

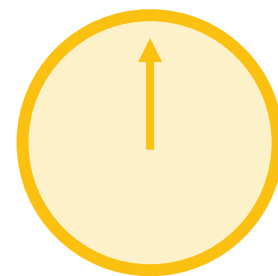


Slimme Zetten

Het spel voor een ontwikkelingsgerichte organisatie



De jaargesprekken komen er weer aan. Ontwikkeling is een vast thema, maar er zijn geen mogelijkheden voor doorstroom of promotie binnen jouw team. Wat doe je?



A

Je hebt het niet over ontwikkeling. Dat zou niet eerlijk zijn aangezien er geen promotieplekken zijn in je team.

B

Je bespreekt met medewerkers hoe ze hun talenten en vaardigheden dit jaar in kunnen en willen zetten. Dat er geen promotie tegenover staat binnen je team, is niet erg.

C

Je maakt het thema ontwikkelen bespreekbaar en geeft de ruimte aan medewerkers, die dat willen, om eventueel door te groeien in een ander team.

A

Je merkt dat een aantal medewerkers zich minder uitgedaagd voelt. Ze voelen zich daardoor minder verbonden met de organisatie.



B

Je medewerkers voelen zich gehoord. Voor sommigen ontstaat er zo toch gelegenheid om zich binnen het werk te ontwikkelen.



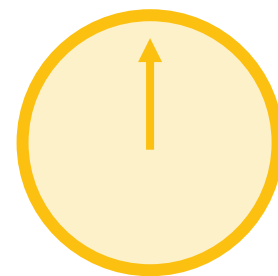
C

Een medewerker wordt herplaatst, waardoor jouw team kleiner wordt. Maar de medewerker is gelukkiger op de nieuwe plek met passende uitdaging.





Pieter is een echte doener. Hij wil graag doorgroeien naar een hogere functie, maar heeft nog niet de juiste vaardigheden. Wat doe je?



A

Je geeft aan dat een promotie in de toekomst mogelijk is. In de tussentijd kan Pieter meelopen met een ervaren medewerker om de ontbrekende vaardigheden te leren.

B

Je biedt Pieter een opleiding aan zodat hij voor een hogere functie kan leren. Dat kost wat, maar dan heeft hij wel een certificaat.

C

Je geeft Pieter feedback op wat hij in zijn werk anders kan doen om op termijn door te kunnen groeien. Je biedt aan over een jaar nog eens te evalueren hoe het ervoor staat.

A

Pieter is blij, want hij krijgt de kans om door informeel leren door te groeien en zijn vaardigheden te ontwikkelen. Je verliest wel een medewerker op Pieters huidige functie.



B

Pieter is niet blij dat hij een formele opleiding moet volgen. Jij mist nu ook nog eens personeel doordat hij bezig is met zijn opleiding.



C

Pieter is teleurgesteld dat hij nu niet door kan groeien en er geen concrete afspraken komen. Hij heeft wel meer duidelijkheid over zijn vaardigheden.





Klanttevredenheid

Jullie grootste klant heeft een kwaliteitsbeoordeling gegeven aan jullie bedrijf. Wat vonden ze ervan?

1

Staat Kennis en Vaardigheden op -1 of lager?

De klant laat een slechte review achter doordat de kennis en vaardigheden van het personeel ver onder de verwachting waren.



Staat Kennis en Vaardigheden op 0 of 1?

De klant vond het een prima project, maar ze hadden meer kennis en vaardigheden fijn gevonden.



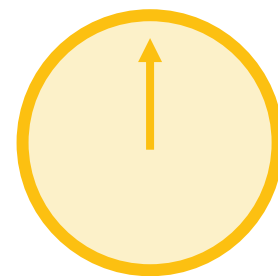
Staat Kennis en Vaardigheden op 2 of hoger?

De klant vond het een prachtig project en was onder de indruk van de goede kennis en vaardigheden van het personeel. Dit trekt weer meer klanten!





Het bedrijf heeft veel vacatures, maar er solliciteert niemand. Wat doe je?



A

Je gaat investeren om uit andere sectoren of via de gemeente te werven. Als potentiële kandidaten maar gemotiveerd zijn en de juiste talenten en vaardigheden hebben.

B

Helaas, het is niet anders. Met het huidige personeel moeten we het doen. Bovendien kost nieuw personeel ook geld.

