelf te ontwikkelen;
- eigen initiatief;
- eigen regie;
- oog voor ontwikkelingen in sectoren;
- oog voor veranderingen in de leefwereld van studenten;
- kennis delen met collega's;
- flexibiliteit (scholen buiten werktijd, invallen, e.d.);
- 'eigenaarschap' (verantwoordelijkheid nemen, bijdrage leveren aan de organisatie, ondernemerschap).

Resultaten en adviezen  
uit een onderzoek onder  
40 HR-directeuren en  
-medewerkers in het mbo

Hierop afgaande is wendbaarheid een verzameling van softskills. Samengevat is wendbaarheid van werknemers het aantoonbare vermogen van werknemers om te kunnen inspelen op relevante interne en externe veranderingen. Het gaat niet alleen om een attitude (bewustzijn), maar nadrukkelijk ook om gedrag.

Op basis van de informatie van de respondenten, onderscheiden we drie typen wendbaarheid: functionele wendbaarheid (binnen de functie), interne wendbaarheid (binnen de organisatie) en externe wendbaarheid (buiten de organisatie). Per type is een mate van ontwikkeling te bepalen, van awareness (attitude), via activiteiten (gedrag), naar het niveau dat de werknemer potentieel goed inzetbaar (potentie) is en

Type wendbaarheid	Awareness (attitude)	Activiteit (gedrag)	Potentie	Toepassing
Functiewendbaarheid (binnen de functie)	De werknemer is zich ervan bewust dat het van belang is te werken aan de eigen inzetbaarheid op functieniveau.	De werknemer werkt actief aan de eigen inzetbaarheid op functieniveau.	De werknemer is goed inzetbaar op functieniveau.	De werknemer is beter inzetbaar door verandering van taken binnen de eigen functie.
Interne wendbaarheid (binnen de organisatie)	De werknemer is zich ervan bewust dat het van belang is te werken aan de eigen inzetbaarheid op organisatieniveau.	De werknemer werkt actief aan de eigen inzetbaarheid op organisatieniveau.	De werknemer is goed inzetbaar op organisatieniveau.	De werknemer is beter inzetbaar door verandering van functie binnen de organisatie.
Externe wendbaarheid (buiten de organisatie)	De werknemer is zich ervan bewust dat het van belang is te werken aan de eigen inzetbaarheid op de externe arbeidsmarkt.	De werknemer werkt actief aan de eigen inzetbaarheid op de externe arbeidsmarkt.	De werknemer is goed inzetbaar op de externe arbeidsmarkt.	De werknemer is beter inzetbaar door verandering van functie buiten de organisatie.

Tabel 1. Typologie wendbaarheid van personeel

>>

uiteindelijk ook verandert van functioneren en van positie (toepassing). Dit leidt tot de volgende typologie van wendbaarheid van personeel (tabel 1).

Wendbaarheid kan worden gezien als een voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid van werknemers, wat een voorwaarde is voor professionaliteit van werknemers, wat een voorwaarde is voor een wendbare organisatie, wat een voorwaarde is voor een professionele organisatie. Hieruit volgt dat alle mogelijke initiatieven om een organisatie wendbaarder ('agile') en professioneel te maken volledig moeten samengaan met het bevorderen van de wendbaarheid van het personeel.

### Visie van de organisaties op wendbaarheid van personeel

Een strategische visie op wendbaarheid van personeel is aanwezig bij vier van de tien mbo-scholen. De focus daarbij is grotendeels functiewendbaarheid en niet of nauwelijks interne of externe wendbaarheid. De organisatie en 'het onderwijs' vormen meestal het uitgangspunt. Een tweezijdige visie op dit thema komt niet of nauwelijks voor. Wendbaarheid gaat volgens betrokkenen het best samen met 'bottom up' sturing.

### Activiteiten om wendbaarheid van personeel te stimuleren

Om wendbaarheid van werknemers te vergroten ontplooiën de scholen veel verschillende activiteiten. De analyse laat twee typen activiteiten zien:

- interne activiteiten, zonder 'de buitenwereld'.
- externe activiteiten, werknemers onderhouden (intensief) contacten met het bedrijfsleven en andersom.

De belangrijkste interne activiteiten zijn standaard activiteiten als (a) voorlichting, advies, coaching en begeleiding (loopbaanontwikkeling); (b) scholing en training; (c) taakaanpassing; (d) activiteiten gericht op interne mobiliteit en (e) activiteiten gericht op externe mobiliteit.

**Beperk het niet tot  
functiewendbaarheid. Zet ook in  
op interne en externe mobiliteit**

advertentie

**scooltrips.nl**  
- Gewoonweg goed! -

Valencia, Parijs, Boedapest, Lissabon, Rome, Ljubljana, Londen, Barcelona

**EDUCATIEVE STUDIEREIZEN  
OP MAAT VOOR HET MBO!**

**DAGTOCHTEN & MEERDAGSE REIZEN  
TOURINGCAR- EN VLIEGREIZEN**

T: +31 (0)488-474478 | [www.scooltrips.nl](http://www.scooltrips.nl) | [info@scooltrips.nl](mailto:info@scooltrips.nl)

Uit de analyse is gebleken dat de externe activiteiten twee richtingen hebben: van binnen naar buiten (van de mbo-school naar het bedrijfsleven) en van buiten naar binnen (van het bedrijfsleven naar de mbo-school). Het type activiteit hangt samen met financiële verhouding tussen partijen (financiering). Een onderscheidend criterium is tevens de mate van intensiteit van de activiteiten. De analyse leidde uiteindelijk tot het volgende overzicht van externe activiteiten die voorkomen bij de onderzochte mbo-scholen (tabel 2).

