

Handleiding Mob-I (Mobilitäts Indikator)

ixly, Juli 2002

Inhoudsopgave

Inleiding

Hoofdstuk 1: De ontwikkeling van de Mobiliteits Indicator

- 1.1 : Het motivatie concept achter de Mobiliteit Indicator
- 1.2 : Waarom is deze vragenlijst ontwikkeld?
- 1.3 : Stappen in de ontwikkeling van de Mobiliteits Indicator
 - stap 1: ontwikkeling van een theoretisch model
 - stap 2: ontwikkeling 1^e itempool en afname
 - stap 3: ontwikkeling normen
 - stap 4: betrouwbaarheid en validiteit

Hoofdstuk 2: Interpretatie en gebruik van de Mobiliteits Indicator

- 2.1 : Interpretatie scores Mobiliteits Indicator
- 2.2 : Betekenis van de schalen
- 2.3 : Relaties tussen schalen
- 2.4 : Rapportgenerator
- 2.5 : Suggesties voor gebruik

Inleiding:

Door Ixly is de Mobiliteits Indicator, ofwel de Mob-I ontwikkeld. Met deze vragenlijst kan de mobiliteit van een persoon in kaart gebracht worden. Dit houdt in dat er men met deze vragenlijst een beeld kan krijgen van de mate waarin een bepaald persoon gericht is op het vinden van een nieuwe baan en welke factoren hierbij een rol spelen. Dit inzicht kan zowel van belang zijn voor organisaties als voor individuele werknemers.

In deze handleiding wordt de theoretisch achtergrond van de vragenlijst behandeld als ook het proces van ontwikkeling. Tevens komt de wijze van interpretatie aan bod en worden er suggesties voor gebruik gegeven.

Hoofdstuk 1: De Ontwikkeling van de Mobiliteit Indicator

In dit hoofdstuk wordt de theoretische achtergrond van de Mobiliteits Indicator (Mob-I) beschreven. Allereerst wordt aandacht besteed aan de reden en het doel van ontwikkeling van deze lijst.

1.1 Het motivatieconcept achter de Mobiliteits Indicator

De Mobiliteits Indicator heeft als doel inzicht te geven in de motivatie om van baan te gaan veranderen en een voorspelling te geven van de te verwachten mobiliteit van mensen. Mobiliteit is te definiëren als: *het gericht zijn op het vinden van een andere baan.*

De Mobiliteits Indicator geeft aan of iemand inderdaad gericht is op het vinden van een andere baan en welke facetten daarin een rol spelen.

In theorie komt mobiliteit voort uit de balans tussen de binding met de huidige baan en organisatie in relatie tot de aantrekkingskracht van andere alternatieven. Is de binding groter dan de aantrekkingskracht van andere functies, dan zal men geen mobiliteitsintentie hebben. Is de binding lager dan de aantrekkingskracht dan is de verwachting dat men gemotiveerd zal zijn om van functie te veranderen. Er kan dus sprake zijn van pull en push. Er is sprake van pull indien de aantrekkingskracht zo hoog is, dat een baan ondanks een hoge binding toch verlaten wordt. Er is sprake van push als de binding zeer laag is en men actief op zoek gaat naar nieuwe uitdagingen. De mobiliteitsindicator geeft de balans tussen push en pull aan, niet de absolute hoogte van beide componenten.

1.2 Waarom is deze vragenlijst ontwikkeld?

Een te lage of een te hoge mobiliteit kan organisaties voor problemen stellen. Te lage mobiliteit kan er toe leiden dat de organisatie minder wendbaar wordt, omdat het niet goed mogelijk is om te vernieuwen. Te hoge mobiliteit kan voor problemen zorgen omdat te veel kennis uit de organisatie vertrekt. Het kan daarom belangrijk zijn om te weten hoe het met de te verwachten mobiliteit onder medewerkers gesteld is. De mobiliteit kan dan gerelateerd worden aan satisfactie van medewerkers.

