



Vakmanschap is Meesterschap

ANDERS DENKEN IS ANDERS DOEN

Student: Els van den Oord
Studentnummer: 2130557
Opleiding: Human Resource Management
Onderwijsbegeleider: Elles Velter

4 april 2014

ANDERS DENKEN IS ANDERS DOEN

Student	Els van den Oord 2130557
Plaats en datum	Eindhoven, 04 april 2014
Kader	Vakmanschap is Meesterschap A-fase HRM
Opleiding	Fontys Hogescholen
Organisatie	Combinatie Jeugdzorg
Begeleiders	Elles Velter, studieloopbaanbegeleidster Fontys Jolanda Janssen, stagebegeleidster Combinatie Jeugdzorg



Dit rapport bevat de verantwoording achter het door mij ontwikkelde instrument: **Het mobiliteitsspel, anders denken is anders doen!** Een instrument dat ontwikkeld is om bewustwording te creëren bij medewerkers met betrekking tot het thema mobiliteit.

Door roerige economische tijden bestaat er binnen organisaties steeds meer de behoefte aan flexibiliteit en mobiliteit bij hun medewerkers. Maar medewerkers zijn zich maar al te goed bewust van de huidige economische crisis en houden daarom vast aan baan- en inkomenszekerheid. Waarom is dit eigenlijk een probleem? Daar is een duidelijke verklaring voor: niet langer staat een baan voor het leven nog vast. Zowel werknemer als werkgever zijn daarom gebaat bij medewerkers die willen en kunnen meebewegen met de organisatie in veranderende tijden. Dat biedt meer zekerheid voor het bestaansrecht van de organisatie, maar het biedt ook meer zekerheid op werk voor medewerkers. De vraag die binnen dit Vakmanschap is Meesterschap dan ook centraal staat is als volgt: *'Op welke manier kan een organisatie mobiliteit van werknemers stimuleren ten tijden van crisis?'*

Literatuuronderzoek leert mij dat wanneer men het mobiliteitsgedrag van de medewerkers wil stimuleren er een aantal belangrijke punten zijn. De mentaliteit en het gedrag dat medewerkers nu vaak laten zien zal moeten veranderen. Zo'n gedragsverandering vraagt volgens Fogg om motivatie, in staat te zijn om te veranderen en triggers. Maar van motivatie is er op dit moment maar weinig sprake, want medewerkers willen zekerheid. Zoals Maslow in zijn theorie stelt: het bieden van zekerheid zorgt ervoor dat mensen eerder na gaan denken en stappen nemen met betrekking tot zelfontplooiing. De motivatie van medewerkers kan dan ook worden verhoogd door de angst om iets kwijt te raken weg te nemen. Een belangrijke vraag binnen dit instrument is dan ook: *'Wat biedt zekerheid in huidige tijden?'*

Echter, medewerkers die vasthouden aan baan- en inkomenszekerheid en die geen mobiliteitsgedrag vertonen zijn niet zomaar in beweging te krijgen. Het is een grote verdragsverandering die ik daarom aan de hand van de crispify methode van BJ Fogg opdeel in kleinere doelen. Het doelgedrag is dat medewerkers zich bewust bezig gaan houden met de thema's employability, flexibiliteit en mobiliteit en daarnaast zelf initiatief nemen om in beweging te komen. De focus, ook wel de 'crispify', leg ik daarbij allereerst op de bewustwording. **Het mobiliteitsspel, anders denken is anders doen!** is een kaartspel dat bewustzijn creëert bij medewerkers rondom het thema mobiliteit. Spelenderwijs en aan de hand van groepsgesprekken krijgen medewerkers inzicht in hun kwaliteiten, kansen & mogelijkheden en uitdagingen. Het motto 'anders denken is anders doen' geeft al precies aan wat er gaat gebeuren: er wordt op een andere, positievere manier en vanuit kwaliteiten gekeken naar drempels en belemmeringen. Deze positieve punten worden verder uitgewerkt in een nieuwe uitdaging. Door het denken van de medewerkers te beïnvloeden kan men het gedrag van deze medewerkers beïnvloeden, dat is de gedachte. Dit principe van Relationeel Emotieve Therapie (RET) wordt toegepast binnen het instrument.

Binnen dit vakmanschap is meesterschap is het ontwikkelde instrument de trigger voor het gewenste gedrag, dit houdt in dat het spel het gewenste gedrag gemakkelijker maakt om te vertonen. Kort gezegd: doordat medewerkers gefaciliteerd worden in het spelen van een spel denken zij eerder na over het thema en nemen zij eerder initiatief tot mobiliteit. Door de bewustwording en inzichten die het spel biedt neemt ook de motivatie om het doelgedrag te vertonen toe. Zo levert **Het mobiliteitsspel, anders denken is anders doen!** een bijdrage aan de mobiliteit van medewerkers ten tijden van crisis.

Voorwoord

Voor je ligt mijn Vakmanschap is Meesterschap '*Anders denken is anders doen*'. Een innovatief stuk dat ik geschreven heb naar aanleiding van mijn afstuderen aan de opleiding Human Resource Management aan de Fontys Hogescholen in Eindhoven.

Binnen deze opdracht heb ik mijzelf bezig gehouden met het thema mobiliteit, een thema dat in de komende jaren binnen organisaties een belangrijke rol speelt en waar ik, als toekomstig beroepsoefenaar, mee te maken krijg. Een baan voor het leven staat niet meer vast en zekerheid van baan en inkomen zit in de huidige tijd veel meer in het kunnen meebewegen met organisaties. Medewerkers lijken zich hier ook steeds meer bewust van te zijn, maar waarom merk je dan nog steeds dat, vooral in onzekere tijden, zij blijven zitten waar zij zitten? Een aspect dat mijn interesse heeft en daarom ook verder wordt uitgewerkt in deze opdracht.

Dit product zou niet, zoals in zijn huidige vorm, tot stand zijn gekomen zonder de hulp van een aantal personen. Daarom wil ik graag de volgende personen bedanken:

- Mijn collega's van Combinatie Jeugdzorg Jolanda Janssen, Rob Knapen, Marleen Jacobs en Lia van Rosmalen voor het bieden van een luisterend oor, de nuttige feedback en begeleiding tijdens de uitwerking van mijn instrument.
- Mijn begeleidster Elles Velter van Fontys hogescholen voor het begeleiden en meedenken tijdens het proces.

April 2014,

Els van den Oord

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	6
	Aanleiding	6
	Probleembeschrijving	6
	Doelstelling	7
2.	Methodische verantwoording	8
	Probleembeschrijving	8
	Theoretische verantwoording	8
	Onderzoek in de praktijk.....	8
	Toetsing in de praktijk.....	8
3.	Theoretische verantwoording.....	9
	Conclusie literatuuronderzoek.....	14
4.	Beschrijving instrument	15
5.	Verantwoording instrument.....	16
	Verantwoording	16
	Toegevoegde waarde.....	17
	Generaliseerbaarheid	18
	Kritische succesfactoren/randvoorwaarden	18
6.	Visie.....	19
	Bronnenlijst.....	20

Bijlage: Mobiliteitsspel 'anders denken is anders doen!'

Bijlage: Ephoruscheck

1. Inleiding

Aanleiding

Flexibilisering: een thema dat steeds hoger staat op het prioriteitenlijstje van HR. Door de huidige maatschappelijke situatie waarin Nederland zich in een economische crisis bevindt, is er binnen organisaties meer behoefte aan flexibiliteit en mobiliteit. Overheidsuitgaven worden gereduceerd en binnen verschillende branches moet er flink bezuinigd worden. Organisaties zitten daardoor steeds meer met werknemers die nu of in de toekomst niet meer (volledig) kunnen worden ingezet. Mobiliteit van personeel werd in 2013 al een steeds belangrijker onderwerp voor HR-managers en staat op de derde plek van het lijstje van HR (personeelsnet, 2013). Er is meer behoefte aan mobiliteit en die behoefte vraagt om werknemers die zich snel kunnen aanpassen en om werkgevers die daarvoor de ruimte en kansen bieden. Dat blijkt uit jaarlijks onderzoek van TNS Nipo en hr-softwareleverancier Reat (personeelsnet, 2013). Ook de vaste kern binnen organisaties moet eraan geloven. Om vastroesten te voorkomen eisen werkgevers flexibiliteit van al hun medewerkers. Een vast dienstverband betekent niet langer een vaste functie of een vaste werkplek. (Personeelslog, 2013).