Nader onderzoek naar de activiteiten laat zien dat deze in beperkte mate zijn gericht op het versterken van de externe arbeidsmarktpositie. Het belang van de organisatie of 'het onderwijs' staat voorop en minder vaak de (latente) individuele behoeften van werknemers. De externe activiteiten zijn ad hoc; er is geen sprake van een samenhangende aanpak.

### Resultaten, effecten, impact

Vrijwel alle instellingen bereiken werknemers met activiteiten gericht op wendbaarheid, maar het precieze bereik van het aandeel werknemers per instelling is niet verder onderzocht (resultaten). De respondenten zijn van mening dat het investeren in wendbaarheid tot meer tevredenheid bij de betrokken werknemers leidt. Met name externe activiteiten gaan samen met meer wendbaarheid van deze medewerkers (effecten). De investeringen hebben ook impact op de gehele school, ook al is dat niet hard te zeggen. Er treedt langzaam een cultuurverandering en een dialoog. Dit zou onder andere blijken uit de medewerker-tevredenheidsonderzoeken die worden uitgevoerd.

<b>Van extensief naar intensief</b>	<b>Van binnen naar buiten</b> (van mbo-school naar bedrijfsleven)	<b>Van buiten naar binnen</b> (van bedrijfsleven naar mbo-school)	<b>Financiële verhouding</b>
1. Informatie-uitwisseling	Informatie over onderwijs	Informatie over economie en arbeidsmarkt	Gesloten beurzen
2. Bezoeken	Schoolbezoeken	Bedrijfsbezoeken	Gesloten beurzen
3. Incidentele lessen en lezingen. Algemene vakken als bijvoorbeeld maatschappijleer, talen, wiskunde/rekenen door wisselende professionals uit het maatschappelijke veld, gericht op toepassing in dat externe veld.	Gastlessen, gast-inleider. Op locatie bij bedrijven inhoudelijke lessen door wisselende professionals met begeleiding van leraar met expertise op pedagogisch-didactisch vakgebied.	Expertlezingen, kennisfestivals. Op school inhoudelijke lessen door wisselende professionals met begeleiding van leraar met expertise op pedagogisch-didactisch vakgebied.	Gesloten beurzen
4. Counterparts, vaste individuele contacten.	Professional bedrijfsleven koppelen aan docent.	Docent koppelen aan professional bedrijfsleven.	Gesloten beurzen
5. Stages	Docentstages, week van de uitwisseling, week van de mobiliteit, internationaliseringsprogramma	Stages professionals	Oorspronkelijke loonlijst, gesloten beurzen, eventueel stagevergoeding
6. Detacheringen	Detachering docent in bedrijfsleven	Detachering professional in onderwijs	Oorspronkelijke loonlijst, vergoeding aan ontvanger
7. Hybride docenten	Docent met deeltijdbaan in bedrijfsleven	Professional met deeltijdbaan in onderwijs. Experimenten met bevoegde zzp'er als leraar.	Twee loonlijsten

Tabel 2. Vormen van samenwerking beroepsonderwijs (mbo) en bedrijfsleven

## Bevorderende en belemmerende faalfactoren

Factoren die wendbaarheid van werknemers bevorderen zijn, in volgorde van strategisch naar operationeel: een duidelijke en uitgedragen visie, een 'bottom up' benadering, externe oriëntatie (!), een actieve rol van leidinggevenden, het delen van goede voorbeelden, tijd vrijmaken en benutten en technische mogelijkheden.

Factoren die wendbaarheid van werknemers belemmeren zijn reorganisaties, gebrek aan tijd (regeldruk, werkdruk), het niet zien van de uitdaging, 'niet meer veranderbare' werknemers, goede arbeidsvoorwaarden (specifieke groepen werknemers) en een flexibele schil. Dit laatste vermindert (onterecht) de noodzaak tot investeringen in wendbaarheid van zittende werknemers.

## Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen gegeven:

1. Geef prioriteit aan een strategie van externe oriëntatie en maak het concreet op het niveau van de docent. Zet vooral in op een samenhangend pakket van externe activiteiten;
2. Combineer een brede aanpak met maatwerk (m.n. scholing);
3. Heb oog voor de individuele behoeften van de werknemers;

## Wendbaarheid is een verzameling van soft-skills

4. Beperk het niet tot functiewendbaarheid. Zet ook in op interne en externe mobiliteit;
5. Operationaliseer het begrip wendbaarheid en geef het vorm in gesprekken (zie de beschrijving die HR-directeuren geven);
6. Professionaliseer de personeelsplanning (om tijd vrij te maken). ■

Dr. Peter Donker van Heel is eigenaar van en onderzoeker bij De Beleids-onderzoekers in Leiden. Henk Achtereekte is voormalig HR-directeur van het Deltion College in Zwolle.

## Noot

1. Donker van Heel, P.A., A. Drijvers en H. Achtereekte, **Wendbaarheid van werknemers in het mbo, De Beleids-onderzoekers, Leiden, 2018.**