Bij loopbaanbegeleiding is het in individuele gevallen zinvol te weten wat de mobiliteitsverwachting is en waar daar eventueel beperkingen in zitten. Dit om richting te geven aan begeleiding van loopbaan of mobiliteitskandidaten. Sommige kandidaten blijken soms achteraf over weinig motivatie te beschikken om daadwerkelijk van functie te veranderen. Het kan zinvol zijn daar in een vroeg stadium inzicht in te hebben.

Omdat hiervoor naar ons inzicht te weinig praktische vragenlijsten beschikbaar waren, heeft Ixly in 1997 besloten deze vragenlijst te gaan ontwikkelen. Het doel is dat deze vragenlijst zowel op organisatie niveau als op individueel niveau gebruikt kan worden.

1.3 Stappen in de ontwikkeling van de Mobiliteits Indicator

De ontwikkeling van de vragenlijst heeft de volgende stappen gekend:

Stap 1. Ontwikkeling theoretisch model

De vragenlijst Mobiliteits Indicator is een uitwerking van een motivatieconcept, namelijk het VIE model van Kurt Lewin. Deze motivatie theorie geeft aan in hoeverre iemand inspanning levert om een bepaald doel te bereiken. Deze inspanning komt voort uit de waarde die iemand toekent aan een bepaald doel ($V = \text{value}$), of iemand bereid is de investering te doen om dat doel te bereiken ($I = \text{investment}$) en ten derde of iemand er in gelooft dat dit doel haalbaar is ($E = \text{expectancy}$). Het gaat hier om subjectief verwachte waarden, de beleving die iemand bij het te bereiken doel heeft.

Dit theoretische model is uitgangspunt geweest bij de ontwikkeling van de vragenlijst, waarbij enkele aanpassingen zijn doorgevoerd.

Aantrekkingskracht

De waarde (V) van een nieuwe baan is uitgedrukt als 'aantrekkingskracht'. Daarbij gaat het in essentie om de 'relatieve aantrekkingskracht' van een nieuw doel ten opzichte van de huidige functie. Deze aantrekkingskracht kent vier facetten

- Algemene tevredenheid; een algeheel gevoel van voldoening in een functie
- inhoudelijke meerwaarde; de tevredenheid met het takenpakket
- relationele meerwaarde; de meerwaarde aangaande de samenwerking met collega's.
- financiële meerwaarde; de meerwaarde van de arbeidsvoorwaarden

Doelhelderheid

De theorie vooronderstelt dat het doel bekend is bij de persoon in kwestie. Bij arbeidsmobiliteit is dit juist vaak een dilemma. Men weet niet goed wat te gaan doen, en daarom komt men niet in beweging. Om die reden is het concept Doelhelderheid toegevoegd aan het model.

Bij doelhelderheid gaat het erom of de persoon in kwestie duidelijk het vervolg van zijn loopbaan voor ogen heeft. Welke taken men zal uitvoeren, bij welk type organisatie of welke branche men wil werken. Onze theorie is dat wanneer het doel helderder is, dit kan winnen aan aantrekkingskracht en energie mobiliseert om het doel ook te bereiken.

Sollicitatie activiteiten als Investering

De bereidheid om te investeren (I) om het doel te bereiken is in de vragenlijst geoperationaliseerd als het uitvoeren van verschillende typen sollicitatieactiviteiten. Dit geeft een indicatie van de mate waarin men bereid is moeite te doen om het doel op kortere termijn te bereiken. Het gaat hier om het inwinnen van informatie, voeren van netwerkgesprekken en het actief solliciteren.

Ervaren kansrijkheid

Ten slotte is de variabele E (= expectancy) geoperationaliseerd als ervaren kansrijkheid. Ervaart men zichzelf kansrijk op de arbeidsmarkt, zijn er veel mogelijkheden, vindt men zichzelf in staat succesvol te solliciteren.