Probleembeschrijving

Medewerkers zijn zich maar al te goed bewust van de huidige economische crisis en houden daarom vast aan baan- en inkomenszekerheid. Zij geven het bekende niet snel op voor iets onbekends. Ook de hoge mate van tevredenheid in het werk zorgt ervoor dat (vaste) werknemers zich niet mobiliseren. Het probleem is dat de bereidheid tot het nemen van verschillende risico's afneemt in onzekere tijden, en indien er geen noodzaak is tot mobiliteit blijven werknemers zitten waar zij zitten. Dat blijkt uit het door mij eerder uitgevoerde onderzoek binnen Combinatie Jeugdzorg (van den Oord, 2014).

Waarom is dit eigenlijk een probleem? Zoals eerder vermeldt zijn flexibiliteit en mobiliteit belangrijke thema's binnen het HR-werkveld. Overheidsuitgaven worden gereduceerd en dat betekent soms ook flinke bezuinigingen. Steeds meer krijgen organisaties te maken met overformatie en boventallige werknemers. Het herplaatsen van boventallige werknemers gaat gemakkelijker wanneer zij flexibel en mobiel zijn. Aan de andere kant kan het probleem ontstaan waarin werknemers vastroesten in hun werk waardoor ook kennis en kunde geconcentreerd wordt op 1 plek. De flexibiliteit en daarmee ook de duurzame inzetbaarheid van werknemers neemt af, wat voor zowel de werknemer als werkgever een probleem vormt. Deze groep werknemers zijn niet duurzaam inzetbaar waardoor hun positie op de arbeidsmarkt verslechtert. Het herplaatsen van deze groep medewerkers zal voor een organisatie ook een stuk lastiger zijn, dat neemt ook de nodige energie, tijd en kosten in beslag. Het is dus voor zowel werkgever als werknemers interessant om te investeren in flexibiliteit, mobiliteit en duurzame inzetbaarheid. (van den Oord, 2014)

Waarom is het belangrijk om hier aandacht aan te besteden? Ted Gunning, lid van de raad van bestuur van AkzoNobel zegt het als volgt:

'Wie gaat straks al dat werk doen als de babyboomers met pensioen zijn? En wat voor werk is dat dan? Wat voor kennis en vaardigheden hebben we daar voor nodig? In een wereldeconomie waarin veranderingen elkaar in een exponentieel tempo opvolgen, wordt een steeds groter beroep gedaan op de flexibiliteit en creativiteit van onze bedrijven en dus ook op die van onze medewerkers. Veertig jaar bij dezelfde baas werken is er straks voor de meesten niet meer bij. In de toekomst zullen mensen vaker moeten kunnen wisselen van baan en zelfs van beroep.' (Gunning, 2012)

Zoals Ted Gunning benoemt: niet langer staat een baan voor het leven nog vast. Employability, flexibiliteit en mobiliteit zijn steeds meer belangrijke thema's. Ook het Eindhovens Dagblad kopt: 'Overleg over mobiliteit'. (Overleg over mobiliteit, 2014) Uit het artikel blijkt dat grote ondernemingen

in de omgeving van Eindhoven de onderlinge arbeidsmobiliteit van werknemers wil vergroten. Het doel? Het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van mensen. Ook de FNV Bondgenoten en De Unie streven naar duurzame inzetbaarheid van mensen. Werknemers die duurzaam inzetbaar zijn, zijn flexibel en aantrekkelijk voor de arbeidsmarkt. Daarnaast vergroten arbeidsmarktfitte werknemers het vermogen van organisaties om in te spelen op verandering in de markt.

De vraag die men zich dan kan stellen is als volgt: Op welke manier kan een organisatie mobiliteit van werknemers stimuleren ten tijden van crisis? Een belangrijke vraag is ook: *'Hoe creëer je mobiliteit in tijden van onzekerheid?'*

Doelstelling

De doelstelling van deze opdracht is als volgt:

Voor 4 april 2014 zal er een methode/tool ontwikkeld zijn om mobiliteit binnen de organisatie, in tijden van crisis, te stimuleren zodat ook in onzekere tijden flexibiliteit van werknemers gewaarborgd blijft.

De ontwikkeling van deze methode/tool vindt plaats binnen mijn praktijkomgeving, Combinatie Jeugdzorg.

2. Methodische verantwoording

De methodische verantwoording verantwoord en geeft de opzet van deze Vakmanschap is Meesterschap weer. Het hoofdstuk gaat in op de methoden van dataverzameling voor het beantwoorden van de hoofdvraag: Op welke manier kan een organisatie mobiliteit van werknemers stimuleren ten tijden van crisis?

Probleembeschrijving

Allereerst wordt de noodzaak van het onderwerp voor HR uitgewerkt aan de hand van een probleembeschrijving. Hiermee wordt er inzicht verschaft rondom het probleem. De aanleiding voor het thema mobiliteit voor mijn Vakmanschap is Meesterschap, waarom dit een probleem is en de bijbehorende vraagstelling worden eerst duidelijk neergezet voordat er naar een oplossing kan worden gewerkt.

Theoretische verantwoording

Na de probleembeschrijving wordt er aan de hand van een literatuuronderzoek stilgestaan bij het begrip mobiliteit. In deze literatuurstudie wordt er een verbinding gemaakt tussen de uitkomsten van het eerder door mij uitgevoerde onderzoek en bestaande literatuur. Zekerheid en mentaliteit zijn, zoals gebleken, 2 belangrijke facetten met betrekking tot mobiliteit in de huidige economische tijden. Ik onderzoek daarom ook bestaande literatuur over deze onderwerpen en maak de koppeling naar wat dat betekent voor het stimuleren van mobiliteit in de praktijk.

Aan de hand van de gevonden theorie ga ik brainstormen over het instrument. Wat is voor mij de kern, wat mis ik nog en hoe ga ik dat vormgeven in een instrument? De wekelijkse supervisie op school, de tweewekelijkse bespreking op de praktijkplaats en de tussentijdse begeleiding met mijn SLB'er, zowel individueel als gezamenlijk met de groep, geven mij de kans om mijn ideeën te delen, toetsen en aan te passen.

Onderzoek in de praktijk

Het praktische gedeelte van het Vakmanschap is Meesterschap komt voort uit het door mij eerder uitgevoerde onderzoek naar mobiliteit voor de adviesopdracht. Het onderzoek wijst uit dat door de huidige economische crisis en onzekerheden in de jeugdzorg, zowel nu als in de toekomst, werknemers niet bereid zijn en/of het vermogen hebben om te veranderen. Baan- en inkomenszekerheid zijn op dit moment dusdanig belangrijk dat werknemers alleen in beweging komen als zij moeten wegens bijvoorbeeld ontslag.

Toetsing in de praktijk

Het instrument wordt getoetst door het spel met de HRM-adviseurs van mijn praktijkplaats, Combinatie Jeugdzorg, te bespreken op haalbaarheid en de toegevoegde waarde voor de beroepspraktijk. Door het spel met deze groep te bespreken toets ik ook of het spel duidelijk genoeg is, of het spel lekker loopt en wat verbeterpunten zijn. Deze worden meegenomen in het uiteindelijke beroepsproduct.

3. Theoretische verantwoording

In deze literatuurstudie staat het begrip mobiliteit centraal. Er wordt inzicht verschaft rondom het thema aan de hand van het wat, waarom en hoe van mobiliteit. Daarnaast is er ruimte voor hetgeen wat ik weinig terug zie in de literatuur maar wel als belangrijk ervaren naar aanleiding van mijn onderzoek naar mobiliteit bij pedagogisch medewerkers bij Combinatie Jeugdzorg: zekerheid.

