

Handleiding voor de facilitator



Medegefinancierd door
de Europese Unie

In samenwerking met:

koersbekenners

raccoon
serious games

Colofon

Dit spel is ontwikkeld door TNO in samenwerking met Koersbekenner en Raccoon Serious Games en mede gefinancierd door de Europese Unie (Kansen voor West).

Meer informatie over de Motor als aanjager voor de door- en instroom van praktisch geschoolden in Rotterdam- Zuid, vind je op www.tno.nl/motor



Inhoud

Inleiding	4
Achtergrondinformatie	4
Waarom een spel?	5
Hoe in te zetten	5
Hoelang duurt het klaarzetten en spelen (en evalueren)?	5
Hoeveel spelers?	5
Vorbereiding	6
Doel van het spel	6
Spelmateriaal	7
Klaarzetten	8
Spelverloop	10
Introductie	10
Wat ligt er op tafel?	11
Voordat je het eerste dilemma leest...	13
Hoe ziet een spelronde eruit?	13
Events	14
Einde van het spel	15
Nagesprek	16
Reflectievragen	16
De les van Slimme Zetten	18
Appendix	21
Introductie	21
Ontwikkelingsgericht Leidinggeven	21
Achtergrond Dilemma's en Events	23
Waar vind ik meer?	28
Verantwoording	28
Bronnen	28



Inleiding

Ontdek met Slimme Zetten wat de impact is van keuzes die je als leidinggevende of manager maakt. Gaat het om het welzijn van je team, of staat winst op de eerste plaats wanneer het er echt toe doet? Wat houdt ontwikkelingsgericht leidinggeven eigenlijk in? En hoe vertaalt ontwikkelingsgericht leidinggeven zich naar de dagelijkse praktijk?

Met Slimme Zetten bieden we direct leidinggevers en managementteams de kans om waardevolle gesprekken te voeren, ongeacht de omvang van de organisatie. Ontwikkelingsgericht leidinggeven is niet louter een zaak voor HR - het heeft betrekking op de hele organisatie!

Aan de hand van 12 dilemma's worden er in spelvorm discussies gevoerd over keuzes die managers en leidinggevers dagelijks maken en ervaren zij wat daar zowel op de korte als de lange termijn de gevolgen van kunnen zijn. Van werkgeluk tot reputatie, van kennis en vaardigheden tot financiën, niets blijft onbesproken.

Soms lijken keuzes vanzelfsprekend, maar onverwachte gebeurtenissen en persoonlijke doelen kunnen op de korte en lange termijn voor verrassingen zorgen, waardoor de impact van de beslissingen nog lang kan doorwerken.

Kunnen de spelers de organisatie en de medewerkers naar ongekende hoogten leiden? Wie is de meester in ontwikkelingsgericht leidinggeven?

Achtergrondinformatie

TNO heeft met [de Motor](#) uitgebreid onderzoek gedaan naar de in- en doorstroom op de arbeidsmarkt van praktisch geschoolde medewerkers in Rotterdam-Zuid. Hieruit blijkt dat er aanzienlijke kansen onbenut blijven, wat uiteindelijk resulteert in personeelsverloop, verzuim, en verminderde productiviteit. Het is duidelijk dat er nog ruimte is voor verbetering in de aandacht voor loopbaanontwikkeling en groei van praktisch geschoolde medewerkers.

Dat die kansen onbenut blijven is zonde! Ongeacht de economische situatie van de arbeidsmarkt is het van essentieel belang een aantrekkelijke werkgever te zijn en zowel je organisatie als je medewerkers veerkrachtig te houden. Directe leidinggevers spelen hierin een cruciale rol. Tegelijkertijd hebben zij vaak een breed scala aan verantwoordelijkheden, waarbij het behalen van targets prioriteit kan krijgen en de ontwikkelbehoeften van medewerkers daardoor op de achtergrond dreigt raken.

Stimuleren van ontwikkeling en het bieden van perspectief aan praktisch geschoolde medewerkers zet een positieve beweging in gang waar zowel medewerkers, werkgevers als de arbeidsmarkt als geheel van profiteren. Door samen het gesprek aan te gaan en te ervaren wat beslissingen kunnen betekenen voor een organisatie, verken je in een speelse setting ontwikkelingsgericht leidinggeven en ontdek je hoe dit je eigen bedrijfsvoering kan versterken en verrijken. Investeer samen in de toekomst!

Waarom een spel?

Met een serious game kunnen spelers in een veilige omgeving experimenteren, omdat er ruimte is om fouten te maken en daarvan te leren. Een spelvorm is een goede manier om datgene wat normaal onbesproken blijft in de besluitvorming, expliciet te maken. In deze vorm worden complexe onderwerpen tot de kern teruggebracht en word gedrag van spelers zichtbaar. Door vanuit deze ervaring te reflecteren op de werkelijke problemen, blijft de boodschap het beste in het geheugen.

Hoe in te zetten

Slimme Zetten kun je spelen met een groep direct leidinggevenden, HR-medewerkers en managers. Reserveer een tijdvak van minstens twee uur om dit spel te spelen en zorg dat je fysiek in dezelfde ruimte bent. Je kunt het spel ook onderdeel maken van een grotere training of teamdag. Zorg dat je tafel niet te groot is, het is belangrijk dat iedereen het spel goed kan zien. Zorg ook dat er een scherm in de ruimte aanwezig is om de bijbehorende presentatie op te laten zien (www.tno.nl/motor).

Het spel heeft een spelbegeleider nodig: een facilitator. Het is aan jou als facilitator om het spel soepel te laten verlopen. Dit houdt in dat:

- je het spel klaar legt;
- je goed uitlegt hoe het spel werkt en ervoor zorgt dat iedereen het snapt;
- je het spelverloop observeert en in goede banen leidt;
- je het nagesprek voert met als doel de leerervaringen plenair te delen en verdiepen.

Je hoeft de deelnemers niet te adviseren. De leerervaring is optimaal wanneer ze geheel zelfstandig de dilemma's aanpakken. In het nagesprek kan er wel teruggegrepen worden op gemaakte keuzes en het effect ervan op het verloop van het spel.

Als facilitator heb je een belangrijke rol in het begeleiden van de discussie en het nagesprek van het spel. Door het gedrag van de spelers goed te observeren kun je hen achteraf bevragen over de keuzes die zij gemaakt hebben. Handelen zij in het spel anders dan in de dagelijkse praktijk? Een facilitator is in staat een veilige setting te creëren waarin het management en de direct leidinggevenden elkaar een spiegel kunnen voorhouden zonder dat dit de werkrelaties onder spanning zet.

Hoelang duurt het klaarzetten en spelen (en evalueren)?

Opzetten: 5-10 minuten

Spelen: 60-90 minuten

Nagesprek: 20-30 minuten

Hoeveel spelers?

3-6 spelers

Vorbereiding

Doel van het spel

Tijdens *Slimme Zetten* proberen de spelers als team hun bedrijf gezond te houden en te verbeteren. Ze spelen met de eigen organisatie, of een soortgelijke organisatie, in gedachten. Zo komen eigen praktijkervaringen sneller aan bod, en zijn de geleerde lessen gemakkelijker te koppelen aan de werkelijkheid. Hoe het bedrijf ervoor staat, is af te lezen op de 5 meters:



Financiële
gezondheid



Werkgeluk



Reputatie



Bezetting



Kennis en
Vaardigheden

Deze meters worden verder uitgelegd op pagina 12. Gedurende het spel zal de waarde op deze meters schuiven. In elke ronde krijgt het team een nieuw dilemma gepresenteerd. Per dilemma worden er drie mogelijke vervolgstappen voorgelegd. Eerst geven de spelers individueel aan wat zij belangrijk vinden en vervolgens kiest de groep gezamenlijk voor een vervolgstap. Deze keuze is bepalend voor de toekomst van het bedrijf en geeft een uitkomst op de meters.

De spelers hebben dus invloed op de meters door bij 12 dilemma's te kiezen voor een vervolgstap. Aan de binnenkant van elk dilemma staat hoe de meters verschuiven als direct gevolg van hun keuzes. Tussen de dilemmakaarten zitten ook een aantal "events". Op deze kaarten staat een gebeurtenis met een uitkomst op basis van eerder gemaakte keuzes, dus op de lange termijn.

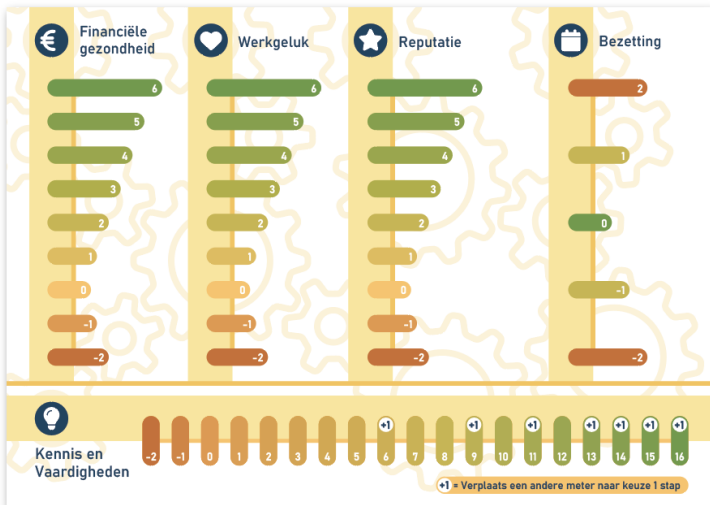
Iedere speler krijgt bij aanvang een kaart met een eigen rol. Bij elke rol hoort een individuele taak, een eigen verantwoordelijkheid gedurende het spel. Elke speler probeert de belangen van zijn of haar eigen rol te bewaken, maar is ook samen met de andere spelers verantwoordelijk voor een gezond bedrijf als geheel.