Actuele mobiliteit

De actuele mobiliteit komt voort uit een vermenigvuldiging van de aantrekkingskracht, de doelhelderheid, de sollicitatieactiviteiten en de ervaren kansrijkheid. In theorie gaat het hier om een vermenigvuldiging, en niet bijvoorbeeld om een somming. Een vermenigvuldiging heeft tot effect dat lage scores resulteren in een zeer lage eindscore. Theoretisch is het namelijk zo dat indien één van deze aspecten gelijk nul is, ook de totale motivatie om het doel te bereiken gelijk 'nul' is. Bijvoorbeeld, als iemand er niet in gelooft dat het zal lukken om als profvoetballer aan de slag te komen, dan zal iemand daar ook geen moeite voor doen, ook al is de aantrekkingskracht van die functie verder erg hoog. De voorspelling is dat naarmate de actuele mobiliteit groter is, men meer moeite zal doen om van functie te veranderen en eerder een nieuwe functie zal aanvaarden dan mensen die een lage actuele mobiliteit hebben.

Potentiële mobiliteit.

Dit concept komt voort uit een vermenigvuldiging van de doelhelderheid en de ervaren kansrijkheid. Het idee is dat iemand die momenteel een hoge binding heeft en geen alternatieven heeft die op dit moment attractief zijn, wel in potentie mobiel kan worden. Immers zodra de aantrekkingskracht van een andere functie toeneemt, zijn de overige voorwaarden aanwezig. Is dit concept laag, dan zal ook een hoge aantrekkingskracht niet leiden tot een hoge actuele mobiliteit. Dit concept helpt begrijpen hoe het ook in de toekomst met de mobiliteit gesteld is.

Stap 2. Ontwikkeling itempool en 1^e afname

Deze concepten zijn vervolgens uitgewerkt in een groot aantal items waarmee de concepten geoperationaliseerd zijn. De totale itempool is als eerste versie van de vragenlijst uitgezet onder een groot aantal proefpersonen, vooral in loopbaanadviestrajecten. Deze werden verzorgd door een intern mobiliteitsbureau van een grote landelijke dienstverlenende organisatie. Op basis van statistische analyse zijn vervolgens de items bij de schalen geselecteerd. Criteria hierbij waren vooral de onderlinge samenhang van de items. Op basis van een voorlopige normgroep is deze vragenlijst enkele maanden gebruikt bij loopbaanadviesing, onder meer in bovennoemde organisatie.

Stap 3. Ontwikkeling normen

De vragenlijst is vervolgens afgenomen onder een groot aantal proefpersonen om een definitieve normgroep te ontwikkelen.

Deze normgroep bestaat uit 1158 personen

Hier worden de algemene kenmerken van deze groep weergegeven.

	frequentie	Procent
Man	502	43,4
Vrouw	628	54,2
missing	28	2,4
totaal	1158	100

Tabel 1: verdeling naar geslacht

De gemiddelde leeftijd van mannen was 39,1 jaar

De gemiddelde leeftijd van vrouwen was 35,5 jaar.

	frequentie	procent
0-30 jaar	292	25,5
31-40 jaar	416	35,9
41-50 jaar	275	23,7
51 jaar en ouder	100	8,6
Missing	75	6,5
totaal	1158	100

Tabel 2: verdeling naar leeftijdsgroep

	frequentie	Procent
LBO/ MAVO	231	19,9
MBO / HAVO	404	34,9
HBO / VWO	285	24,6
WO	118	10,2
Missing	120	10,4
totaal	1158	100

Tabel 3: verdeling naar opleidingsgroep

- LBO = Lager Beroepsonderwijs
- MAVO = Middelbaar Algemeen Voortgezet Onderwijs
- MBO = Middelbaar Beroepsonderwijs
- HAVO = Hoger Algemeen Voorgezet Onderwijs
- HBO = Hoger Beroeps Onderwijs
- VWO = Voorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs
- WO = Wetenschappelijk Onderwijs

Stap 4. Betrouwbaarheid en validatie

De betrouwbaarheid van een test geeft een indicatie van de nauwkeurigheid van het instrument. Het begrip heeft betrekking op de reproduceerbaarheid van de gemeten uitkomsten, oftewel, zijn de resultaten van een meting met het instrument bij een tweede keer (en derde keer, enz) gelijk.