Mobiliteit

Mo-bi-li-teit (de; v): 1. het zich verplaatsen; beweeglijkheid

Mobiliteit gaat dus over een bepaalde beweging of verplaatsing. Het zal voor vele ook geen onbekend begrip zijn. Er zijn echter verschillende definities voor mobiliteit. Deze studie doet onderzoek naar de arbeidsmobiliteit van werknemers. Mobiliteit is in dit stuk dan ook synoniem aan arbeidsmobiliteit.

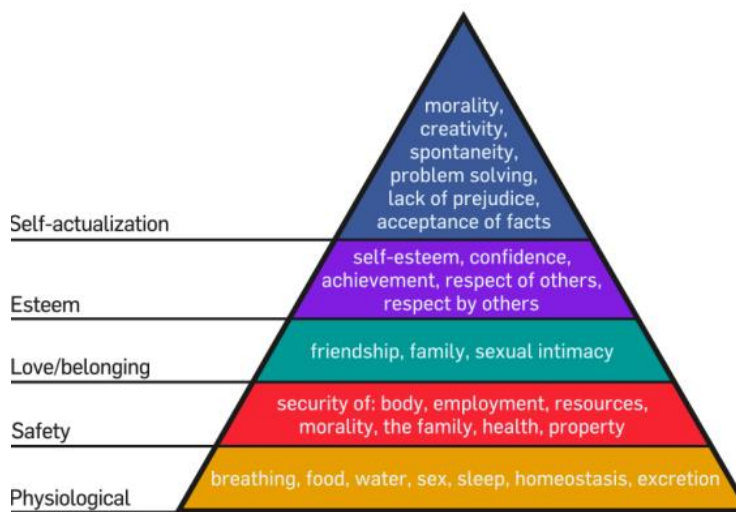
De term arbeidsmobiliteit wordt door auteurs op verschillende manieren omschreven. Ondanks de verschillen in deze brede definities, gaan zij allen uit van een bepaalde verandering op de arbeidsmarkt. Zo stelt Dijkstra (1997) dat in de eerste plaats personele mobiliteit de direct waarneembare in-, door- en uitstroom van werknemers is. Zwinkels, Ooms en Sanders (2009) benoemen mobiliteit als een transitie van baan naar baan waar een zekere tijdsperiode aan verbonden is. Tot slot hanteert het Centraal Bureau voor de Statistiek de definitie van een verandering van baan of positie op de arbeidsmarkt.

Bovenstaande definities maken geen onderscheid in de vele verschillende vormen die mobiliteit kent. Zwinkels, Ooms en Sanders (2009) benoemen het belangrijke onderscheid tussen gedwongen & vrijwillige mobiliteit. Bij gedwongen mobiliteit gaat het om mobiliteit vanwege de redenen: reorganisatie/ sluiting bedrijf(sonderdeel), aflopen tijdelijk contract, aflopen uitzendcontract, seizoenswerk of ontslag om andere redenen. Vrijwillige mobiliteit is het vrijwillig veranderen van baan om overige redenen (Zwinkels, Ooms, & Sanders, 2009). Het onderscheid tussen gedwongen en vrijwillige mobiliteit is niet altijd even goed te maken. Werknemer zullen, om een verplichte verandering te ontlopen, wellicht eerder vrijwillig kiezen voor een andere baan of werkring.

We weten dus wat mobiliteit is, maar wat moet je daar mee als werkgever? In het kort komt het erop neer dat werkgevers en werknemers baat hebben bij een bepaalde mate van mobiliteit. Dit houdt in dat er niet te veel, maar ook niet te weinig mobiliteit is.

“In het huidige arbeidsbestel is binding van werknemers en werkgevers ook van belang: arbeidsorganisaties zijn doorgaans niet gebaat bij een sterk vlottend personeelsbestand” Aldus Gesthuizen en Dagevos. (2005 p.4). Wanneer er behoefte is aan binding van het personeel is er minder behoefte aan mobiliteit. Maar ook te weinig mobiliteit kent zijn nadelen. Bij weinig mobiliteit loopt men kans op een groter risico van ervaringsconcentratie. Dit houdt in dat de loopbaan van een werknemer een smal, eenzijdig ervaringsprofiel van sterk op elkaar lijkende ervaringen is. (Buil, 2008)

Daarnaast is er de afgelopen jaren een verschuiving ontstaan in het psychologische contract: van lifetime employment naar lifetime employability. De focus is verschoven van baanzekerheid naar zekerheid van werk en employability. Het begrip employability is een samentrekking van de engelse woorden employment (werk) en ability (vermogen) en slaat op de mate waarin werknemers erin slagen om aantrekkelijk te blijven voor de arbeidsmarkt. Wanneer werknemers niet langer zeker zijn van een baan voor het leven mogen zij van hun werkgever verwachten dat hen de mogelijkheid mogelijkheden biedt voor opleiding en ontwikkeling zodat zij goed inzetbaar blijven. (Foot, Hook, & Reijnders, 2009)



Niveau 2, bestaanszekerheid, gaat over de veiligheid en zekerheid van een persoon. Hieronder vallen onder andere het hebben van een woning, werk, een goede gezondheid en stabiliteit. Onbekende of veranderende situaties zorgen ervoor dat er innerlijke onrust ontstaat. Werknemers die bang zijn om hun baan te verliezen ontbreekt het aan veiligheid en bestaanszekerheid, zij zullen dan ook niet tot zelfontplooiing komen.

De piramide van Maslow is behoorlijk zwart - wit, neem bijvoorbeeld werelddelen waar sommige

basisbehoeften niet aanwezig zijn. Toch is het zo dat in crisistijd de Piramide van Maslow door economen heel goed gebruikt kan worden om te verklaren dat het consumentenvertrouwen daalt, omdat consumenten bijvoorbeeld bang zijn om hun baan te verliezen. Als de consument minder zekerheid heeft dan zal deze minder geld uitgeven aan zelfontplooiing. (Managementgoeroes: Piramide van Maslow, 2013)

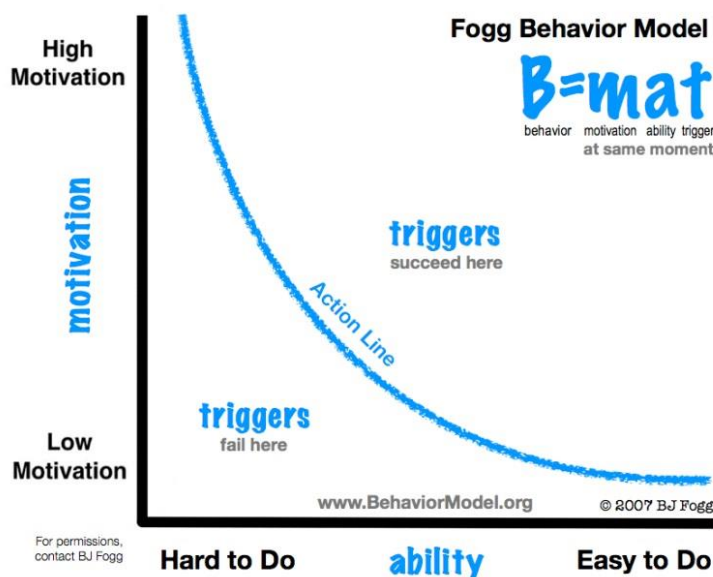
Mentaliteit

'Al steek je de eindeloze zee over, je problemen gaan met je mee waar je ook naartoe gaat'.

Naast zekerheid blijkt uit mijn onderzoek dat ook mentaliteit een belangrijke rol speelt bij de keuze om dan wel of niet tot mobiliteit te komen. Onder de pedagogisch medewerkers binnen Combinatie Jeugdzorg heerst er een attitude waarin medewerkers alleen tot mobiliteit komen wanneer zij wel moeten. Zij zien de ernst van de huidige situatie wel in maar vrezen nog niet echt voor hun eigen baan en/of wachten af totdat zij ontslag krijgen alvorens zij overgaan tot mobiliteit. Medewerkers laten als het ware ongewenst gedrag zien; de organisatie ziet graag dat zij zelf gaan nadenken over hun loopbaan en mobiliteit. Niet de omgeving maar de mentaliteit dient te veranderen. Hoe ontwerp je als organisatie dan maatregelen zodanig dat ze leiden tot ander gedrag?

