

# INLEIDING

Meestal is frictie, pijn of noodzaak de reden dat mensen en/of organisaties gaan nadenken over, of stappen zetten richting een andere baan of een werkgever (nieuw) beleid rondom arbeidsmobiliteit gaat opstellen. Regelmatig zijn er onderstaande vragen of opmerkingen:

‘Hoe krijg ik mensen in beweging?’

‘Wat kan ik als leidinggevende doen om arbeidsmobiliteit bespreekbaar te maken?’

‘Hoe zorg ik ervoor dat arbeidsmobiliteit constant op de agenda blijft van de organisatie en de mensen die voor ons werken?’

‘Maar ik wil niet dat ‘x’ weggaat, want hij is de beste van mijn team!’

‘En wat als iedereen aangeeft te willen bewegen?’

## Een optimaal mobiliteitssysteem

Arbeidsmobiliteit gaat over bewegen naar iets anders. Dit kan onbewust gaan, maar vaak gaat het bewust. Een werknemer geeft aan dat hij weleens iets anders zou willen, of de organisatie verandert, waardoor mensen mee moeten veranderen. Er wordt vervolgens een plan opgesteld dat ten uitvoer wordt gebracht.

In de titel van dit boek – *Bewegen naar optimale arbeidsmobiliteit* – had ook *maximaal* in plaats van *optimaal* kunnen staan, maar dan wordt arbeidsmobiliteit het doel. Arbeidsmobiliteit is natuurlijk geen doel op zich; het is een middel om mensen op werkplekken te krijgen waar ze zich uitgedaagd voelen, zich verder kunnen ontwikkelen of kunnen herstellen omdat er persoonlijke omstandigheden spelen.

Optimaal staat voor ‘het best haalbare’. Wanneer ingezet wordt op ‘maximaal’ kan er te veel arbeidsmobiliteit ontstaan, met alle gevolgen van dien. Overmatige arbeidsmobiliteit brengt voor organisaties hoge kosten met zich mee. Denk aan werving- en selectiekosten, het inwerken van nieuwe medewerkers en verlies van kennis en vaardigheden, maar tevens kwaliteits- en continuïteitsproblemen. In zo’n situatie zijn werknemers onrustig maar is er ook vaak onvoldoende geld beschikbaar voor opleiding en ontwikkeling. Uit het onderzoeksrapport *Arbeidsmobiliteit in goede banen* van Gesthuizen en Dagevos (2005) blijkt dat opleiding en cursussen het meest effectief zijn om iemand in beweging te krijgen. Opleiding en ontwikkeling zijn van belang om de kennis actueel te houden, maar ook om medewerkers te blijven activeren om aan andere banen of taken te denken.

## Het belang van mobiliteit

Wanneer er te weinig arbeidsmobiliteit is, lijkt het erop dat de kennis verouderd en er weinig dynamiek in de organisatie is, waardoor mensen minder wendbaar worden en de veranderingen minder goed bijhouden. Dit gaat vanzelf: de werknemers zijn druk met de dagelijkse gang van zaken, waardoor ze niet de tijd nemen om na te denken over wat anders kan of hoe de toekomst eruit gaat zien. Dan is het moeilijk anticiperen. Risico is dat deze werknemers bij een laagconjunctuur niet flexibel genoeg zijn om mee te bewegen en hierdoor grotere kans lopen om werkloos te worden. Wanneer iemand gewend is aan veranderingen en vervolgens ziek of arbeidsongeschikt wordt, kan diegene sneller een andere passende baan vinden dan iemand die niet gewend is aan veranderingen. Ouderen – die veel specifieke bedrijfsexpertise hebben – zijn een risicogroep voor organisaties als het gaat om wendbaarheid. Een leidinggevende kan ervoor zorgen dat deze groep voldoende meebeweegt door in te zetten op zowel horizontale als interne mobiliteit. Het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om iedere werknemer te activeren, maar tevens om de mogelijkheid te creëren dat een werknemer een andere functie of taak kan gaan uitvoeren. Het optimum is natuurlijk afhankelijk van het individu, de sector en de organisatie.