C

Je gaat adverteren richting medewerkers hoe zij zich binnen jouw bedrijf kunnen (door)ontwikkelen en welke mogelijkheden dit biedt.

A

Je spreekt een grotere markt aan en je krijgt veel nieuwe kennis in huis! Het is wel een investering om deze nieuwe mensen in te werken.



B

Alle medewerkers werken hard vanwege de tekorten. Tegelijk lijkt het bedrijf wel minder populair te worden als er niemand wil komen werken.



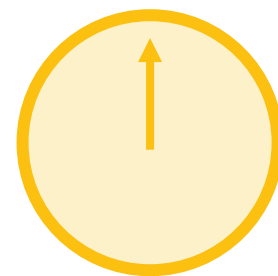
C

Je wordt aantrekkelijker als werkgever, omdat je mensen een ontwikkelperspectief biedt.





Halina wil onder werktijd een opleiding volgen van één dag per week, drie maanden lang. Je hebt haar nodig op de werkvloer en een opleiding kost ook geld. Wat doe je?



A

De opleiding is wel heel nuttig, zowel voor het bedrijf als voor Halina. Ze kan de opleiding gaan doen en je zal een deel van haar werk uit moeten stellen of over moeten dragen.

B

Goed idee, maar de targets zijn ook belangrijk. Je wilt de opleiding best betalen, maar dan moet Halina het in eigen tijd doen.

C

Daar is echt geen ruimte voor als we de targets willen halen. Misschien dat er volgend jaar meer tijd voor is?

A

Halina volgt een dag per week een opleiding. Halina haalt veel plezier uit de opleiding en haar nieuwe kennis is ook goed in te zetten.



B

Halina volgt in eigen tijd een opleiding, het bedrijf betaalt. Ze heeft het erg druk maar haalt veel nuttige kennis uit de opleiding.



C

Je stelt het voorlopig uit, zodat Halina volledig kan blijven werken.





Vergrijzing

Twee oudere medewerkers gaan met pensioen.

2

Kozen jullie in februari optie A?

Doordat Pieter mee heeft kunnen lopen met een ervaren collega is de kennis goed overgedragen. Pieter is klaar om de functie officieel over te nemen.



Kozen jullie in februari optie B?

Jullie zagen deze pensioenen aankomen en hebben het team daarop voorbereid. Pieter is net klaar met zijn opleiding en is blij dat hij in de praktijk kan toepassen wat hij heeft geleerd.



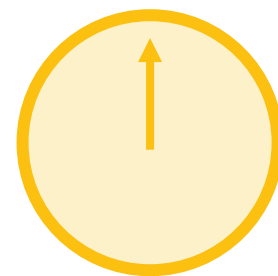
Kozen jullie in februari optie C?

Binnen het bedrijf is de kennis niet goed doorgegeven aan de jongere generatie. Pieter zal nu alsnog een formele cursus moeten volgen, want er is niemand die het hem op de vloer kan leren.





Er komt een nieuwe technologie in jouw werkveld waar de concurrent in investeert. Wat doe je?



A

We kunnen geld besparen door juist geen dure investering te doen. Bovendien hebben we toch wel genoeg werk.

B

Een medewerker die enthousiast is over de nieuwe technologie, mag een training gaan volgen en kijken of we de technologie in kunnen zetten.

C

Tijdens onze lopende sollicitaties kijken we of er sollicitanten zijn met affiniteit voor de nieuwe technologie. We geven voorrang aan deze mensen.

A

Je gaat niet investeren in onzekere ontwikkelingen en maakt hier ook geen (mogelijk) verloren kosten voor. Je bent echter wel het bedrijf dat niet meedoet met de laatste trends.



B

De medewerker heeft minder tijd voor normale werkzaamheden, maar voelt zich meer betrokken bij het bedrijf.



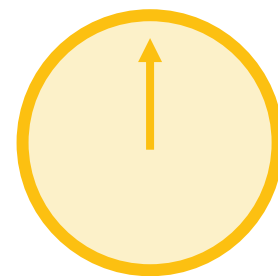
C

Een nieuwe medewerker met nieuwe kennis komt wel van pas en je hoeft nu niemand uit de lopende processen te missen.





Ezra heeft een idee voor aanpassingen om de werkmethode te verbeteren waardoor het werkproces mogelijk efficiënter wordt. Wat doe je?



A

Je geeft Ezra ruimte om het met collega's uit te proberen. Als het een succes is, kun je het op grote schaal toepassen.