Het Fogg behavior model biedt praktische handvatten hiervoor. Het model is gebaseerd op 3 elementen: motivatie (willen), in staat zijn om te veranderen (kunnen), en triggers. Gewenst gedrag treedt op wanneer alle 3 de elementen tegelijk aanwezig zijn. Als gedragsverandering niet optreedt ontbreekt het ten minste aan een van deze elementen. Wanneer je het missende element ontdekt, weet je waar je aan kunt werken. (Metz, 2013)

Onderstaand figuur toont het BJ Fogg's Behavior model.



In zijn model spreekt Fogg over doelgedrag. Het doelgedrag is het gedrag dat iemand wil dat mensen vertonen. De verticale as van het model gaat over motivatie, ook wel het 'willen'. In welke mate is iemand gemotiveerd om het doelgedrag te vertonen? De horizontale as van het model gaat over de mate waarin iemand in staat is, ook wel het 'kunnen'. Is iemand wel in staat om het doelgedrag te

vertonen? (Metz, 2013)

De curve maakt duidelijk dat er verschillende combinaties mogelijk zijn van kunnen en willen. Wanneer de combinatie boven de curve uitkomt, is er een kans dat het doelgedrag plaats vindt. Onder deze drempel zal het gedrag uitblijven.

Fogg stelt dat kunnen en willen alleen niet genoeg is, het doelgedrag moet ook worden getriggerd. Ook wanneer de motivatie hoog is en het gedrag makkelijk uitvoerbaar is heb je een trigger nodig. Ook dingen die je graag doet, doe je toch niet. Waarschijnlijk omdat je er op het juiste moment niet aan denkt. Er zijn vele soorten triggers, denk bijvoorbeeld aan een herinneringsalarm, een sms-je of een boodschap dat de kortingsactie bijna is afgelopen. Timing is heel essentieel, maar ook lastig. Psychologen spreken vaak van 'cues': korte boodschappen die je op de juiste plaats en tijd ontvangt. Heel subtiel zetten deze 'cues' aan tot het juiste gedrag. Het model laat zien dat triggers alleen werken aan de bovenkant van de curve, kortom: als de combinatie van willen en kunnen boven een bepaalde drempelwaarde uitkomt. Als je niet wilt en/of niet kunt, dan heeft het ook geen zin om mensen een klein zetje te geven om het toch te doen. (Metz, 2013)

Dus: **motiveer, maak dingen gemakkelijker en trigger!** Daarvoor stelt Fogg een aantal handige rijtjes op. (Metz, 2013)

Fogg noemt 3 manieren om de **motivatie** te vergroten:

1. *Plezier en pijn.* Dit zijn krachtige motivatoren die gebaseerd zijn op onze oerdriften. Iets wat leuk is, doe je graag. Iets wat pijn doet, vermijd je liever.
2. *Hoop en angst.* Een vooruitblik op het resultaat van je gedrag. Angst heeft er vaak mee te maken dat je iets kwijt raakt en dat werkt sterker door dan de kans om iets te krijgen. Angstwekkende berichten hebben vaak echter geen goede uitwerking.
3. *Sociale acceptatie en afwijzing.* Veel van wat we doen wordt bepaald door de wens om door anderen te worden geaccepteerd. Of sterker nog: om niet door anderen te worden genegeerd.

Dingen **gemakkelijker maken** kan volgens Fogg op een zestal manieren:

1. *Tijd*. Als het doelgedrag tijd kost die men niet heeft dan houdt het al snel op. Onderzoek daarom of dat wat je wil sneller kan.
2. *Geld*. Als het doelgedrag duur is, dan maak je dingen moeilijker. Soms mag het wat kosten als je daardoor bijvoorbeeld op iets anders bespaart (zoals tijd).
3. *Fysieke inspanning*. Hoe meer je je fysiek moet inspannen, hoe kleiner de kans dat mensen het gaan doen.
4. *Mentale inspanning*. Als we heel veel moeten nadenken over het doelgedrag.
5. *Sociale norm doorbreken*. Moet men tegen de gangbare norm ingaan? Dat is moeilijk. Misschien vind je het heel leuk om op rolschaatsen naar je werk te gaan en dat is nog eens sneller ook, maar je doet het niet omdat je collega's raar zullen staan kijken.
6. *Routine*. Routinegedrag kost weinig moeite. Het aanleren van nieuwe routines kost daarentegen veel moeite.

Voor ieder mens ligt de balans tussen deze factoren anders. Omdat er zoveel verschillen zijn, is het onmogelijk om op iedere persoon afzonderlijk in te spelen. Het is wel mogelijk om vast te stellen wat de belangrijkste gemaksfactor is en wat de belangrijkste barrières zijn die geslecht moeten worden, om het gemak te vergroten.

daarnaast benoemt Fogg een aantal **triggers**:

Sparks zijn motiverende boodschappen. Van belang is dat mensen de trigger herkennen, koppelen aan doelgedrag en dat de trigger wordt gepresenteerd op momenten dat de doelgroep er iets mee kan doen.

Facilitators maken het gedrag eenvoudiger. Ze vertellen je dat het niet zo moeilijk is als je denkt. Sites als Facebook bieden aan je adresboek te gebruiken om je vrienden uit te nodigen.

Reminders herinneren je eraan iets te doen. De Filewekker geeft je een reminder, wanneer de file op jouw route voorbij is en je filevrij naar je werk kunt rijden.

Triggers kunnen aanzetten tot impulsgedrag. In de digitale media is dit goed te zien. Als je een mail krijgt dat iemand op jouw stelling op LinkedIn heeft gereageerd, krijg je meteen een link naar de juiste webpagina om de reactie te zien. En je ziet je eigen foto met een leeg vak, dat uitnodigt om ook weer een reactie te geven.

Samenvattend stelt Fogg dat je gedrag succesvol kan veranderen aan de hand van 3 stappen: 1. wees specifiek, wat is het doelgedrag? 2. maak het gemakkelijk(er) en 3. trigger het gedrag.

Conclusie literatuuronderzoek

Niet langer staat een baan voor het leven nog vast. Employability, flexibiliteit en mobiliteit zijn steeds meer belangrijke thema's. Deze literatuurstudie leert mij dat wanneer Combinatie Jeugdzorg het mobiliteitsgedrag van de pedagogische medewerkers wil stimuleren er een aantal belangrijke punten zijn. De mentaliteit en het gedrag dat medewerkers nu laten zien zal moeten veranderen, het daarbij gewenste doelgedrag is dat medewerkers zich bewust bezig gaan houden met de thema's employability, flexibiliteit en mobiliteit en daarnaast zelf initiatief nemen om in beweging te komen. Zo'n gedragsverandering vraagt volgens Fogg om motivatie, in staat te zijn om te veranderen en triggers. Allen op hetzelfde moment. Echter, de economische crisis en de komende transitie jeugdzorg maken dat medewerkers op dit moment niet gemotiveerd zijn om zich te mobiliseren. Zij houden op dit moment vast aan de baan- en inkomenszekerheid en geven het bekende niet op voor iets onbekends. Zekerheid neemt dan ook een belangrijke plek in binnen het leven van personen. In het beginsel is iedereen op zoek naar een stabiele omgeving waarin zaken als eten & drinken, werk, gezondheid en het hebben van een huis vast staan. Daarna komen andere zaken zoals zelfontplooiing aan de orde. Zoals Maslow in zijn theorie stelt: het bieden van zekerheid zorgt ervoor dat mensen eerder na gaan denken en stappen nemen met betrekking tot zelfontplooiing. De motivatie van medewerkers kan dan ook worden verhoogd door de angst om iets kwijt te raken weg te nemen. De mate waarin een persoon in staat is om te veranderen kan ook afhankelijk zijn van een bepaalde zekerheid. Uit het onderzoek blijkt dat werknemers die in hun gezinssituatie al 'getroffen' zijn door de economische crisis, zoals het ontslag van een partner, niet de vrijheid voelen om risico's te nemen. Zij willen wellicht wel veranderen maar houden vast aan huidige baan- en inkomenszekerheid. Andere werknemers die wel willen veranderen zien echter niet altijd de mogelijkheden om te veranderen. Het bieden van zekerheid en mogelijkheden zijn dan ook factoren die een positieve invloed hebben op de motivatie en de mate waarin personen in staat zijn om te veranderen en dragen bij aan een succesvollere gedragsverandering.