Het doel van het spel is dat aan het einde van het jaar het bedrijf gezond en verbeterd is. Met andere woorden, door Slimme Zetten maak je zoveel mogelijk meters! Wat je hiervoor moet doen, staat op de rolkaarten. Het bedrijf is pas echt succesvol als iedereen zijn of haar taak goed heeft uitgevoerd.

Als het spel afgelopen is, begin je een begeleid nagesprek met de spelers. Door te reflecteren kunnen zij de lessen uit het spel halen en deze naar de praktijk brengen.

Spelmateriaal

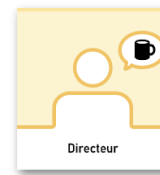
Voor de print&play versie vind je dit materiaal via www.tno.nl/motor.



5 Tandwielfiches



1 Stift

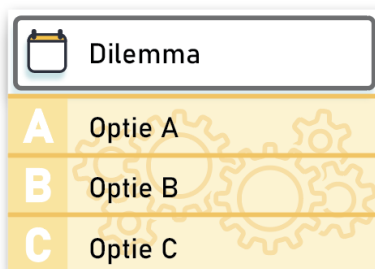


6 rolkaarten

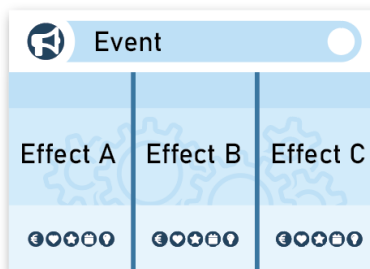


18 stemkaarten

1 Spelbord



12 Dilemmakaarten (jan. t/m dec.)

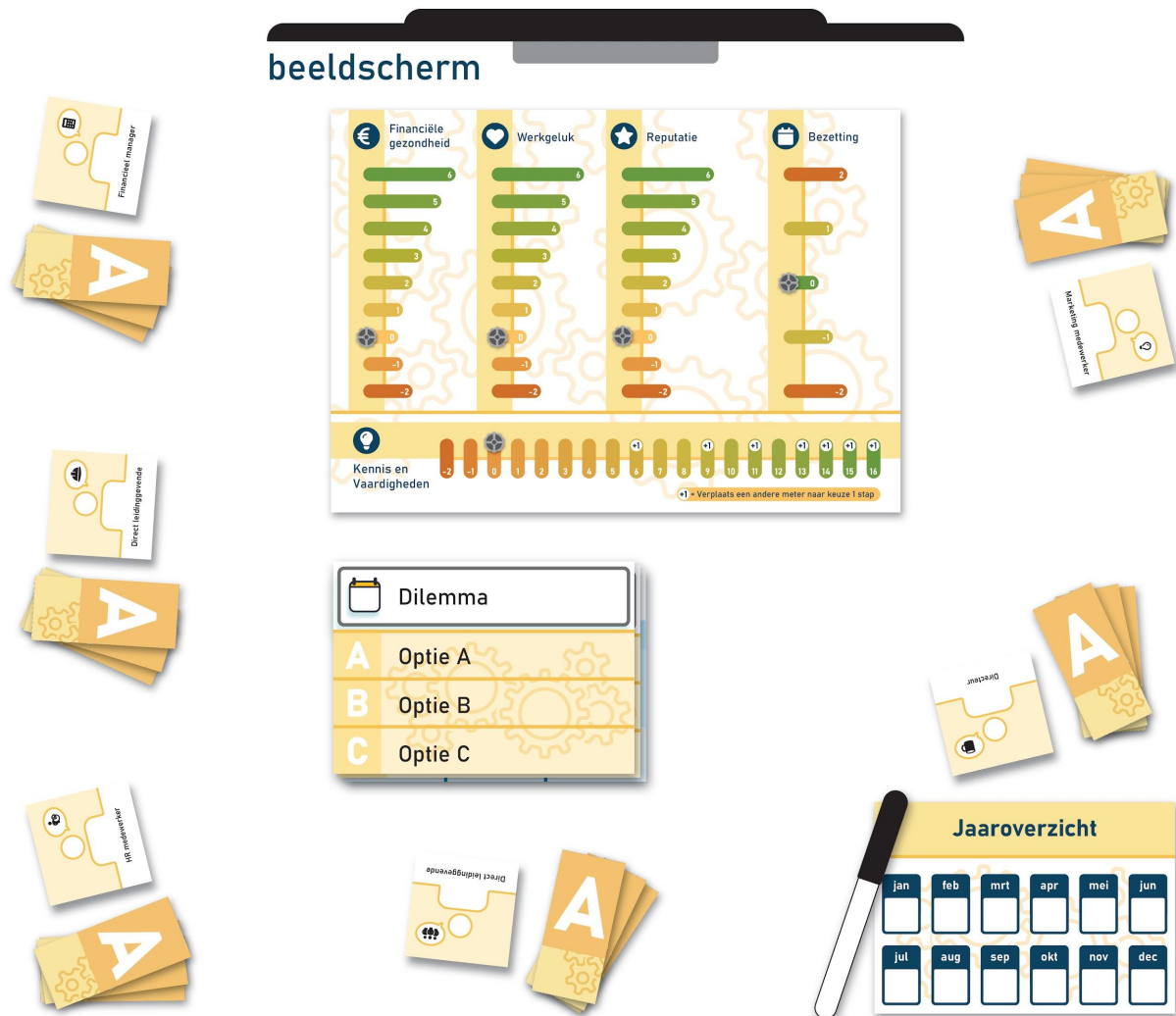


6 Eventkaarten (1 t/m 6)



1 Jaaroverzicht

Klaarzetten



1. Leg het spelbord met de meters op tafel zodat iedereen het goed kan zien. Vervolgens leg je bij elke meter bij de **stand 0** één fiche neer.
2. Leg het jaaroverzicht onder het meterbord en leg de pen/stift erbij.
3. Controleer of de stapel met de dilemma- en eventkaarten op de juiste volgorde ligt. Na elke twee dilemma's (maanden, geel) komt een event (1 t/m 6, blauw) dus: jan, feb, event 1, mrt, apr, event 2 enz.
4. Leg de stapel dilemmakaarten in het midden naast de meters.
5. Geef elke speler 1 rolkaart
 - a. Als facilitator mag jij beslissen wie welke rol krijgt, of laat de spelers zelf kiezen, of verdeel ze willekeurig over de spelers. Kijk wel goed naar de samenstelling van de groep. Zorg dat de echte directeur bijvoorbeeld niet de directeur rol krijgt, en de HR-medewerker ook niet de HR-rol. De spelers gaan zich inleven in een andere rol, juist dit zorgt voor een veilige spelomgeving. Bij minder dan 6 spelers krijgen sommige spelers een dubbelrol

Rol	Individuele taak
Directeur	Jij hebt bij een gelijke score per dilemma de beslissende stem. Schrijf aan het eind van elke ronde de keuze op de jaarkalender.
Direct Leidinggevende (mensgericht)	Jij let op of de bezetting niet te hoog wordt. Als aan het eind van een ronde bezetting op +2 staat, zet jij Financiële gezondheid met 1 omlaag.
Directe Leidinggevende (procesgericht)	Jij let op of de bezetting niet te laag wordt. Als aan het eind van een ronde bezetting op -2 staat, zet jij Werkgeluk met 1 omlaag
HR-medewerker	Werkgeluk moet aan het eind van het jaar op 4 of hoger uitkomen.
Financieel Manager	Financiële gezondheid moet aan het eind van het jaar 4 of hoger uitkomen.
Marketing Medewerker	Reputatie moet aan het eind van het jaar op 4 of hoger uitkomen.

- b. Bij 3 spelers gebruik je deze rol combinaties: Deze personen vervullen dus 2 rollen.
 - i. Directeur - Marketing medewerker
 - ii. Direct leidinggevende 1 (procesgericht) - Financieel manager
 - iii. Direct leidinggevende 2 (mensgericht) - HR medewerker
 - c. Bij 4 spelers gebruik je deze rol combinaties: Deze personen vervullen dus 2 rollen.
 - i. Directeur - Marketing medewerker
 - ii. Direct leidinggevende 1 (procesgericht) - Financieel manager
 - d. Bij 5 spelers gebruik je deze rol combinatie: Deze persoon vervult dus 2 rollen.
 - i. Directeur - Marketing medewerker
6. Geef elke speler 3 stemkaartjes A, B en C.
 7. Optioneel: Start de bijbehorende presentatie op groot scherm op. Hier komen de dilemma's, uitkomsten en events in de goede volgorde voorbij. Door ze op het bord te presenteren kunnen alle spelers het goed zien en tegelijk lezen. Je kan deze presentatie downloaden op www.tno.nl/motor.

Spelverloop

Als alles klaar staat en de spelers om het bord heen zitten, zijn jullie klaar om te beginnen!