B

Je moedigt Ezra aan erover te vertellen tijdens een teamoverleg. Wellicht inspireert het anderen om ook na te denken over de optimalisatie van het werk.

C

Je laat Ezra een plan uitwerken hoe die methode eruitziet. Jij zal het aan het management voorleggen.

A

De nieuwe werkmethode blijkt veel efficiënter te zijn. Hopelijk komen Ezra of haar collega's in de toekomst met nog meer van die goede ideeën!



B

Ezra voelt zich gewaardeerd en het hele team leert er iets van! Maar alleen kennis uitwisselen leidt nog niet tot gedragsverandering.



C

Ezra vindt het managementproces een ver-van-haar-bed show en verliest haar motivatie om een plan voor de werkmethode uit te werken.





Media

Het bedrijf staat in het nieuws, maar hoe?

3

Staat Reputatie op 0 of lager?

Jullie staan negatief in het nieuws, omdat het bedrijf niet meegaat met de huidige tijd. Zowel klanten als nieuwe medewerkers merken dat. Er wordt een extern adviesbureau ingehuurd om dit te verbeteren.



Staat Reputatie op 0 of 1?

Een afgerond project staat in de lokale krant. Dit zorgt weer voor een nieuwe klant.



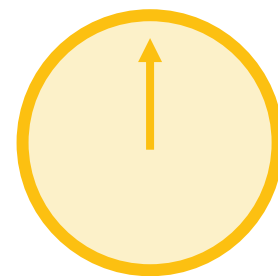
Staat Reputatie op 2 of hoger?

Een nieuwe innovatie is op landelijke televisie! Dat gaat zorgen voor nieuwe grote projecten!





Er komt binnen jouw team een positie vrij voor een meewerkend teamleider. Wat doe je?



A

Je opent een externe vacature. Er is veel potentie in de markt en een nieuw iemand brengt ook nieuwe kennis mee.

B

Je zet intern een vacature uit. Je vraagt hierbij aan de medewerkers om ook ervaringen buiten het werk te delen waar zij leiderschapskwaliteiten tonen.

C

Mensen die het langst werkzaam zijn in het team krijgen voorrang, die hebben het meeste ervaring en dus als eerste recht op promotie.

A

Nieuwe collega Jade pakt het goed op en er komt meer tijd voor de uitvoering van het werk. Maar de mensen in je team balen wel dat zij geen kans hebben gekregen.



B

Noa, die in het weekend voetbalcoach is, pakt de teamleiderfunctie goed op en blijkt een inspiratie voor het team.



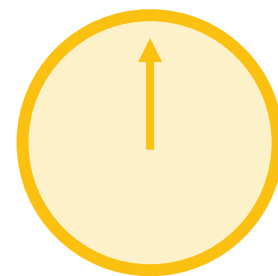
C

Iedereen vindt het logisch dat Ahmed de stap naar teamleider maakt, want hij heeft veel werkervaring. Maar hij heeft nog geen ervaring als leidinggevende en dat kost het hele team energie.





Je wil dat je mensen voorbereid zijn op toekomstige veranderingen in producten en dienstverlening. Wat doe je?



A

Je gaat trends en ontwikkelingen met het Management Team bepalen en draagt de nieuwe taken en veranderingen vervolgens over aan het personeel.

B

Je belt regionale opleidingscentra (ROC) om te vragen naar hun aanbod van passende opleidingen. Zij weten welke ontwikkelingen er spelen en stellen hun aanbod hierop in.

C

Je gaat met je team in gesprek om te horen welke veranderingen zij ervaren en wat ze denken dat er nodig is om hier klaar voor te zijn.

A

Je mist aansluiting met de buitenwereld zoals de overkoepelende branche, andere bedrijven en het onderwijs. Bovendien neem je je personeel niet mee in de besluitvorming.



B

Je zorgt voor een goede opleiding, zodat je mensen up-to-date blijven. Bovendien blijf je als bedrijf goed aangesloten bij regionale onderwijs instellingen/netwerken.



C

Het gesprek zet iedereen aan het denken over hoe het werk kan veranderen en wat dat voor hun ontwikkeling betekent. Mensen voelen zich gewaardeerd omdat er gebruik wordt gemaakt van hun vakkennis en ze nieuwe kennis mogen opdoen.





Ontwikkelruimte

De medewerkers vinden ontwikkeling een belangrijk onderwerp in hun werk. Hoe zit dit bij jullie bedrijf?