4. Beschrijving instrument

Het 'anders denken is ander doen' mobiliteitsspel is een kaartspel dat bewustzijn creëert bij medewerkers rondom het thema mobiliteit. Spelenderwijs krijgen medewerkers inzicht in hun kwaliteiten, kansen & mogelijkheden en uitdagingen. Het motto 'anders denken is anders doen' geeft al precies aan wat er gaat gebeuren: vanuit de Relationale Emotieve therapie wordt er op een andere, positievere manier en vanuit kwaliteiten gekeken naar drempels en belemmeringen. Deze positieve punten worden verder uitgewerkt in een nieuwe uitdaging!

Het doel van het spel is om bewustwording te creëren van eigen kwaliteiten en drempels zodat werknemers een andere houding aannemen met betrekking tot mobiliteit, flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid. Het is een eerste stap van een groter geheel: meer mobiliteit onder werknemers stimuleren.

Het spel bestaat uit 45 speelkaarten verdeeld onder 2 verschillende thema's: kwaliteiten en drempels. De **groene** kaartjes 'kwaliteiten' duiden de goede eigenschappen van mensen weer zoals optimistisch en betrouwbaar. Door het gebruik van deze kwaliteiten-kaartjes krijgen zij inzicht in hun kwaliteiten, niet alleen door te kijken welke kwaliteiten zij zichzelf toe kennen maar ook welke kwaliteiten anderen (collega's) bij hen zien. De **paarse** kaartjes 'drempels' geven redenen aan waarom mensen niet tot beweging komen. Werknemers willen wellicht best veranderen maar vaak hebben zij redenen om hier niets toe te doen, andere werknemers willen niet veranderen om deze redenen. Doel van deze kaartjes is om deze redenen een positieve draai te geven. Bij het thema uitdaging worden de besproken punten omgezet in uitdagingen met betrekking tot mobiliteit.

Het spelverloop ziet er beknopt als volgt uit:

Introductie

Welkom heten van deelnemers en uitleg van het spel en doel.

Ronde 1: bewustwording van kwaliteiten

In de eerste ronde staat de bewustwording van eigen kwaliteiten centraal. Tijdens deze ronde brengen deelnemers hun kwaliteiten in beeld, zowel degene waarvan zij zich bewust zijn als degene waarvan zij zich niet bewust zijn.

Ronde 2: bewustwording van drempels. Van drempels naar kansen!

In deze tweede ronde staat de bewustwording van de ervaren drempels centraal. Tijdens deze ronde brengen deelnemers drempels in beeld die zij, op het moment van het spelen van het spel, ervaren. Het doel van deze ronde is om kritisch te kijken naar deze drempels en om na te denken over de volgende vraag: zijn dit werkelijk drempels of zijn dit ook kansen/mogelijkheden? Hoe benut ik mijn kwaliteiten met betrekking tot mijn kansen?

Ronde 3: uitdaging

In ronde 3 staat het formuleren van een passende uitdaging met betrekking tot het thema mobiliteit centraal.

Afsluiting

Bespreek kort welke punten de medewerkers mee nemen na het spelen van het spel.

Plan daarnaast een terugkombijeenkomst waarin er wordt teruggekeken op het spel, de uitdagingen en de concrete acties die de deelnemers dan al wel of niet hebben uitgevoerd.

De uitwerking van het mobiliteitsspel 'anders denken is anders doen!' vindt je in de bijlage.

5. Verantwoording instrument

De doelstelling van mijn Vakmanschap is Meesterschap is dat er een methode/tool ontwikkeld zal zijn om mobiliteit binnen de organisatie, ook in tijden van crisis, te stimuleren zodat ook in onzekere tijden flexibiliteit van werknemers gewaarborgd blijft. Het doel van het door mij ontwikkelde instrument is om bewustwording te creëren bij werknemers van het thema mobiliteit, de eigen kwaliteiten en drempels. In dit hoofdstuk ga ik verder in op de keuzes die ik heb gemaakt met betrekking tot het instrument en waarom ik deze keuzes heb gemaakt.

Verantwoording

'Forget big change, start with a tiny habit'. - BJ Fogg

BJ Fogg stelt dat grote gedragsveranderingen om kleine stapjes vragen. Zijn methode houdt in dat je eerst bepaald wat het doelgedrag is en daarna dit in kleinere stapjes gaat uit splitsen. Binnen mijn Vakmanschap is Meesterschap staat het bevorderen van mobiliteit centraal. Het doelgedrag is dat medewerkers zich bewust bezig gaan houden met de thema's employability, flexibiliteit en mobiliteit en daarnaast zelf initiatief nemen om in beweging te komen. Om het huidige gedrag te veranderen kan het invoeren van een mobiliteitstraject wellicht een idee zijn maar dit zal er niet voor zorgen dat medewerkers zich direct gaan mobiliseren. Daarom deel ik het doelgedrag op in kleinere stapjes waarbij ik de focus leg op de eerste stap: bewustwording. Het door mij ontwikkelde instrument creëert bewustzijn bij medewerkers over het thema en zet mensen aan om op een andere manier te kijken naar het begrip zekerheid, eigen krachten en de zogenaamde mobiliteitsdrempels.

Anders denken is anders doen, dat is mijn motto. De literatuurstudie leert mij dat motivatie van werknemers om bepaald gedrag te vertonen kan worden verhoogd wanneer de angst om iets kwijt te raken wordt weggenomen. Oftewel meer zekerheid. Maar wat biedt eigenlijk meer zekerheid? Het vasthouden aan je huidige baan en inkomen of het kunnen meebewegen met de organisatie in veranderende tijden? En zijn mobiliteitsdrempels wel echt drempels, of zijn het ook mogelijkheden? Het spel biedt medewerkers op een andere manier meer zekerheid, namelijk door meer inzicht in het thema en de mogelijkheid om daar actie op uit te gaan zetten. Angst voor het thema mobiliteit wordt omgezet in hoop.

Door het denken van de medewerkers te beïnvloeden kan men het gedrag van deze medewerkers beïnvloeden. Dit principe sluit aan bij Relationeel Emotieve Therapie (RET). RET is een vorm van psychotherapie waarbij zowel het verstand als het gevoel een belangrijke rol spelen. De grondlegger van deze therapie is Albert Ellis. Volgens Ellis ontstaan problemen vooral door de manier waarop we aankijken tegen de gebeurtenissen die ons overkomen. Het zijn niet de problemen zelf die het ons zo moeilijk maken, maar de manier waarop we tegen deze problemen aankijken, aldus de Griekse filosoof Epictetus. Bij de theorie van RET wordt gebruikgemaakt van de letters ABC. A staat voor aanleiding (oorzaak); B staat voor de bril waardoor je kijkt (overtuiging); C staat voor consequentie (het gevolg). In het Engels bekend als: Activating event; Belief; Consequence (Rationeel Emotieve Therapie, 2014). De kern van de RET komt erop neer dat niet A de oorzaak is van C, maar B. In het Nederlands: het zijn niet de gebeurtenissen (A) in je leven die bepalen hoe je je voelt (C) maar de manier waarop je tegen die gebeurtenissen aankijkt, of: de manier waarop *je jezelf* van het belang van die gebeurtenissen *overtuigt* (B) (Rationeel Emotieve Therapie, 2014). Het spel vereist daarom een (externe) trainer die bekwaam is om hier mee om te gaan.

Het mobiliteitsspel met kaarten is in dit geval de trigger, zoals BJ Fogg het noemt. Doordat er een spel voor handen is dat met behulp van een trainer wordt gepland en uitgevoerd worden medewerkers aangespoord om na te gaan denken over de verschillende thema's met betrekking tot mobiliteit. Een actie die zij anders wellicht niet zouden uitvoeren. Het spel nodigt medewerkers uit om bepaald gedrag te vertonen, namelijk het nadenken over het onderwerp mobiliteit.