Geef de spelers eerst de introductie van het spel. Vervolgens leg je uit wat ze zien op het spelbord en dan vertel je hoe een spelronde eruit ziet.

Introductie

Als facilitator leg je uit dat de spelers vandaag een bedrijf gaan runnen. Ze hebben invloed op dit bedrijf door aan de hand van dilemma's keuzes te maken over de koers van het bedrijf. Om te beginnen gaan ze samen bepalen voor welk bedrijf ze dit doen. Dit mag hun eigen bedrijf zijn, of een soortgelijk bedrijf. Vervolgens kun je het onderstaande verhaal vertellen.

Intro verhaal

“Welkom, jullie zitten hier allemaal aan tafel om jullie bedrijf te runnen en te verbeteren. Zoals jullie zien loopt het bedrijf zo wel goed, maar we blinken nog niet uit. Jullie hebben straks één jaar de tijd om dit bedrijf een stapje hoger te krijgen. Jullie kunnen zelf de koers bepalen van het bedrijf. Dit gaan jullie doen door als team samen knopen door te hakken bij verschillende dilemma's die in het komende jaar in jullie bedrijf zullen spelen. Ook hebben jullie elk een individuele taak die past bij de rol die je krijgt in het team.

Daarbij is het bedrijfsleven niet altijd even voorspelbaar, er kunnen de komende tijd dan ook nog onverwachte gebeurtenissen langs komen, waar jullie ook op zullen moeten reageren...

De meters geven aan hoe jullie bedrijf ervoor staat, en hier zien jullie het effect van jullie keuzes terug.

In iedere ronde van het spel wordt 1 dilemma behandeld. Ieder dilemma heeft een drietal opties waaruit jullie kunnen kiezen. Iedere keuze heeft zijn eigen effect op de meters die in het midden liggen, dus bespreek goed welke keuze het beste is voor jullie bedrijf.”

Doel

Het doel van het spel is dat aan het einde van het jaar het bedrijf gezond en verbeterd is. Wat je hiervoor moet doen, staat op de rolkaarten. Het bedrijf is pas echt succesvol als iedereen zijn of haar taak goed heeft uitgevoerd.

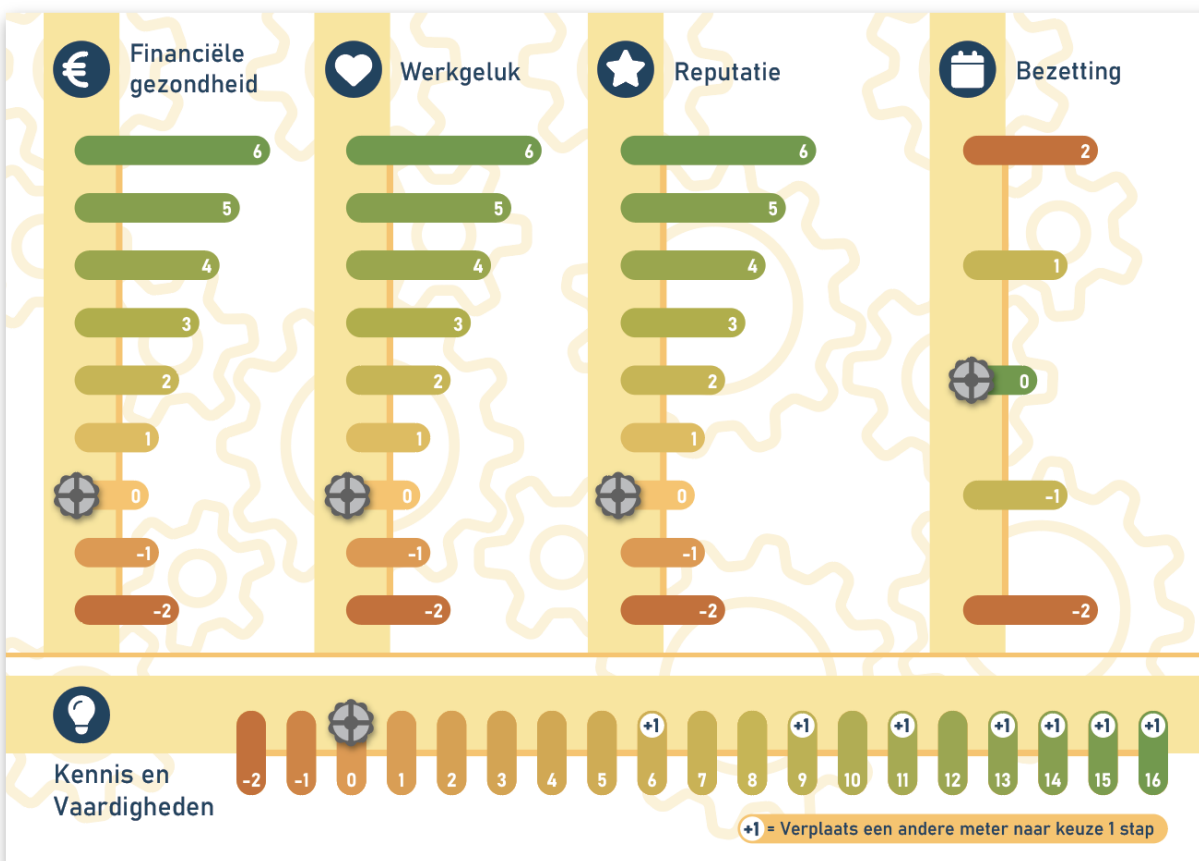
Wat ligt er op tafel?

Ga kort met de speler door het spelmateriaal heen en vertel ze de onderstaande informatie.

De meters

De meters die je op het bord ziet staan zijn:

1. **Financiële gezondheid:** De hoeveelheid geld op de bedrijfsrekening aan het eind van de maand. Deze meter wordt beïnvloed door de prestaties en productiviteit van het team, maar ook door de uitgaven en investeringen die worden gedaan.
2. **Werkgeluk:** De mate waarin medewerkers zich tevreden en verbonden voelen met het bedrijf en dagelijks zin hebben om aan de slag te gaan.
3. **Reputatie:** De mate waarin het bedrijf een positieve uitstraling heeft naar buiten. Hoe anderen denken en praten over het bedrijf.
4. **Bezetting:** De mate waarin er voldoende medewerkers beschikbaar zijn om het werk uit te voeren. Deze is het best als hij op 0 staat. Bij een negatieve bezetting heb je te weinig mensen voor het werk, bij een positieve bezetting heb je te veel mensen voor het werk.
5. **Kennis en Vaardigheden:** De mate waarin medewerkers beschikken over de juiste kennis en vaardigheden om het werk te doen. Dit wordt beïnvloed door de gelegenheid en aansporing die medewerkers krijgen om te leren.



De score op de meters Financiële gezondheid, Werkgeluk, Reputatie is minimaal -2 en maximaal 6.

De meter Bezetting loopt van -2 tot en met 2. *Je kunt hier niet boven of onder komen. Als dus de meter Werkgeluk op -2 staat en er volgt weer een negatieve consequentie, dan blijft de meter op -2 staan.*

De meter Kennis en Vaardigheden is een aparte meter en komt niet terug in de individuele taken op de rolkaarten. Als de spelers goed investeren in de Kennis en Vaardigheden van het bedrijf kunnen de spelers bonussen krijgen. Wanneer zij de score 6, 9, 11, 14, 15, en 16 op de meter behalen, kunnen zij zelf kiezen om een **andere meter** met één omhoog te zetten.

Let op! Leg bij de uitleg niet te veel de nadruk op het behalen van de bonussen die gekoppeld zijn aan de meter Kennis en Vaardigheden. Je hoeft het alleen te benoemen. De spelers moeten zelf gaan inzien dat het een voordeel kan hebben om te investeren in Kennis en Vaardigheden.

Rolkaarten

Deel de rolkaarten uit zoals eerder beschreven bij onder kopje 'Klaarzetten'. Wijs de spelers op hun individuele taak die zij hebben tijdens het spel.

Facilitator tip: De taken op de rolkaarten zijn niet geheim, spelers kunnen zelf kiezen of ze dit met elkaar delen. Je hoeft hier niet zelf op aan te sturen.

Dilemmakaarten

De dilemmakaarten beschrijven een dilemma dat elke maand speelt in het bedrijf. De spelers gaan telkens kiezen voor één van de drie opties als vervolgstap op dit dilemma. Dit doen ze met de stemkaarten. De dilemma's kunnen als aanvulling als slides (www.tno.nl/motor) op een scherm getoond worden zodat iedereen het dilemma goed kan lezen. Aan de binnenkant van de dilemmakaarten staan de effecten die de keuze teweeg brengt. Deze mogen de spelers pas bekijken als ze samen een keuze hebben gemaakt.

Tip: Als je geen scherm tot je beschikking hebt kun je de dilemmakaarten twee of drie keer uitprinten, dan kunnen de spelers ze makkelijker tegelijkertijd lezen.

Stemkaarten

Met de stemkaart kunnen de spelers hun eigen stem laten horen. Elke ronde stemmen ze persoonlijk eerst gedekt op A, B, of C en laten vervolgens hun keuze tegelijk aan elkaar zien.

Jaaroverzicht

Op het jaaroverzicht noteren de spelers hun keuze voor het dilemma.

Voordat je het eerste dilemma leest...