Het allermooiste is als werknemers zelf aangeven iets anders te willen. Dit wordt vrijwillige arbeidsmobiliteit genoemd. Vrijwillige arbeidsmobiliteit leidt tot brede inzetbaarheid van werknemers, tot een hoge arbeidstevredenheid en over het algemeen tot gezondere werknemers. Dit heeft invloed op de arbeidsproductiviteit en onderwijskwaliteit. Mijn ervaring is dat in het onderwijs zowel werkgever als werknemer de kwaliteit het allerbelangrijkst vinden. Wanneer een leidinggevende continu inzet op verbetering van de onderwijskwaliteit, is het resultaat dat mensen zich blijven ontwikkelen en gaan bewegen.

*Wanneer een leidinggevende continu inzet op verbetering van de onderwijskwaliteit, is het resultaat dat mensen zich blijven ontwikkelen en gaan bewegen.*

Dit heeft invloed op de arbeidsproductiviteit en onderwijskwaliteit. Mijn ervaring is dat in het onderwijs zowel werkgever als werknemer de kwaliteit het allerbelangrijkst vinden. Wanneer een leidinggevende continu inzet op verbetering van de onderwijskwaliteit, is het resultaat dat mensen zich blijven ontwikkelen en gaan bewegen. Arbeidsmobiliteit komt dan als vanzelf op gang en wordt cyclisch.

Vaak lezen we in onderzoeken dat de mobiliteitscultuur in het onderwijs laag is. Maar waarom wordt de term 'cultuur' gebruikt? Cultuur is zo'n ongrijpbaar woord, waardoor het lastig wordt om verandering te realiseren. Het gaat om de wijze waarop zaken in de organisatie lopen, gevormd door historie en ontwikkelingen. Wanneer we deze term aanpassen naar 'systemen' klinkt het veel eenvoudiger om hier verandering in aan te brengen. Daarom hanteer ik bij voorkeur de term systeem en niet cultuur.

## Van 'moeten' naar 'mogen'

Mensen voelen zich, door de maatschappij van vandaag de dag, verplicht of gedwongen om zich steeds aan te passen aan wat gevraagd wordt. Dat legt druk op mensen. Als het gevoel als 'mogen' aanpassen ervaren wordt, dan komen mensen in een 'positieve drive' dat het *toegestaan* wordt, dat ze het *kunnen* of zelfs *het recht hebben* om mee te gaan met de ontwikkelingen en de veranderende vraag van de arbeidsmarkt. Maar hoe bereik je dat?

De sleutels om het systeem te veranderen komen allemaal in dit boek terug: 'cursus en opleiding', 'inzetten op onderwijskwaliteit', 'mindset', 'ontdekken van de innerlijke stem' en 'cyclisch mobiliteitsbeleid'.

## Indeling van het boek

In het eerste hoofdstuk beschrijf ik de ontwikkelingen van de afgelopen jaren en de verwachte ontwikkelingen in de komende jaren, die van invloed zijn op arbeidsmobiliteit. Daarna volgt een hoofdstuk over wat de gevolgen zijn van deze ontwikkelingen. Deze hoofdstukken beschrijven de basis en context in arbeidsvoorwaarden die van belang zijn om te begrijpen voordat er wordt ingegaan op wat arbeidsmobiliteit voor het onderwijs kan betekenen.

In hoofdstuk 3 gaat het over arbeidsmobiliteit als oplossing, zodat werknemers snel mee kunnen in allerlei veranderingen. In het laatste hoofdstuk staat stapsgewijs beschreven hoe (het beleid voor) arbeidsmobiliteit in de praktijk vormgegeven kan worden.

Het boek bevat veel voorbeelden, praktijkervaringen en extra achtergrondinformatie die in kaders geplaatst zijn, zodat de lezer deze snel kan terugvinden. Ieder hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting en een aantal tips die in het hoofdstuk aan bod zijn gekomen.