Werknemers hebben echter hun eigen verantwoordelijkheid wat betreft arbeidsmobiliteit, de organisatie kan hen daarbij ondersteunen. Binnen de gevonden theorie mis ik dit nog teveel. Uit mijn voorgaand onderzoek is gebleken dat 90% van de respondenten vindt dat zowel werknemer als werkgever verantwoordelijk zijn voor de mobiliteit. 8% zegt zelfs dat alleen de werknemer verantwoordelijk is voor de mobiliteit. Werknemers zijn het er dus ook mee eens dat zij een eigen verantwoordelijkheid hebben. Ik vind dat zowel werknemer als werkgever hun verantwoordelijkheid hebben. Het door mij ontwikkelde instrument biedt daarom ondersteuning en is helpend om aan de slag te gaan met het onderwerp mobiliteit maar is zeker geen vastomlijnd, verplicht, strak gepland of langlopend proces. Het is een instrument dat gemakkelijk ingezet kan worden tijdens een teamvergadering en dat een leidraad is voor het aangaan van het gesprek. Ook de factoren tijd, fysieke en mentale inspanning zijn, zoals gebleken uit literatuuronderzoek, factoren die dingen makkelijker maken. Hierdoor gaan medewerkers er eerder mee aan de slag.

Het spelen van een spel is een leuke en uitdagende manier om eens kritisch te kijken naar de huidige denkbbeelden van medewerkers in een groep. Vandaar dat er gekozen is om het instrument vorm te geven aan de hand van een spel. Het spel wordt gespeeld in groepsverband waardoor de gedachte van het samen bewegen versterkt wordt. Iedere afzonderlijke deelnemer heeft zijn eigen toegevoegde waarde binnen het spel. Het gaat erom dat groepsleden elkaar helpen om rationeler te denken en handelen. Daarbij hoort de volgende gedachte: iedereen helpt iedereen. Onder het motto 'twee weten meer dan één' worden de ervaren problemen van elke deelnemer en zijn visie daarop onder de loep genomen. (Verhulst, 2012)

Het spel begint bewust met de ronde kwaliteiten waarin het bespreken van eigen en andermans kwaliteiten centraal staat. De ronde kwaliteiten is een leuke en positieve opwarmer van het spel en creëert gelijktijdig bewustwording van eigen kwaliteiten. Deze kwaliteiten worden later, bij de rondes drempels en uitdagingen gebruikt zodat er concrete en passende acties kunnen worden opgesteld.

Toegevoegde waarde

de toegevoegde waarde zal door iedere deelnemer anders ervaren worden. Voor alle deelnemers geldt echter wel dat zij zich in meer of mindere mate bewust zijn van het thema mobiliteit en samenhangende begrippen. Dit inzicht kan ervoor zorgen dat werknemers zich ook bewuster gaan bezighouden met hun eigen loopbaan en arbeidsmarktftheid. Nu en in de toekomst biedt het investeren in de eigen loopbaan, arbeidsmarktftheid en mobiliteit meer zekerheid van werknemers dan wanneer zij vasthouden aan baan zekerheid. Daar heeft de medewerker in de toekomst, en in veranderende tijden alleen maar profijt van.

Voor de organisatie geldt dat de mobiliteit, zowel intern als extern, kan toenemen door de inzichten die medewerkers hebben opgedaan. Interne mobiliteit brengt een ander voordeel voor de organisatie met zich mee: kennisdeling. Maar niet alleen kan de mobiliteit stijgen, ook kunnen medewerkers zich bewuster gaan bezighouden met hun eigen flexibiliteit en arbeidsmarktftheid door middel van opleidingen, cursussen, trainingen en andere instrumenten. Flexibele en arbeidsmarktfitte werknemers vergroten het vermogen van organisaties om in te spelen op veranderingen in de markt, en dat is een belangrijk vermogen voor het bestaansrecht van een organisatie. Dit geldt niet alleen voor Combinatie Jeugdzorg, maar ook voor vele andere organisaties.

Generaliseerbaarheid

het mobiliteitsspel is ontwikkeld voor de doelgroep pedagogisch medewerkers binnen Combinatie Jeugdzorg naar aanleiding van het door mij eerder uitgevoerd onderzoek onder deze doelgroep. Het spel kan ook gespeeld worden door pedagogische medewerkers van andere jeugdzorgorganisaties en is daarmee generaliseerbaar naar de hele branche Jeugdzorg. Het spel kan echter ook binnen elke andere functie en branche gespeeld worden met een aantal aanpassingen op het onderwerp 'drempels'. Het thema drempels bevat namelijk specifieke redenen waarom de doelgroep pedagogisch medewerkers niet tot mobiliteit komt die kunnen samenhangen met de organisatie, denk bijvoorbeeld aan de grootte van de organisatie, de branche en het werk waarin medewerkers werkzaam zijn. Door de handleiding bij het spel kan het spel door verschillende gespreksleiders uitgevoerd worden. Het spel vereist echter wel een aantal vaardigheden van een gespreksleider: het kunnen stellen van open vragen, luisteren, doorvragen, samenvatten en het hebben van kennis met betrekking tot Relationeel Emotieve Therapie.

Kritische succesfactoren/randvoorwaarden

Randvoorwaarden zijn de eisen waaraan moet worden voldaan om het proces plaats te kunnen laten vinden. Ze geven de grenzen aan die men tijdens het uitvoeren van het proces niet mag overschrijden en vormen zo een kader waarbinnen het proces plaats kan vinden. Randvoorwaarden/kritische succesfactoren bepalen in grote mate of het spel zijn doel kan bereiken of niet. De kritische succesfactoren/randvoorwaarden van het 'anders denken is anders doen' mobiliteitsspel zijn als volgt:

Draagvlak

Een belangrijke kritische succesfactor is het creëren van draagvlak. Hoe zorg je er namelijk als organisatie voor dat er met dit instrument gewerkt gaat worden? De afdeling HRM binnen Combinatie jeugdzorg is eigenaar van het onderwerp mobiliteit met betrekking tot beleid. Zij ondersteunen en helpen leidinggevenden in hun rol daar waar het nodig is. Dat geldt ook voor het mobiliteitsspel, het ondersteunt leidinggevenden bij hun rol om mobiliteit onder de medewerkers te stimuleren. Het spel inspireert werknemers om anders naar mobiliteit te kijken en om tot mobiliteit te komen. Het neemt wellicht weerstanden weg en dat maakt het stimuleren en faciliteren van mobiliteit voor leidinggevenden gemakkelijker. Het spel vereist geen al te zware inspanningen van leidinggevenden: zij plannen samen met een externe trainer een bijeenkomst en sluiten hierbij aan. Dat maakt het dat leidinggevenden bereid zijn het mobiliteitsspel 'anders denken is anders doen' te gebruiken.

Open houding en vertrouwen

Zoals ook in de spelregels staat benoemt: alles wat tijdens het spel gezegd wordt blijft binnen de groep. Er moet vertrouwen zijn dat je persoonlijke dingen kan vertellen zonder dat anderen dit afkeuren, uitlachen of doorvertellen. Wanneer er vertrouwen is binnen de groep kan men zeggen wat zij werkelijk denken, voelen of willen. Hiermee bereik je de beste resultaten.

Tijd en ruimte

Wanneer er gewerkt gaat worden met het mobiliteitsspel is het belangrijk dat er ook voldoende tijd en ruimte voor wordt gereserveerd. Deze middelen moeten beschikbaar zijn.

Motivatie

De toegevoegde waarde zal door iedere deelnemer anders ervaren worden. Dit hangt onder andere samen met motivatie. Indien een deelnemer niet mee wil doen, of zelfs tegen zijn zin mee doet, dan zal deze wellicht niet serieus mee doen en weinig aan het spel hebben.

Trainer met RET-ervaring

Binnen het spel speelt de theorie van Relationeel Emotieve Therapie een belangrijke rol. Het is daarom van belang dat er een trainer het spel leidt die ervaring heeft met deze therapievorm wil het spel de beste resultaten behalen.

6. Visie

De Vakmanschap is Meesterschap is ontwikkeld vanuit een visie, mijn visie. De vormgeving en uitwerking van het instrument zijn tot stand gekomen aan de hand van mijn kijk op het onderwerp. In dit rapport, de verantwoording, komt dat dan ook naar voren. In dit hoofdstuk kom nog eens kort mijn visie aan bod.