Aan het begin van het spel staan alle meters op 0. Voordat het eerste dilemma voorgelezen wordt, **mag één van de meters omhoog gezet worden door de spelers**. Dit doen de spelers in overleg. Wat vinden ze met elkaar belangrijk? Waarin vinden de spelers dat ze als bedrijf al goed zijn en willen ze hun eerste *Slimme Zet* op maken

Nodig als facilitator uit tot gesprek over deze eerste keuze en help de spelers (wanneer nodig) met het maken van die keuze. Zorg dat deze discussie maximaal 5 minuten duurt.

Hoe ziet een spelronde eruit?

Het spel bestaat uit 12 rondes (de 12 maanden van het jaar). Een speelronde doorloopt de volgende stappen.

1. **Dilemmakaart voorlezen:** Een speler pakt de dilemmakaart met de juiste maand en leest deze voor. De kaart kan daarnaast ook op het scherm gepresenteerd worden. Er mag nog niet gekeken worden naar de effecten aan de binnenkant van de kaart.
2. **Stem uitbrengen in 30 seconden:** Nadat het dilemma met keuzes is opgelezen start een timer van 30 seconden op het scherm. Je start deze timer door te klikken op de presentatie. De spelers brengen dan ieder persoonlijk hun stem uit door de stemkaart A, B of C ondersteboven voor zich te leggen.

Let op! Het is belangrijk dat de spelers tijdens deze 30 seconden nog niet met elkaar praten, zodat ze zonder beïnvloed te worden hun keuze kunnen maken.

3. **Stem onthullen:** Nadat de timer is afgelopen worden de kaarten omgedraaid en zien de spelers van elkaar wat ze gestemd hebben.
4. **Discussie:** De spelers krijgen nu de kans om hun keuze toe te lichten en te overleggen welke optie ze willen kiezen. 'De directeur' kan eventueel de doorslaggevende stem geven. Bij de dilemma's kunnen de spelers verschillende aannames maken. Soms kunnen de spelers vragen om het dilemma concreter te maken om het dilemma meer begrijpelijk of toepasbaar voor hen te maken. Voor het spel is het toegestaan om zelf voorwaarden aan de keuze te hangen. Bijvoorbeeld: "We kiezen A, mits hij de opleiding ook half in zijn eigen tijd volgt." Als facilitator kun je hier op verschillende manieren mee omgaan.
 - a. Nodig een bepaalde rol uit om extra informatie te geven. Wat vindt de leidinggevende bijvoorbeeld van deze medewerker?



- b. Geef zelf extra informatie over het dilemma, als dat de spelers helpt een keuze maken.
- c. Zeg dat de spelers zelf een voorwaarde aan hun keuze mogen hangen. Zo bepalen de spelers samen wat ze belangrijk vinden.

Facilitator tip: Als de groep snel gaat voor 'meeste stemmen gelden'. Moedig de groep dan aan om met elkaar in gesprek te gaan en argumenten aan te leveren voor hun keuze, ook als ze allemaal hetzelfde kiezen.

Probeer de discussies tussen de **5 en 10 minuten** te laten duren. Zo kun je genoeg de diepte in, maar wordt de discussie ook niet langdradig. Kijk hierbij goed of de groep nog met nieuwe informatie komt, of dat ze genoeg hebben besproken om gezamenlijk een keuze te maken.

- 5. **Gezamenlijke keuze:** De uitkomst van de discussie is een unanieme keuze voor A, B of C. Deze keuze wordt op het jaaroverzicht genoteerd door de directeur.
- 6. **Effecten bekijken:** Als de spelers hun keuze hebben genoteerd, openen ze de kaart waar het dilemma op staat en kijken ze aan de binnenkant (en als facilitator klik je naar de volgende slide). Daar zien ze het effect van hun keuze. De uitleg tekst wordt voorgelezen en de meters worden bijgesteld op basis van dit effect.

Belangrijk! Laat degene die het dilemma heeft voorgelezen ook de meters verschuiven, zo is het duidelijk wie dit telkens doet en worden hier geen fouten in gemaakt.

Facilitator tip: Als spelers vragen hebben over de betekenis van een effect kun je daarover meer informatie vinden in de Appendix van dit document. Je kunt de spelers dan een extra toelichting geven, maar ga hier niet te lang op door. Bewaar de lessen vooral voor het nagesprek. Je kunt eventueel notities maken welke eindconclusies spelers trekken om hier na het spel op terug te komen.

- 7. **Gevolgen van bezetting:** De direct leidinggevendenden checken na elke ronde de bezetting van het team. Staat deze bezetting op +2 of -2, dan gaan respectievelijk de Financiële gezondheid en het Werkgeluk met 1 omlaag (zie rolkaart).

Events

Na ronde 2, 4, 6, 8, 10 en 12 volgt er steeds een event. De events draaien vanzelf mee in de stapel.

Events laten de langetermijneffecten van de keuzes zien. Vier events zijn gebaseerd op eerder gemaakte keuzes, twee events zijn gebaseerd op de stand van de meters. In de Appendix staat beschreven welke boodschap er wordt gegeven met het event. Je hoeft niets over events uit te leggen aan het begin van het spel. Hier worden de spelers vanzelf mee verrast!

Einde van het spel

Als de spelers alle twaalf dilemma's hebben doorgenomen volgt er nog één laatste event. Wanneer ze deze hebben uitgevoerd is het spel klaar! Kijk met elkaar naar de eindstand. Heeft iedereen de individuele taak uitgevoerd? Zijn ze tevreden over het eindresultaat?

Als de spelers hun individuele taken hebben uitgevoerd staat het bedrijf er erg goed voor en zijn ze zeker geslaagd! Zo niet, dan hadden ze zeker andere keuzes kunnen maken...

De spelers hebben nu één tot anderhalf uur stilgezeten. Even opstaan voor koffie of het toilet kan fijn zijn voordat je aan het volledige nagesprek begint.



Nagesprek

Reflectievragen

Een goed nagesprek is cruciaal om de ervaringen in het spel om te zetten naar een leerervaring. Hieronder vind je een uitvraag gebaseerd op het model van Lingsma en Scholten (2001).

In Slimme Zetten ontdekken spelers wat de impact is van hun keuzes. Het draait niet alleen om winst, maar ook om het welzijn van je team. Begeleid het nagesprek aan de hand van de onderstaande vragen.

Reflectie op het spel spelen

1. Wat hebben jullie meegemaakt in het spel?
2. Hoe ziet de eindsituatie eruit? Zijn jullie hier tevreden over?
3. Hoe heb je je gevoeld tijdens het spelen van Slimme Zetten?
4. Hoe zouden de medewerkers van jullie fictieve bedrijf zich nu voelen?
5. Waar ging dit spel volgens jullie over?

Reflectie op keuzegedrag in het spel

1. Met welke meters waren jullie vooral bezig, waarom en wat heeft dat opgeleverd? Komt dat overeen met de praktijk?
2. Waren jullie vooral bezig met de lange of korte termijn? Waarom? Wat heeft dat opgeleverd? Komt dat overeen met de praktijk?
3. Als je het spel nog eens zou spelen, zou je dan andere keuzes maken? Zo ja, welke?

Reflectie op de eigen organisatie:

1. Heb je in dit spel gehandeld zoals dit ook gebeurt in het bedrijf waar je werkt? Kun je een voorbeeld geven?
2. Waar was jouw handelen in het spel anders dan in de praktijk? Waar kwam dit door? Wat is het effect daarvan geweest in het spel?
3. In hoeverre vinden jullie je eigen organisatie ontwikkelingsgericht? Waar blijkt dat uit?
Eventueel doorvragen naar:
 - a. In hoeverre is de ontwikkeling van de kennis en vaardigheden van medewerkers een belangrijk thema voor de organisatie? Waar blijkt dat uit?
 - b. In hoeverre worden medewerkers uitgedaagd om actief mee te denken met hoe het werk verbeterd kan worden? Waar blijkt dat uit?
 - c. Hoe worden leidinggevenden beoordeeld, gesteund en gefaciliteerd om de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van medewerkers te kunnen bieden?
 - d. In hoeverre krijgen medewerkers voldoende opleidingsbudget en/of andere middelen om zich te ontwikkelen in hun werk?

4. In hoeverre vind je jezelf, in jouw rol in de organisatie, ontwikkelingsgericht? Waar blijkt dat uit?

Eventueel doorvragen naar:

- a. In hoeverre vind je het ook belangrijk om jezelf te blijven ontwikkelen?
- b. In hoeverre stimuleer je mensen om hun talenten actief in te brengen?
- c. In hoeverre geef jij collega's feedback op het werk, zodat ze zich verder kunnen ontwikkelen?
- d. In hoeverre ontvangen medewerkers feedback over hun functioneren?
- e. In hoeverre ervaren leidinggevenden voldoende tijd, kennis en steun van het management bij hun rol bij het ontwikkelen van kennis en vaardigheden?

Veranderen van patronen en leerprocessen:

1. Welke lessen en inzichten neem je mee uit het spel?
2. Wat gaan jullie anders doen op het gebied van ontwikkelingsgericht leidinggeven?
3. Wat is er nodig om deze aanpassingen te kunnen maken?
4. Met welke leerervaringen ga jij je collega's inspireren?
5. Hoe blijven jullie het 'goede' gesprek voeren met elkaar?
6. Hoe gaan jullie deze lessen meenemen in het werk/borgen in de organisatie?