Opmerking: dit boek is geschreven in de hij-vorm om de leesbaarheid te bevorderen. Als auteur ben ik me er natuurlijk van bewust dat in het onderwijs veel vrouwen werken. Daar waar je 'hij' of 'hem' leest, kan in de meeste gevallen ook 'zij' of 'haar' gelezen worden.

# 1 RECENTE EN VERWACHTE ONTWIKKELINGEN

*Al jaren staat in de media dat arbeidscontracten flexibeler moeten worden; dat het makkelijker moet zijn om mensen te ontslaan; dat werknemers zelf meer initiatief moeten nemen om duurzaam inzetbaar te blijven; dat mensen zich moeten blijven ontwikkelen om de actuele ontwikkelingen te kunnen bijhouden, dat ze moeten reflecteren op eigen handelen en wendbaar moeten blijven. Maar waarom wordt het steeds ervaren als 'moeten'?*

Om dit te begrijpen, is het van belang om te kijken naar de trends die invloed hebben op de arbeidsmarkt in het algemeen en op de arbeidsmarkt van het onderwijs in het bijzonder. Dit geeft inzicht in wat er veranderd is en wat de komende jaren belangrijk wordt, dus waar je rekening mee moet houden. Denk aan maatschappelijke ontwikkelingen, het sociaal akkoord uit 2013 (waarin werkgevers- en werknemersorganisaties afspraken hebben gemaakt met het doel om de crisis aan te pakken) en de Wet Arbeid in Balans (WAB), vergrijzing en ontgroening, imago van het onderwijs, arbeidsvoorwaarden en flexibiliteit van de arbeidsmarkt.

## 1.1 Ontwikkelingen in de maatschappij

In deze paragraaf komt aan de orde welke maatschappelijke ontwikkelingen van invloed zijn op de arbeidsmarkt. Aan bod komen de *21st century skills* en de nadruk op de sociale competenties van mensen. Internet is niet meer weg te denken en de nieuwste ontwikkeling, waarbij steeds meer geautomatiseerd wordt of zelfs door robots gedaan zal worden, is in volle gang. Ook bespreken we globalisering en de diversiteit aan culturen en nationaliteiten in ons land. Het slot van deze paragraaf gaat over de eigen-regierol van werkgever en werknemer, omdat de ontwikkeling is dat de overheid steeds meer inzet op zelfredzaamheid van burgers.

### 1.1.1 21st century skills

Er zijn veel ontwikkelingen in de maatschappij. De belangrijkste ontwikkeling van de afgelopen decennia is natuurlijk internet. Door de komst van internet is informatie makkelijker te vinden, waardoor nu andere vaardigheden nodig zijn dan vroeger. Het gaat tegenwoordig om het vinden van de *juiste* informatie, want doordat er zoveel

is, is het versnipperd geraakt. En omdat alles bewaard blijft, is er ook veel informatie verouderd. Om hiermee te kunnen omgaan, zijn bijvoorbeeld onderzoeksvaardigheden nodig. Vroeger lag de nadruk op het aanleren van kennis; vandaag de dag gaat het om kritisch denken, creativiteit, samenwerken, ICT-geletterdheid, sociale vaardigheden, probleemoplossend vermogen en communicatievaardigheden.

Voor een deel zijn dit vaardigheden die altijd al van belang waren, zoals sociale en communicatievaardigheden. Samenwerken in organisaties en samenleven met ruim 7 miljard mensen op deze wereld vraagt dit soort vaardigheden echter in steeds sterkere mate. Borghans et al. (2014) en Deming (2015) geven aan dat er in de maatschappij van de toekomst steeds meer accent komt te liggen op de sociale competenties.

### **1.1.2 Aanbod van vacatures**

Internet is tegenwoordig ook het medium waar vacatures gepresenteerd worden. Vroeger gebeurde dit via landelijke en regionale kranten. Via kranten gebeurt dit nog steeds wel, maar via banenwebsites zijn de meeste vacatures te vinden. Er zijn er vele, ook sites die gespecialiseerd zijn in onderwijsbanen. De laatste ontwikkeling is dat banen via netwerken en sociale media worden aangeboden (in het onderwijs veelal via Facebook, bijvoorbeeld via 'Ruim baan voor po' en 'Word leraar in het vo', of via Facebookpagina's van werkgevers zelf of van regionale transfercentra). Netwerken en sociale media van schoolorganisaties maken het mogelijk om op een meer persoonlijke manier het bedrijf en het aangeboden werk te promoten (zie ook paragraaf 2.7.1).