Het is een feit: de arbeidsmarkt verandert en vraagt om mee veranderende medewerkers en mobiliteit. Mobiliteit is een onderwerp dat dus zeker aandacht behoeft binnen het HR-vakgebied. Een vitale economie vraagt om een flexibele en dynamische arbeidsmarkt. Flexibilisering van de arbeidsmarkt is dan ook al jaren een belangrijk onderwerp, en dat zal het ook blijven. Dat geldt niet alleen voor organisaties maar ook voor medewerkers! Het is dan ook tijd dat zowel organisaties als medewerkers zich hier bewust mee bezig gaan houden.

Ondanks de inspanningen die binnen organisaties al worden geleverd met betrekking tot mobiliteit wordt het volledige potentieel naar mijn mening nog niet benut. Een belangrijke belemmering die vaak een barrière opgooit is in mijn ogen de houding van medewerkers. Ik merk zelf nog te vaak dat mensen wel afwachten met mobiliteit of zij hun baan kwijtraken of niet. Mochten zij dan hun baan verliezen kijken ze weer verder. Helaas ben je als medewerker dan te laat en sta je minder sterk. Medewerkers hebben veelal bezwaren tegen mobiliteit. Het is daarom belangrijk om aandacht te besteden aan deze bezwaren. Verander het denken, verander het gedrag. Een uitspraak waar ik zelf ook positieve ervaringen mee heb. Het is belangrijk om dit bewustzijn bij medewerkers te creëren.

Ik vind wel dat werknemers met betrekking tot mobiliteit hun eigen verantwoordelijkheid hebben. De organisatie, en de afdeling HRM, ondersteund en helpt werknemers daar waar nodig. Vooral in de huidige tijd hebben veel leidinggevers en HR-medewerkers het druk. Ik vind het daarom dan ook belangrijk dat werknemers ook hun eigen verantwoordelijkheid nemen. Het instrument dat ik dan ook zou gaan ontwikkelen moest bij dit idee passen. Het moet ondersteunend en helpend zijn voor medewerkers om verder aan de slag te gaan met het onderwerp mobiliteit.

Met het mobiliteitsspel '*anders denken is anders doen!*' wens ik medewerkers vele nieuwe inzichten, wijsheden, moed en durf toe met betrekking tot mobiliteit.

Bronnenlijst

- Boshuisen, A. (2006). *Mijn geluk maak ik zelf wel*. Houten: Spectrum.
- Buul, F. (2008). *Levensfasegericht personeelsbeleid*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Dijkstra, J. (1997). *Mobiliteitsbeleid*. Deventer: Kluwer bedrijfsinformatie.
- Evers, G., & Wiltshagen, T. (2007). *De toekomst van de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum .
- Foot, M., Hook, C., & Reijnders, M. (2009). *Human Resource Management*. Amsterdam: Pearson Educatie.
- Gesthuizen, M., & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag: Sociaal en cultureel planbureau.
- Gunning, T. (2012, oktober 10). *Duurzame inzetbaarheid: zelf aan de slag*. Retrieved februari 12, 2014, from Duurzameinzetbaarheid.nl: <http://werkgevers.duurzameinzetbaarheid.nl/aandeslag>
- Managementgoeroes: *Piramide van Maslow*. (2013, april 29). Retrieved januari 29, 2014, from Managementgoeroes.nl: <http://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/piramide-van-maslow/>
- Metz, F. (2013, april 26). *Motivatie, gemak en triggers: het gedragsmodel van BJ Fogg*. Retrieved februari 3, 2014, from KpVV reisgedrag: <http://kpvv-reisgedrag.blogspot.nl/2013/04/motivatie-gemak-en-triggers-het.html>
- Overleg over mobiliteit. (2014, februari 5). *Eindhovens Dagblad*, p. 17.
- Personeelslog. (2013, december 14). *De HR-trends voor 2014: De noodzakelijke comeback van HR*. Retrieved januari 15, 2014, from personeelslog.nl: <http://www.personeelslog.nl/2013/12/14/de-hr-trends-voor-2014-de-noodzakelijke-comeback-van-hr/>
- personeelsnet, R. (2013, november 27). *2014 wordt het jaar van strategisch HR-beleid*. Retrieved januari 15, 2014, from Personeelsnet.nl: <http://www.personeelsnet.nl/bericht/2014-wordt-het-jaar-van-strategisch-hr-beleid/>
- Rationeel Emotieve Therapie*. (2014, januari 31). Retrieved maart 24, 2014, from Wikipedia: http://nl.wikipedia.org/wiki/Rationeel-emotieve_therapie
- Van Dale: Gratis woordenboek*. (n.d.). Retrieved januari 29, 2014, from vandale.nl: <http://www.vandale.nl/opzoeken>
- van den Oord, E. (2014). *Een drempel te hoog?! mobiliteit onder pedagogisch medewerkers*. Eindhoven.
- Verhulst, J. (2012). *Gezond verstand als therapie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Zwinkels, W., Ooms, D., & Sanders, J. (2009). *Omvang, aard en achtergronden van baan-baan-mobiliteit*. Raad voor werk en inkomen.

ANDERS DENKEN IS ANDERS DOEN

mobilitéitsspel



Handleiding spel- en gespreksleider

Inhoudsopgave

Algemene toelichting	23
Introductie	23
Opbouw van het spel	23
Doel van het spel	23
Waarom spelen we een spel?	24
 Beschrijving van het spel	 24
Spelverloop	24
Spelregels	26
 Bijlage I: Spelkaarten	 26
 Bijlage II: Format	 Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Algemene toelichting

Introductie

In deze handleiding vind je de beschrijving van wat je als spelleider van het mobiliteitsspel moet doen. Stap voor stap wordt je door het spel geloodst zodat je deelnemers goed kunt begeleiden. De handleiding begint met een algemene toelichting waarin de opbouw, het doel en het waarom van een spel worden toegelicht. Na de algemene toelichting volgt de beschrijving van het spel waarin het spelverloop en de spelregels worden toegelicht.

Let op!

Als spelleider ben je verantwoordelijk voor het verloop van het spel. Het is daarom belangrijk dat je goed geïnformeerd bent over het verloop en het doel van het spel.

Opbouw van het spel

Het complete spel bevat de volgende onderdelen:

- 1 Bord
- Format
- 45 Speelkaarten

Het spel bestaat uit 45 speelkaarten verdeeld onder 2 verschillende thema's: kwaliteiten en drempels.

De **groene** kaartjes 'kwaliteiten' duiden de goede eigenschappen van mensen weer zoals optimistisch en betrouwbaar. Door het gebruik van deze kwaliteitenkaartjes krijgen zij inzicht in hun kwaliteiten, niet alleen door te kijken welke kwaliteiten zij zichzelf toe kennen maar ook welke kwaliteiten anderen (collega's) bij hen zien.

De **paarse** kaartjes 'drempels' geven redenen aan waarom mensen niet tot beweging komen. Werknemers willen wellicht best veranderen maar vaak hebben zij redenen om hier niets toe te doen, andere werknemers willen niet veranderen om deze redenen. Doel van deze kaartjes is om deze redenen een positieve draai te geven.

Bij het thema uitdaging worden de besproken punten omgezet in uitdagingen.

Het spel bevat binnen de thema's kwaliteiten en drempels een aantal lege kaartjes. Deze kaartjes dienen gebruikt te worden wanneer medewerkers zelf aanvullingen hebben.

Doel van het spel

Het mobiliteitsspel helpt de organisatie en de spelleider om het thema mobiliteit bespreekbaar te maken binnen een team à 4 personen. Het doel van het spel is om bewustwording te creëren van eigen kwaliteiten en drempels zodat werknemers een andere houding aannemen met betrekking tot mobiliteit, flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid. Het is een eerste stap van een groter geheel: meer mobiliteit onder werknemers stimuleren. Daarbij geldt: anders denken is anders doen.

Binnen het spel zijn daarnaast een aantal belangrijke lessen verborgen waar medewerkers zich meer van bewust worden:

1. Accepteer je angst
2. Accepteer dat verandering een blijvende factor is
3. De grootste belemmering ligt in jezelf
4. Laat je niet uit het veld slaan door de eerste tegenslag
5. De nieuwe werkelijkheid is altijd minder erg dan je voorstelling

Waarom spelen we een spel?