De les van Slimme Zetten

De algemene les uit de dilemma's van het spel kan onder worden gedeeld in 4 thema's.

1. Balans
2. Ontwikkeling
3. Leiderschap
4. Investeren loont

Elke les staat hieronder toegelicht.

BALANS: Het spel laat zien hoe belangrijk het is om zowel de behoeften van het individu, die van het team en die van de organisatie in gedachten te houden bij het maken van keuzes.

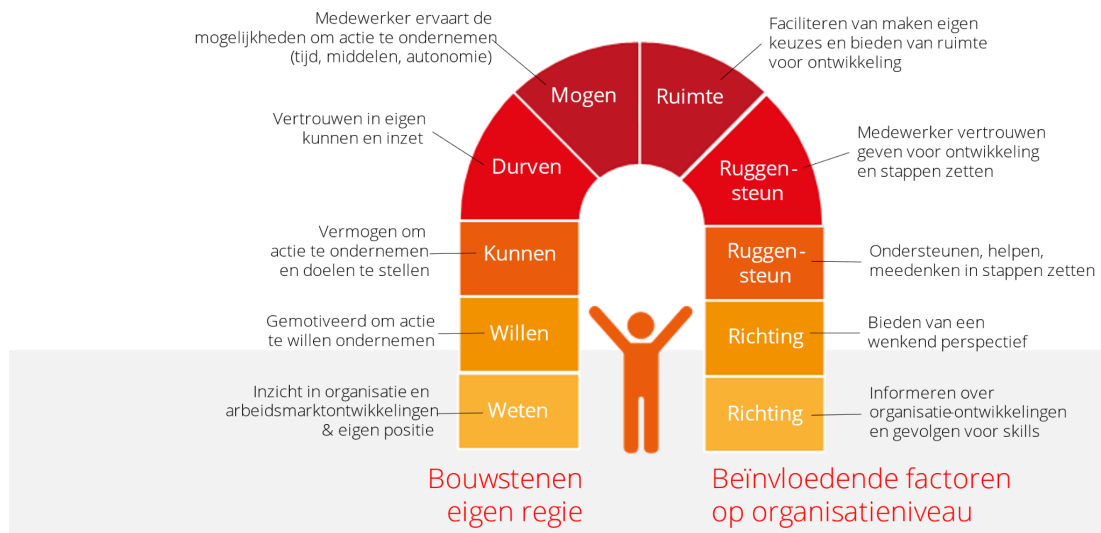
Ontwikkelingsgericht leidinggeven dient daarom zowel in de organisatie (beleid, processen, doelen, systemen) als in mensen (direct leidinggevenden, medewerkers, cultuur) verankerd te zijn. Belangrijk hierbij is het bieden van Richting, Ruimte en Rugensteun bij de ontwikkeling van mensen. Dit vraagt onder andere een flexibele kijk op het ondersteunen van medewerkers en het beoordelen van ontwikkelkansen en doorgroeimogelijkheden.



Richting	'We gaan deze kant op' De organisatie heeft een beeld van de (nabije) toekomst en deelt dit ook op een begrijpelijke en toegankelijke manier met de medewerkers.	• Wees transparant in het organisatiebeleid • Laat zien waar functies zich naar toe ontwikkelen • Bied een wenkend perspectief
Ruimte	'Ga je gang' De organisatie biedt medewerkers voldoende ruimte om op een voor hen passende manier aan de slag te gaan met hun eigen ontwikkeling en zelf met nieuwe ideeën te komen.	• Creëer tijd voor leren, ontwikkelen en experimenteren. • Geef ruimte voor autonomie en jobcrafting • Wees duidelijk over budget
Rugensteun	'We steunen je' De organisatie herkent, erkent en waardeert de inspanningen van medewerkers wanneer zij hun best doen zichzelf of de uitvoering van hun werk te verbeteren.	• Waardeer goede voorbeelden en alternatieve perspectieven • Reken mensen niet af op fouten • Train leidinggevenden in het voeren van ontwikkelgesprekken

Figuur 1. Richting, ruimte en rugensteun concreet maken (Stubbé & Dirksen, 2013 & Vos et al., 2021)

ONTWIKKELING: Je hebt ervaren dat het essentieel is om te investeren in de ontwikkeling en tevredenheid van medewerkers. Praktisch geschoolde werknemers hebben veel talenten en ervaring die ze willen en kunnen (door)ontwikkelen, het liefst op een informele manier. Goede dialoog tussen medewerker en direct leidinggevenden zorgt voor vertrouwen en motivatie van medewerkers om zich ook daadwerkelijk te kunnen ontwikkelen.



Figuur 2. Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling (Vos et al., 2021)

LEIDERSCHAP: Leaders spelen een belangrijke rol bij het ondersteunen van medewerkers. Directe leidinggevers zijn cruciaal door steun te bieden, ruimte voor ontwikkeling te bevorderen en het team te inspireren. Een leiderschapsstijl die gericht is op betrokkenheid en ontwikkeling draagt bij aan werkgeluk, productiviteit en het succes van de organisatie. Het is belangrijk dat het managementteam en HR hiervoor ook richting, ruimte en ruggeleuning aan de directe leidinggevers geven.



Figuur 3. Leidinggeven (Sanders et al., 2013)

INVESTEREN LOONT: Ook heeft het spel het rendement van investeren met oog op de toekomst laten zien. Organisaties die medewerkers betrekken bij innovaties en investeren in nieuwe mogelijkheden anticiperen daarmee niet alleen op veranderingen, maar verbeteren ook de kennis en vaardigheden van hun medewerker. Hiermee verhogen ze de betrokkenheid en prestaties van hun medewerkers, verstevigen ze hun marktpositie en oogsten meer erkenning als bruisende werkplek.



Figuur 4. Blauwdruk de Motor. (Van der Klauw, M., Vooijs, M., Cranen, N., van Blijswijk, M., & Blonk, R., 2020)

Appendix

Introductie

In het onderzoek van TNO naar de arbeidsmarkt van praktisch geschoolde medewerkers in Rotterdam-Zuid zijn belangrijke inzichten naar voren gekomen. Dit onderzoek benadrukt het belang van investeren in de (door)ontwikkeling van medewerkers, niet alleen voor hun werkgeluk, maar ook voor de algehele productiviteit en het innovatievermogen van bedrijven en de regio. Uit het onderzoek blijkt echter dat er nog veel ruimte is voor groei binnen organisaties als het gaat om aandacht voor en investeringen in de ontwikkeling van deze medewerkers. 'De Motor' verbindt werkgevers, onderwijsinstellingen, overheid en maatschappelijke organisaties om gezamenlijk zorg te dragen voor de in- en doorstroom van werkenden en werkzoekenden met een praktisch opleidingsniveau. Het is dus een brede aanpak (een systeeminterventie) om een duurzame en inclusieve arbeidsmarkt in Rotterdam-Zuid te stimuleren.

Ontwikkelingsgericht Leidinggeven

Eén onderdeel van 'De Motor' is het stimuleren van ontwikkelingsgericht leiderschap binnen organisaties, zodat praktisch geschoolde medewerkers meer kansen krijgen om zich te ontwikkelen op het werk. Ontwikkeling van medewerkers kan door formeel leren (via opleidingen of cursussen), maar ook door informeel leren (leren van collega's of taken in het dagelijkse werk). Juist die laatste manier van leren is voor praktisch geschoolde medewerkers heel waardevol. De direct leidinggevende speelt een belangrijke rol in het stimuleren van zowel informeel leren als formeel leren van medewerkers.

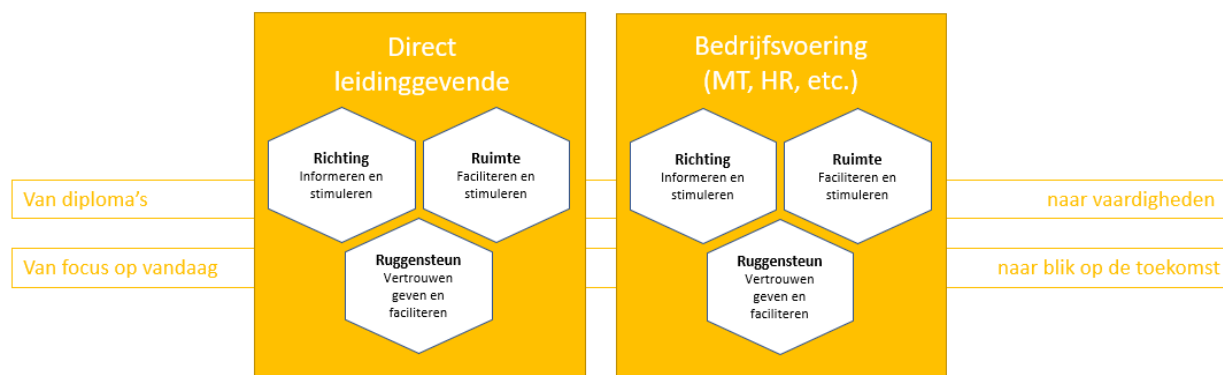
In eerder onderzoek door TNO is een competentieprofiel voor ontwikkelingsgericht leiderschap opgesteld (Sanders et al., 2013). Dit profiel omvat zeven competenties van leidinggevendenden die bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Deze competenties zijn:

1. Een voorbeeld zijn voor medewerkers
2. Feedback geven
3. Motiveren en stimuleren
4. Richting geven
5. Mee laten doen
6. Betrekken
7. Werken aan de onderlinge relatie

Naast deze competenties blijkt uit het onderzoek dat leidinggevendenden zelf ook richting, ruimte en ruggensteun van hogerop in de organisatie nodig hebben om hun rol goed te vervullen (zie Figuur 1). Het is belangrijk dat leidinggevendenden weten waarom ontwikkeling van medewerkers belangrijk is en welke kant medewerkers op kunnen ontwikkelen (richting). Daarnaast is het belangrijk dat zij weten hoeveel tijd, en welke middelen en budget er binnen de organisatie beschikbaar zijn, om aandacht te besteden aan ontwikkeling van medewerkers (ruimte). Tot slot willen zij zich in de organisatie ook gesteund voelen bij het uitvoeren van deze rol (ruggensteun). Een duidelijke visie en eenduidig beleid



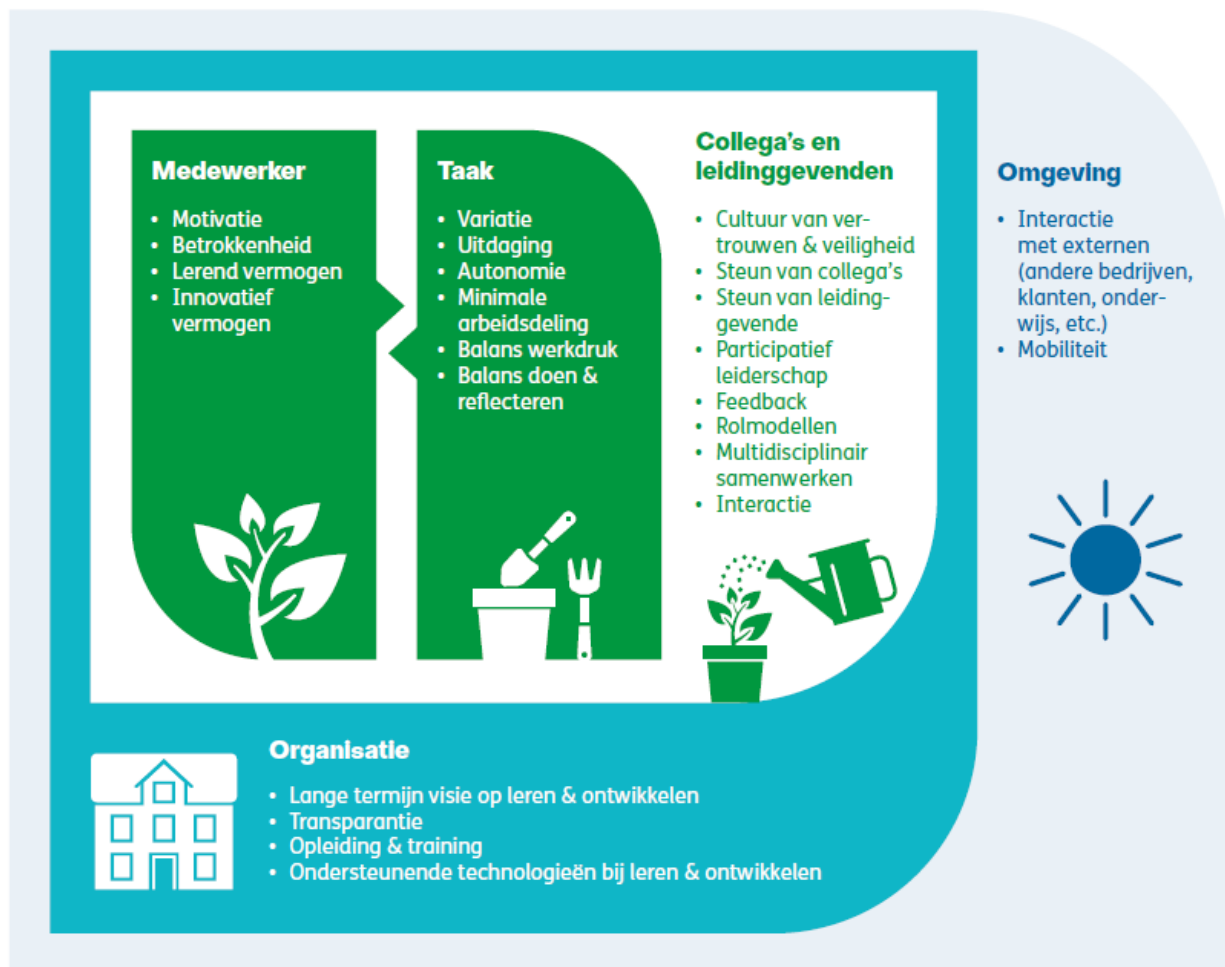
vanuit de organisatie op het gebied van leren en ontwikkelen - op papier en zichtbaar in de dagelijkse praktijk - is essentieel.



Figuur 1. Richting, ruimte en rugensteun vanuit de direct leidinggevende én de bedrijfsvoering zijn belangrijk.

Dat verschillende lagen in de organisatie een rol spelen bij het stimuleren van ontwikkeling van medewerkers blijkt ook uit het model voor de Lerende en Innovatieve Organisatie (TNO; Van der Torre et al., 2019). Dit model (zie Figuur 2) geeft een overzicht van de belangrijkste factoren om (met name informeel) leren en innoveren in een organisatie te faciliteren en stimuleren. In het model zijn de factoren verdeeld over vijf niveaus, namelijk: medewerker, taak, collega's en leidinggevende(n), organisatie (HR en MT) en omgeving. Alle niveaus hangen met elkaar samen en zijn belangrijk om op elkaar af te stemmen. Tegelijkertijd worden er binnen elk niveau nuttige knoppen gegeven voor werkgevers om aan te draaien.

Vanuit HR en MT is het bijvoorbeeld erg belangrijk dat er een langetermijnvisie is op leren en ontwikkelen en dat deze visie draagvlak heeft in de hele organisatie. Het vertalen van deze visie in beleid en strategie, het continu blijven uitdragen hiervan, zelf het goede voorbeeld geven en anderen hierin steunen, is hier ook een onderdeel van. Ook is transparantie in de richting die het bedrijf opgaat, de bedrijfsvoering en communicatie belangrijk. Tot slot helpt het aanbieden van een opleiding- en ontwikkelbeleid waarbij aandacht is voor zowel formele als informele ontwikkeling, en ondersteunende technologieën en systemen bij leren, ontwikkelen en innoveren, om lerend en innovatief gedrag binnen de organisatie te stimuleren.

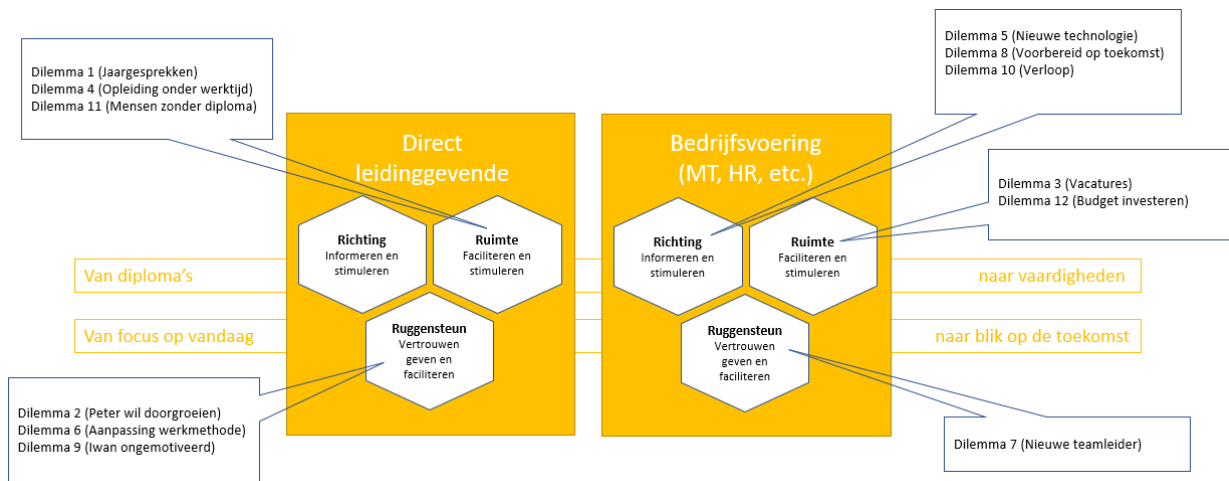


Figuur 2. Het model met belangrijkste factoren, verdeeld over vijf niveaus, die een lerende en innovatieve organisatie stimuleren (Van der Torre et al., 2019; uit Koopmans et al., 2023)

Achtergrond Dilemma's en Events

Het spel bestaat uit 12 dilemma's en 6 events. De inhoud van de dilemma's en events is gebaseerd op het gedachtegoed van de Motor en de ervaringen die tijdens het project zijn opgedaan. De dilemma's richten zich op richting, ruimte en ruggeleuning die de leidinggevende geeft aan medewerkers bij hun ontwikkeling, én op richting, ruimte en ruggeleuning die het bedrijf (MT, HR, etc.) geeft aan de leidinggevende om ontwikkelingsgericht te kunnen leidinggeven. De dilemma's richten zich dus inhoudelijk op de thema's die belangrijk zijn bij ontwikkelingsgericht leidinggeven in een bedrijf. De events zijn externe gebeurtenissen die je als bedrijf 'overkomen' en waar je als organisatie mee om moet gaan. De events laten de lange termijn effecten van je eerdere keuzes zien.