### **1.1.3 Technologische ontwikkelingen**

De technologische ontwikkelingen gaan heel snel. Dit heeft invloed op de manier van werken en vraagt dat werknemers constant up-to-date blijven qua kennis en ontwikkelingen. In 2014 heeft het ministerie van OCW daarom 'een leven lang leren' en vervolgens in 2018 Leven Lang Ontwikkelen (LLO) tot speerpunt gemaakt.

De meest recente ontwikkeling is de robotisering. Doordat routinematig en repetitief werk nu al deels – en de komende jaren steeds meer – door robots gedaan zal worden, zal veel werk dat er vandaag nog is er over een tijdje niet meer zijn. Tegelijkertijd zullen er nieuwe beroepen ontstaan waar nu nog geen weet van is.

Wat betekent dit bijvoorbeeld voor het vak van leraar, of technisch assistent? Waarschijnlijk wordt er (deels) virtueel lesgegeven of meer gewerkt met serious games (in spelvorm aanbieden van lessen) en learning analytics (datagegevens en statistieken

die helpen om de ontwikkeling van leerlingen te onderzoeken, zodat nieuwe ontwikkelopdrachten kunnen worden ingezet). Deze ontwikkelingen vereisen dat werknemers blijven leren en ontwikkelen, zodat ze ook in de toekomst met deze technieken kunnen werken.

### 1.1.4 Globalisering

Een andere relevante maatschappelijke ontwikkeling is de globalisering van de samenleving. We weten door internet snel wat er in de wereld gebeurt. Door oorlogen en armoede in de wereld gaan bovendien veel mensen op zoek naar veiligheid en geluk, waardoor mensen van andere nationaliteiten in Nederland zijn komen wonen en werken. Ook om andere redenen komen mensen hier wonen of werken. In 2019 waren er volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek<sup>1</sup> 189 nationaliteiten in Nederland. Om een beeld te schetsen: wereldwijd zijn er 196 nationaliteiten. Eigenlijk alle nationaliteiten komen dus in Nederland voor; de meest voorkomende nationaliteit – naast Nederlands – is Pools.

Nederland is nog steeds een handelsland, waardoor het leren van andere talen dan Nederlands altijd al cruciaal is geweest. Door de globalisering wordt dit steeds belangrijker, om met elkaar te kunnen blijven communiceren. Zeker in het po – maar ook in het vo – komt het voor dat alleen lesgegeven wordt in het Nederlands. Er zijn tegenwoordig echter meer tweetalig onderwijs- en internationale scholen, en het vak Engels wordt steeds eerder aan kinderen onderwezen. Het is natuurlijk van belang dat het onderwijs in het Nederlands gegeven blijft worden – we wonen immers in Nederland – maar ook dat iedereen zijn talen spreekt om te kunnen blijven communiceren in een meer diverse samenleving. Wanneer kinderen vroeg onderwijs krijgen in vreemde talen, pakken zij het later gemakkelijker op.

**Nadenker:** Ook Nederland ‘worstelt’ met anderstaligen. Hoe gaat de maatschappij bijvoorbeeld om met statushouders (vluchtelingen die hier mogen blijven)? Natuurlijk proberen zij onze taal te leren om zich verstaanbaar te maken en nuttig bezig te zijn. Maar iedereen weet dat Nederlands geen gemakkelijke taal is om te leren. Mogelijk kan het onderwijs hen daarbij helpen? Als sociale sector kan het onderwijs het goede voorbeeld geven en zo maatschappelijk verantwoord bezig zijn. Denk bijvoorbeeld aan leerwerkplekken, zodat statushouders de Nederlandse taal en gebruiken leren kennen én werk-