Er wordt veel gecommuniceerd over het belang van mobiliteit en flexibiliteit, maar vaak is het alleen een informatiestroom vanuit de organisatie naar de werknemers toe. Dit spel biedt de mogelijkheid om huidige denkkaders van werknemers kritisch te bekijken door in groepsverband het gesprek hierover aan te gaan. Iedere afzonderlijke deelnemer heeft zijn eigen toegevoegde waarde binnen het spel. Het gaat erom dat groepsleden elkaar helpen om rationeler te denken en handelen. Daarbij hoort de volgende gedachte: iedereen helpt iedereen.

Beschrijving van het spel

Spelverloop

Het spel heeft een speelduur van ± 1,5 uur en wordt gespeeld in 3 rondes waarin de verschillende thema's behandeld worden.

Introductie

Heet de deelnemers welkom en bespreek kort waarom deze bijeenkomst is georganiseerd. Als spelleider schets je ook nog even kort het doel van het spel en licht je nog even toe uit welke onderdelen het spel bestaat. Dit is belangrijk omdat de deelnemers dan weten wat ze kunnen verwachten.

Ronde 1: bewustwording van kwaliteiten

In de eerste ronde staat de bewustwording van eigen kwaliteiten centraal. Tijdens deze ronde brengen deelnemers hun kwaliteiten in beeld, zowel degene waarvan zij zich bewust zijn als degene waarvan zij zich niet bewust zijn.

Benodigdheden: Spelkaarten 'kwaliteiten'

Tijdsduur: 30 minuten

1. Alle kaarten worden open op tafel neergelegd.
2. Iedere deelnemer kiest voor zichzelf (in gedachten) 3 kwaliteiten die hij het beste bij zichzelf vindt passen. Hierin maakt iedere deelnemer een top 3 voor zichzelf.
3. Om de beurt staat er een deelnemer centraal. Deze benoemt zijn top 3 en licht deze concreet toe. In de groep wordt het gesprek gevoerd: Herkennen collega's deze kwaliteiten? Welke andere kwaliteiten zien zij bij hun collega nog meer? De bedoeling is dat er per persoon een top 3 ontstaat waarin deelnemers het met zo veel mogelijk met elkaar eens zijn. Komen zij niet tot overeenstemming dan beslist de deelnemer die centraal staat. De top 3 van kwaliteiten worden vervolgens genoteerd op het format onder 'kwaliteiten'. Iedere deelnemer komt op deze manier aan de beurt.

Ronde 2: bewustwording van drempels. Van drempels naar kansen!

In deze tweede ronde staat de bewustwording van de ervaren drempels centraal. Tijdens deze ronde brengen deelnemers drempels in beeld die zij, op het moment van het spelen van het spel, ervaren. Het doel van deze ronde is om kritisch te kijken naar deze drempels en om na te denken over de volgende vraag: zijn dit werkelijk drempels of zijn dit ook kansen/mogelijkheden? Hoe passen deze bij mijn kwaliteiten?

benodigdheden: Spelkaarten 'drempels'

Tijdsduur: 40 minuten

1. Alle kaarten worden open op tafel neergelegd.
2. De spel- en gespreksleider stelt de deelnemers de volgende vraag: Welke redenen wegen, nu op dit moment, mee in je keuze om niet te veranderen van baan? Iedere deelnemer kiest de 2 redenen die op het moment van het spelen van het spel het meeste invloed hebben.
3. Om de beurt staat een deelnemer centraal. Deze benoemt welke 2 redenen hij gekozen heeft en licht deze concreet toe. Bij elke (nieuw genoemde) reden vraagt de spelleider of er ook andere deelnemers deze reden hebben gekozen. Bij elke reden gaat de spelleider het gesprek aan: waarom is dit een drempel? Ervaren anderen dat ook zo? Welke kansen en mogelijkheden biedt deze drempel? Zijn er wellicht meerdere kansen en mogelijkheden? Welke kans zie je voor jezelf?
Het is de bedoeling dat elke deelnemer zijn 2 drempels omzet in iets positiefs met betrekking tot mobiliteit en flexibiliteit, een kans of mogelijkheid die past bij de eigen persoon/situatie. De 2 kansen/mogelijkheden worden vervolgens genoteerd op het format onder 'kansen'.

! Lastig om kansen en mogelijkheden te zien in deze drempels? De volgende oefening helpt deelnemers om anders te denken:

- Laat deelnemers de voordelen van zwerfafval benoemen. Er bestaat in deze oefening geen 'ja maar', alles is mogelijk!
 - Stel de volgende vraag: Wat zou je doen als je niet bang was?
-

Ronde 3: uitdaging

In ronde 3 staat het formuleren van een passende uitdaging met betrekking tot het thema mobiliteit centraal.

tijdsduur: 20 minuten

1. De spel- en gespreksleider stelt de deelnemers de volgende vraag: Welke nieuwe uitdaging(en) met betrekking tot mobiliteit kan je voor jezelf stellen nu je de eerste 2 ronden van het spel hebt gespeeld? Hoe kan en ga je kwaliteiten benutten om met je kans aan de slag te gaan? Welke concrete acties ga je daar op uitzetten? Geef deelnemers voldoende bedenktijd.
2. Elke deelnemer benoemt zijn uitdaging(en). Deze worden concreet toegelicht. Indien een uitdaging vaag of te algemeen geformuleerd is ga je als gespreksleider met de groep het gesprek aan over de uitdaging. De deelnemer stelt uiteindelijk zijn eigen, specifieke uitdaging op met concrete acties en noteert deze vervolgens op het format bij uitdaging(en).

! Je kan deelnemers op weg helpen bij de laatste ronde door vragen te stellen als:

- Gezien je kwaliteiten en kansen, wat zou je nog kunnen en willen doen?
 - Hoe kun je de kwaliteiten en kansen optimaal benutten, zowel nu als in de toekomst?
 - Welke concrete acties ga je ondernemen met betrekking tot je uitdaging?
-

Afsluiting

Rond het spel af en vraag deelnemers wat zij van het spelen van het spel meenemen voor in de toekomst. Plan daarnaast een terugkombijeenkomst waarin er wordt teruggekeken op het spel, de uitdagingen en de concrete acties die de deelnemers dan al wel of niet hebben uitgevoerd.

Spelregels

Elk spel heeft spelregels, zo ook dit spel. Het is belangrijk deze spelregels te kennen. Als iedereen zich aan deze regels houdt dan zorg je met elkaar voor een prettige en veilige omgeving.

- Ieder moet zijn mening en standpunt kunnen geven, er is hierin geen verschil tussen goed of fout.
- Geheimhouding en vertrouwen zijn erg belangrijk, alles wat tijdens het spel gezegd wordt blijft binnen de groep.
- Ga met elkaar tijdens het spel niet in gesprek over het spel, bewaar je opmerkingen en vragen over het spel tot het einde.

Bijlage I: Spelkaarten

Zorgzaam



Betrouwbaar



Optimistisch



Dapper



Actief



Alert



Flexibel



Creatief



Humoristisch



Organisatorisch



Geduldig



Sociaal



Behoedzaam



IJverig



Sterk



Behulpzaam



Verdraagzaam



Zelfstandig



Leergierig



Nieuwsgierig



Sympathiek



Sensitief



Krachtig



Vooruitdenkend



Doorzetter



Methodisch



Mensgericht



Toegewijd



Veelzijdig



Overtuigend



Zekerheid van baan en inkomen zijn belangrijk voor mij



Ik zie voldoende uitdaging en ontwikkeling in mijn huidige functie



Mijn huidige baan stemt mij (zeer) tevreden



Continuïteit en kwaliteit van de zorg dienen gewaarborgd te blijven



De huidige arbeidsmarkt is niet ideaal, er zijn onvoldoende mogelijkheden



Mijn kwaliteiten passen goed bij mijn baan



Een baan die past bij mijn huidige gezinssituatie is belangrijk



Mijn leeftijd speelt een belangrijke rol binnen het werk



Een goede woon-werk afstand is een belangrijke factor