De dilemma's sluiten als volgt aan op het theoretisch kader van het spel:



Figuur 3. De dilemma's gekoppeld aan richting, ruimte en ruggeleuning.

Achterliggende boodschap per dilemma (voor de facilitator)

Dilemma 1 (Jaargesprekken): Dit dilemma richt zich op het bespreken van ontwikkeling in jaargesprekken, en wat je doet als er eigenlijk geen mogelijkheden voor doorstroom of promotie zijn binnen het team. Dit sluit aan bij de **ruimte** die gegeven wordt door de direct leidinggevende. De achterliggende boodschap is dat er - in het ideale geval - ruimte is om te kijken naar (door)ontwikkeling breder in de organisatie (dus buiten het huidige team). De individuele behoefte van de medewerker én het lange termijn organisatiebelang staan hier voorop, niet het teambelang op korte(re) termijn.

Dilemma 2 (Pieter wil doorgroeien): Dit dilemma richt zich op een medewerker die wil doorgroeien, maar nog niet de juiste vaardigheden heeft. Dit sluit vooral aan bij de **ruggeleuning** die gegeven wordt door de direct leidinggevende. Steun je Pieter in zijn ontwikkeling, en hoe dan? Heeft Pieter vooral een certificaat nodig uit een formele opleiding, om een nieuwe functie te kunnen en mogen vervullen? Dat maakt hem niet gelukkig want hij zit niet graag in de schoolbanken, en je mist nu ook nog eens personeel doordat hij bezig is met de opleiding. Of laat je Pieter zich op een meer informele manier ontwikkelen tijdens het werk zelf? Door hem gelijk een promotie aan te bieden met on-the-job leren, geef je Pieter vertrouwen (wat bijdraagt aan zijn werkgeluk) en kan hij zijn kennis en vaardigheden direct (door)ontwikkelen. Wel gaat de bezetting achteruit, want Pieter en de collega die hem coacht zijn niet optimaal inzetbaar in het werk.

Dilemma 3 (Vacatures): Dit dilemma richt zich op hoe de organisatie omgaat met onvervulde vacatures. Een probleem dat in een krappe arbeidsmarkt steeds vaker voorkomt. Dit dilemma heeft veel te maken met de **ruimte** die MT en HR op dit gebied geven in de organisatie. Staan zij open voor het werven op basis van vaardigheden, in plaats van alleen diploma's? En voor het investeren in (door)ontwikkelen van mensen tijdens het werk? Door breed open te staan voor mensen en te denken in mogelijkheden voor (door)ontwikkelingen vergroot je als werkgever je aantrekkelijkheid voor

personeel (antwoordkeuze 1 en 3). Als je het personeel ontwikkelmogelijkheden biedt, draagt dat ook nog eens bij aan hun werkgeluk (antwoordkeuze 3).

Dilemma 4 (Opleiding onder werktijd): Dit dilemma richt zich op de mogelijkheid voor medewerkers om een opleiding te volgen, ook als ze eigenlijk hard nodig zijn voor het dagelijks werk. Dit sluit aan bij de **ruimte** die gegeven wordt door de direct leidinggevende. Als je de opleiding voorlopig uitstelt zodat Halina voltijd kan blijven werken, heeft dat een positief effect op je financiële gezondheid, maar een negatief effect op haar werkgeluk en kennis en vaardigheden. Als je haar wel die ruimte geeft, drukt dit iets op je financiële gezondheid, maar heeft het een positief effect op haar kennis en vaardigheden. Als ze de opleiding volledig onder werktijd kan volgen, draagt dit extra bij aan haar werkgeluk.

Dilemma 5 (Nieuwe technologie): Dit dilemma richt zich op hoe je als organisatie omgaat met nieuwe technologie die op de markt komt. Dit sluit aan bij de **richting** die het MT op dit gebied aangeeft voor de organisatie. Biedt de nieuwe technologie een kans om te innoveren en om de kennis en vaardigheden van medewerkers te ontwikkelen? Of weerhoudt onzekerheid of de nieuwe technologie wel écht gaat vliegen om hierin te investeren? Als je investeert in kansrijke nieuwe technologie, gaat de financiële gezondheid op korte termijn omlaag, maar de kennis en vaardigheden van medewerkers en je reputatie als innovatief bedrijf gaat omhoog.

Dilemma 6 (Aanpassing werkmethode): Dit dilemma richt zich vooral op de **ruggensteun** die je als leidinggevende aan medewerkers geeft om ideeën voor het verbeteren van werkmethoden en -processen uit te proberen. Als je Ezra haar verbeterplan uit laat werken, maar het vervolgens zelf presenteert aan het management, voelt Ezra zich niet gewaardeerd en verliest haar motivatie. In een ideaal scenario laat je Ezra en haar teamgenoten de nieuwe methode uitproberen tijdens het werk, want dit draagt het meest bij aan on-the-job leren van iedereen. In dit geval blijkt de nieuwe werkmethode ook nog eens veel efficiënter te zijn, wat een positief effect heeft op de bezetting. Door ruimte te geven inspireer je tot slot anderen om ook met ideeën te komen voor verbetering.

Dilemma 7 (Nieuw meewerkend teamleider): Dit dilemma richt zich op hoe er een nieuw meewerkend teamleider geworven wordt. Doe je dit op basis van wie er het langste werkt (first come, first served)? Of doe je dit op basis van talenten en (leiderschaps)kwaliteiten? Dit laatste sluit aan bij het gedachtegoed van de Motor, dat pleit voor een focus op vaardigheden. Als je ook nog eens intern gaat kijken wie past bij deze functie, erken en waardeer je inspanningen van je eigen personeel en stimuleer je doorgroei en ontwikkeling, wat een positief effect heeft op werkgeluk. Dit heeft vooral te maken met de **ruggensteun** die MT en HR op dit gebied geven binnen de organisatie.

Dilemma 8 (Vorbereid op toekomstige veranderingen): Dit dilemma richt zich op hoe je medewerkers voorbereidt op toekomstige ontwikkelingen in het werk. Dit heeft vooral te maken met de **richting** (visie) die MT en HR hierin aangeven. Om medewerkers op een toekomstbestendige manier (door) te ontwikkelen, is het belangrijk om als MT en HR een beeld te hebben van toekomstige ontwikkelingen en wat deze betekenen voor het werk. Dit dilemma gaat in op h_oe je tot deze visie komt. Ga je dit zelf als MT bepalen, en het vervolgens “top-down” uitdragen naar je personeel? Je verliest betrokkenheid van je personeel én mist aansluiting met de buitenwereld. Dit is slecht voor je financiële gezondheid, kennis en reputatie. Een andere optie is dat je de visie af laat hangen van

opleidingsinstellingen in je regio, en hen je personeel laat (bij)scholen. De grootste betrokkenheid en groei creëer je echter door met je personeel in gesprek te gaan over veranderingen en ontwikkelingen, en wat zij denken dat er nodig is om bij te blijven en kansen te benutten.

Dilemma 9 (Iwan ongemotiveerd): Dit dilemma richt zich op hoe je als leidinggevende omgaat met een teamlid dat niet meer zo gemotiveerd lijkt. Dit heeft vooral te maken met **ruggensteun** die je als leidinggevende aan personeel geeft. In aansluiting op de Motor-gedachte geef je idealiter als leidinggevende zelf steun aan Iwan, door regelmatig met hem te spreken en samen na te denken hoe je zijn motivatie weer kan vergroten. Dit heeft een positief effect op Iwan's werkgeluk en productiviteit. Persoonlijke aandacht en begeleiding van de leidinggevende is cruciaal om mensen te ontwikkelen en te binden aan de organisatie. Door Iwan zonder verdere aandacht te waarschuwen voor maatregelen of op persoonlijke coaching te sturen, voelt hij zich niet gesteund en verliest hij steeds meer binding met de organisatie (en neemt hij in optie 3 zelfs ontslag).

Dilemma 10 (Verloop): Dit dilemma richt zich op het grote verloop van personeel in de organisatie, en hoe je als organisatie het tij gaat keren. Dit sluit aan bij de **richting** (visie) die je als organisatie hebt over aantrekkelijk werkgeverschap en het binden en boeien van je personeel. Ga je iets doen aan het verloop? En zo ja, wat dan? Richt zich dit vooral op primaire arbeidsvoorwaarden zoals salaris, of kijk je ook breder naar bijvoorbeeld ontwikkelingsmogelijkheden en ontwikkelpaden? Dit laatste sluit aan bij het gedachtegoed van de Motor.