4

Kozen jullie bij april en juni beiden optie C?

Jullie medewerkers voelen geen ruimte of betrokkenheid om zich te ontwikkelen binnen de organisatie.



Kozen jullie bij april of juni 1x optie C?

Jullie zijn nog op zoek naar hoe jullie de medewerkers ruimte en ruggeleuning kunnen geven om zichzelf te ontwikkelen. Dit gaat soms goed, maar soms kan het ook beter.



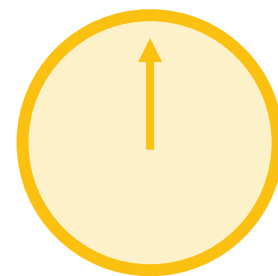
Kozen jullie bij april en juni niet optie C?

Jullie medewerkers voelen veel potentie om zich te ontwikkelen en dragen zelf ook graag ideeën aan.





Iwan is duidelijk al maanden niet meer zo gemotiveerd voor zijn werk. De prestaties van het hele team lijden eronder. Wat doe je?



A

Je stuurt Iwan naar persoonlijke coaching waar ze met hem kunnen kijken waar het aan ligt.

B

Je plant de komende maanden een paar gesprekken in en kijkt samen met Iwan hoe je zijn werk interessant kan houden.

C

Je spreekt Iwan aan op zijn houding en als het niet verbetert volgen er maatregelen.

A

Iwan mist de steun van zijn leidinggevende. Het coachingsprogramma is heel erg op zijn loopbaan gericht, maar dat was niet waar Iwan op zat te wachten.



B

Iwan voelt zich persoonlijk gesteund door zijn leidinggevende en maakt al snel verbeteringen. Zijn collega's voelen ook de ruimte voor persoonlijke gesprekken.



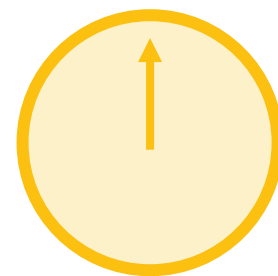
C

Iwan voelt zich niet gehoord en verliest nog meer motivatie. Uiteindelijk besluit hij ontslag te nemen.





Het verloop in de organisatie is groot.
Medewerkers gaan bij de concurrent werken
en vaak tegen een hoger salaris. Wat doe je?



A

Je stuurt alle leidinggevenden op een training: "Hoe behoud je je medewerkers?". Hiermee kunnen ze leren hoe je medewerkers beter kan binden en boeien.

B

Je medewerkers willen duidelijk meer verdienen, ook al zijn de salarissen marktconform. Je verhoogt het salaris een beetje om je concurrentiepositie te verstevigen.

C

Je gaat medewerkers actief betrekken bij de toekomst van het bedrijf en je stippelt daarbinnen concrete ontwikkelpaden voor medewerkers uit.

A

De leidinggevenden leren hoe ze met medewerkers het gesprek aan kunnen gaan en geven meer ruggensteun aan medewerkers als zij zich willen ontwikkelen.



B

De medewerkers zijn blij met de loonsverhoging en daarmee ben je aantrekkelijker dan de concurrent.



C

Medewerkers voelen meer betrokkenheid bij en verantwoordelijkheid voor het succes van het bedrijf. Omdat ze ontwikkelruimte krijgen, willen ze langer blijven.





De nieuwe technologie wordt populair

De nieuwe technologie is belangrijk geworden in de productie. Het zorgt voor meer efficiëntie.

5

Kozen jullie bij mei en augustus beiden optie A?

Jullie moeten een grote investering doen om toch deze technologie door te voeren. De medewerkers zijn hier niet voor opgeleid. Ondertussen krijgt de concurrent meer klanten.



Kozen jullie bij mei of augustus 1x optie A?

Jullie doen je best om met de juiste trends mee te gaan. Maar jullie laten ook nog kansen liggen.



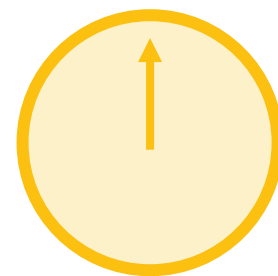
Kozen jullie bij mei en augustus niet optie A?

Jullie zijn op tijd ingesprongen en hebben het bedrijf goed voorbereid op toekomstige ontwikkelingen. Jullie krijgen nu meer klanten en het werk gaat makkelijker





Je werkgever wil, in afspraak met de gemeente, vier mensen zonder diploma aannemen. Zij worden in jouw afdeling geplaatst. Wat doe je?