Dilemma 11 (Mensen zonder diploma): Dit dilemma richt zich op het aannemen van mensen zonder diploma, maar die met de juiste begeleiding wel goed bij het werk kunnen passen. Hoe ga je als direct leidinggevende om met deze mensen en welke **ruimte** geef of heb je? Zorg je ervoor dat mensen gekoppeld worden aan een ervaren collega die als mentor optreedt? Dit kost tijd voor de mentoren, maar het is ook een leerkans voor de nieuwe mensen én de mentoren. Bovendien betrek je mensen direct bij het werk en de organisatie. Een andere optie is een baancoach vanuit de gemeente regelen. Dit kost je geen interne bezetting en mensen kunnen snel aan de slag, maar een baancoach is wel duur en de nieuwe medewerkers maken minder connecties in het team. De nieuwe medewerkers een opleiding bieden om een diploma te laten halen, draagt bij aan hun kennis en vaardigheden, maar ze voelen zich minder betrokken bij de organisatie en ze kunnen nog niet werken zolang ze de opleiding volgen.

Dilemma 12 (Budget investeren): Dit dilemma richt zich op de keuze die je maakt als er budget is om te investeren. Dit haakt aan op **ruimte** vanuit HR en MT. Gaan spelers voor verbeteren van het proces en efficiëntie van het werken? Of zetten ze het bedrijf en de medewerkers extra in het zonnetje naar buiten toe? Of geef je medewerkers de ruimte om zich verder te ontwikkelen? Alle keuzes hebben positieve gevolgen, alleen net op andere meters. Door het proces te optimaliseren spaar je kosten en wordt de druk op medewerkers lager. Door medewerkers in het zonnetje te zetten worden zij (nog) trotser op hun werk en het levert je positieve publiciteit op. Door medewerkers ruimte te geven voor hun ontwikkeling gaat hun werkgeluk omhoog en vergroten zij hun kennis en vaardigheden.

Uitleg bij de events (voor de facilitator)

De events zijn externe gebeurtenissen die je als bedrijf 'overkomen' en waar je als organisatie mee om moet gaan. De events laten de lange termijn effecten van je eerdere keuzes zien.

Sommige events zijn gebaseerd op de stand van de meters, andere events kijken bij een dilemma naar de eerder gemaakte keuze voor A, B of C. Als je keuzes maakt die de werknemers richting, ruimte en ruggensteun geven, zullen de events positief uitvallen en ga je omhoog op de meters.

Event 1 (Klanttevredenheid): Jullie grootste klant heeft een kwaliteitsbeoordeling gegeven aan jullie bedrijf. Het effect is afhankelijk van de stand op de meter van 'Kennis en vaardigheden'. Als de groep goed heeft geïnvesteerd in de Kennis en Vaardigheden heeft dit positief effect op de financiële gezondheid en de reputatie. Als ze niet hebben geïnvesteerd heeft dit negatief effect op de reputatie van het bedrijf.

Event 2 (Vergrijzing): Twee oudere medewerkers gaan met pensioen. Het effect is afhankelijk van de keuze die eerder gemaakt is bij dilemma 2 (Pieter wil doorgroeien). Als Pieter eerder goede ontwikkelkansen heeft gekregen heeft dat positief effect op het bedrijf, omdat er is geïnvesteerd in het overdragen van kennis. Heeft Pieter dit niet gekregen, dan moet er alsnog geïnvesteerd worden in de kennis, en dat kost geld en tijd.

Event 3 (Media): Het bedrijf staat in het nieuws. Hoe is afhankelijk van de score op 'Reputatie'. Heeft het bedrijf een slechte reputatie, dan heeft dit negatief effect op het werkgeluk en opnieuw op de reputatie van het bedrijf. Is jullie reputatie wel al goed, dan heeft dit een positief effect op de financiële gezondheid van het bedrijf en het werkgeluk van de werknemers.

Event 4 (Ontwikkelruimte): Kunnen de medewerkers zich goed ontwikkelen binnen jullie bedrijf? Het effect is gebaseerd op de keuze bij dilemma 4 (Opleiding onder werktijd) en dilemma 6 (Aanpassing werkmethode). Als de spelers de werknemers eerder geen ruimte hebben gekregen voor ontwikkeling, heeft dat nu effect op het werkgeluk en de reputatie. Als de spelers wel ruimte en ruggensteun hebben gegeven, heeft dit een positief effect op de financiële gezondheid, kennis, werkgeluk en/of reputatie.

Event 5 (Nieuwe technologie): De nieuwe technologie wordt populair! Deze is belangrijk geworden in de productie en zorgt voor meer efficiëntie. De effecten van dit event zijn gebaseerd op de keuzes bij dilemma 5 (Nieuwe technologie) en dilemma 8 (Toekomstgericht). Als de investeringen eerder niet gedaan zijn, moeten die nu alsnog gedaan worden en loopt het bedrijf achter. Wat negatief effect heeft op de financiële gezondheid en de reputatie. Maar je haalt uiteindelijk wel de kennis in huis. Was je wel voorbereid op de komst van deze nieuwe technologie dan heeft dat positief effect op de financiële gezondheid, bezetting (efficiëntie) en de reputatie.

Event 6 (Concurrentie op de arbeidsmarkt): Er staan veel vacatures open bij andere bedrijven. Jouw medewerkers worden vaak benaderd om te solliciteren. Het effect van dit event is gebaseerd op de keuzes bij dilemma 3 (Vacatures) en dilemma 10 (Verloop). Hebben de spelers niet voldoende geïnvesteerd in het ontwikkelingsperspectief van de werknemers, dan voelen de spelers zich niet verbonden en voelen ze geen steun. Een aantal vertrekken, wat negatief effect heeft op de bezetting, werkgeluk en reputatie. Als je eerder wel goed je werknemers verbonden hebt aan het bedrijf, blijven ze en weten ze hoe ze verder door kunnen groeien. Dit heeft een positief effect op de financiële gezondheid, werkgeluk en reputatie.

Waar vind ik meer?

In de volgende (wetenschappelijke) artikelen kun je nog meer lezen over ontwikkelingsgericht leidinggeven en het stimuleren van leven lang ontwikkelen binnen organisaties:

- Artikel '[Zeven eisen voor effectief leiderschap](#)'
- Artikel '[Lerende en Innovatieve Organisaties](#)' in het Tijdschrift voor HRM
- Artikel '[Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling](#)' in het Tijdschrift voor HRM
- Artikel '[De werkplek als leerplek](#)' in het Tijdschrift voor HRM
- TNO Wegwijzer '[Een Lerende en Innovatieve Organisatie creëren](#)'
- SER/TNO handreiking voor ondernemers in het mkb '[Eigen regie en leven lang ontwikkelen](#)'
- TNO white paper '[Skills Gevraagd!](#)'

Op de volgende websites vind je ook meer informatie en praktische hulpmiddelen voor het versterken van leven lang ontwikkelen:

- Taken van de Toekomst tool: www.takenvandetoekomst.nl
- Samenwerkende O&O fondsen: '[Samen sterk voor meer eigen regie](#)'
 - O.a. de [coach leidraden](#)
- Sociaal-Economische Raad (SER): '[Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen | SER](#)'
- Rijksoverheid: '[Informatie over en subsidies voor leven lang ontwikkelen](#)'
- [Leerwerkloket Rijnmond](#)
- [Platform Kennisdeling Leven Lang Ontwikkelen en Sociale Innovatie](#)

Verantwoording

Slimme Zetten is ontwikkeld door TNO, in samenwerking met Koersbekeners en Raccoon Serious Games. De dilemma's in het spel zijn ontwikkeld op basis van zowel literatuur (zie "Waar vind ik meer"), als praktijkervaringen binnen de Motor. De effecten van dilemma's zijn tot stand gekomen in samenspraak tussen TNO, Koersbekeners en Raccoon. Omdat deze vooral een educatief en spelmatig doel dienen, zijn deze effecten niet wetenschappelijk gevalideerd. Wel [is bewezen](#) dat investeren in het ontwikkelen van medewerkers loont!

Met dank aan Stedin, BureauXD, Van Wijnen, HDI Speciality, Vebego, FastForward, Building Human Talent, SBB, CSU, AON, HAN en STC voor hun bijdrage bij het ontwikkelen van Slimme Zetten.

Bronnen

Sanders, J., Luijters, K., van Wijk, E., & Keijzer, L. (2013). Duurzame inzetbaarheid van laagopgeleiden: zeven eisen voor effectief leiderschap. *Holland Management Review*, 149.

Van der Klauw, M., Vooijs, M., Cranen, N., van Blijswijk, M., & Blonk, R. (2020). *Blauwdruk de Motor: Een gezamenlijk ontwikkelperspectief op Zuid*. TNO Leiden: R11956.

Van der Torre, W., Verbiest, E., Preenen, P., Van den Tooren, M., Van den Bergh, R., & Koopmans, L. (2019). *Lerende en Innovatieve Organisaties. Een organisatiemodel met praktijkvoorbeelden* TNO Leiden: R11735.

Lingsma, Marijke & Scholten, Marcel (2001). *Coachen op competentie-ontwikkeling*. Baarn: H. Nelissen.

Vos et al., (2021) Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling. Tijdschrift voor HRM, editie 2. Doi: 10.5117/THRM2021.2.VOS.

Stubbé, H. & Dirksen, G. (2013) Blijvend investeren in ontwikkeling. O&O Nr. 6.

Koopmans et al., (2023) *Wegwijzer: een lerende en innovatieve organisatie creëren: stimuleren van leren en innoveren bij alle medewerkers in vijf stappen*. TNO Leiden.