A

Iedereen verdient een kans. Je brengt het team op de hoogte en we werken ze snel in door ze elk een eigen mentor te geven.

B

Je regelt een baancoach voor deze medewerkers om hen goed te laten landen. Jij en je eigen medewerkers hebben hier zelf geen tijd voor.

C

Je zoekt naar mogelijke opleidingen voor de nieuwe medewerkers. Zo hebben ze over enige tijd ook een diploma en kunnen ze daarna echt aan de slag.

A

Het nieuwe personeel wordt ingewerkt door de meer ervaren medewerkers. Dit kost tijd, maar is ook een leerkans voor nieuwe mensen én voor de mentoren. De nieuwe mensen voelen zich bovendien erg betrokken op deze manier.



B

Jij hoeft de medewerkers niet te begeleiden en ze kunnen snel aan de slag. Maar een baancoach is wel duur en de medewerkers maken minder connecties in het team.



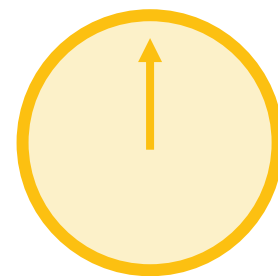
C

Hoewel het nieuwe personeel iets bij kan leren van de opleiding, voelen ze zich niet betrokken bij de organisatie. Bovendien kunnen ze minder werken zolang ze nog in opleiding zijn.





Er is budget om te investeren. Wat doe je?



A

Je verbetert je proces en maakt het werk efficiënter.

B

Je organiseert een grote open dag waar de medewerkers extra in het zonnetje worden gezet en ze aan de buitenwereld kunnen laten zien wat we doen.

C

Je maakt ruimte en geeft richting voor de ontwikkeling van de medewerkers.

A

Door het proces te optimaliseren spaar je kosten en wordt de druk op de medewerkers lager.



B

De medewerkers zijn trots op hun werk en je krijgt ook nog eens publiciteit.



C

Je geeft medewerkers de kans om zich te ontwikkelen en door te groeien.





Concurrentie op de arbeidsmarkt

Er staan veel vacatures open bij andere bedrijven. Jullie medewerkers worden vaak benaderd om te solliciteren.

6

Kozen jullie in maart en oktober beiden optie B?

De medewerkers voelen zich niet verbonden met het bedrijf en vinden het geen probleem om over te stappen. Bij de andere bedrijven zien ze interessante nieuwe uitdagingen.



Kozen jullie in maart of oktober 1x optie B?

Jullie hebben het bedrijf aantrekkelijker gemaakt voor nieuwe en huidige medewerkers. Alleen bij gebrek aan richting, vertrekken er toch nog een aantal medewerkers. Dit zorgt voor onrust in het bedrijf.



Kozen jullie in maart en oktober niet optie B?

De medewerkers voelen zich gevestigd door de benaderingen maar zitten goed op hun plek en weten wat ze hier nog verder kunnen doen om te groeien. De medewerkers vormen een hechte groep en dragen dit ook uit.



The background of the slide features several large, stylized yellow gear outlines. These gears are positioned in the corners and along the edges, creating a mechanical or industrial theme. The central text is prominently displayed in a clean, black, sans-serif font.

De les van Slimme Zetten

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



Balans



Ontwikkeling



Leiderschap



Investeren loont

Balans



- Behoefte van individu, team en organisatie
- Ontwikkelingsgericht leidinggeven in alle lagen van het bedrijf.
- Richting, ruimte en ruggensteun bieden in ontwikkeling
- Flexibel kijken naar ondersteuning van medewerkers in ontwikkelkansen en doorgroeimogelijkheden.

Ontwikkeling



- De waarde van informeel leren wordt vaak onderschat
- Ruimte om te ontwikkelen werkt motiverend
- Geeft medewerker inspraak op hun ontwikkeling

Leiderschap



- Medewerkers ondersteunen
- Ontwikkelruimte maken
- Het team inspireren
- Betrokkenheid en stimuleren ontwikkeling heeft positieve effecten op werknemer en organisatie
- Direct leidinggevenden hebben ook richting, ruimte, ruggensteun nodig vanuit management en HR.

Investeren loont



- Kennis en vaardigheden vergroten
- Voorbereiden op veranderingen
- Positief effect op de betrokkenheid en prestaties van medewerkers