De betrouwbaarheid van een test kan op verschillende manieren bepaald worden. Zo kan dezelfde test voor een tweede maal bij dezelfde persoon afgenomen worden waarna de resultaten van deze twee metingen met elkaar vergeleken kunnen worden (test-retest reliability). Ook kunnen de scores op de ene helft van de test vergeleken worden met de scores op de andere helft van de test (split-half reliability). Het meest gebruikt is de berekening van de alpha (α). Dit is een maat voor interne consistentie. Bij een α van $> .85$ spreekt men van een homogene groep items.

Al deze methoden zijn gebaseerd op correlatieberekeningen.

Om uitspraken te kunnen doen over de betrouwbaarheid van de Mob-I is de interne consistentie (α) per schaal berekend. Dit geeft het volgende beeld:

	Alpha
Algemene tevredenheid	0,82
Inhoudelijke meerwaarde	0,88
Relationele meerwaarde	0,86
Financiële meerwaarde	0,83
Doelhelderheid	0,89
Sollicitatie activiteiten	0,88
Ervaren kansrijkheid	0,76

De validiteit van een test geeft een indicatie van de mate waarin met het instrument daadwerkelijk het construct gemeten wordt wat de test pretendeert te meten.

De validiteit van een test vaststellen is complexer dan het vaststellen van de betrouwbaarheid van een test. Bij het vaststellen van de validiteit komt namelijk altijd het probleem van precieze definiëring van het te meten construct kijken. De vragen die gesteld moet worden bij het bepalen van de validiteit van een test is: Wat is de precieze definiëring van het construct wat hier gemeten wordt? En: Meet deze test daadwerkelijk het construct dat het pretendeert te meten? Om deze vraag te beantwoorden moet de test vergeleken (*“geijkt”*) worden met een test waarvan reeds vast staat dat deze hetzelfde construct meet, een criterium genoemd. Een dergelijk criterium is echter vaak moeilijk te vinden.

Het vergelijken van de test met een criterium kan gedaan worden middels het berekenen van correlaties tussen scores op de twee testen.

Correlatiecoëfficiënten liggen altijd tussen de 0 en 1 (positieve correlatie) of tussen de 0 en -1 (negatieve correlatie). Een *positieve* correlatie tussen twee items wil zeggen dat een hoge score op het ene item gepaard gaat met een hoge score op het andere item. Een *negatieve* correlatie tussen twee items wil zeggen dat een

hoge score op het ene item gepaard gaat met een lage score op het andere item of vice versa.

Een correlatie van 0,2 wordt gezien als laag; een correlatie van 0,3 wordt gezien als middelmatig; een correlatie van 0,5 wordt gezien als hoog (Green et al.,2000).

De ambitie van deze vragenlijst is toekomstige mobiliteit van organisaties en individuen vast te stellen. Het gaat hier dus om predictieve validiteit. Deze is nog niet vastgesteld. Binnenkort zal een onderzoek hiernaar starten.

Daarnaast is het interessant om te zien of er correlaties zijn met variabelen uit andere vragenlijsten, die dezelfde meetpretentie hebben.

Gegevens hierover worden z.s.m. toegevoegd.

Hoofdstuk 2. Interpretatie en gebruik van de Mobiliteitsindicator

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de mogelijkheden voor gebruik van de Mob-I. Voor ieder van de schalen wordt besproken hoe de score op deze schalen geïnterpreteerd dienen te worden. Allereerst wordt een korte toelichting op de algemene wijze van scoring van de Mob-I gegeven.

2.1 Interpretatie scores Mobiliteits Indicator

De Mob-I worden gerapporteerd in sten scores. Deze schaal loopt van 1 tot 10. Sten-scores zijn een vorm van standaard scores. Dat houdt in dat zij een beeld geven van hoe een bepaalde score zich verhoudt tot het gemiddelde van alle scores.

Sten 4,5,6 en 7 liggen allemaal binnen 1 standaarddeviatie van het gemiddelde. Sten 2,3 en 8,9 liggen tussen 1 en 2 standaarddeviatie van het gemiddelde. Sten 1 en 10 liggen meer dan 2 standaarddeviaties van het gemiddelde.

De gemiddelde score in de normgroep ligt precies op de grens van de vijfde en zesde sten.

De percentages die horen bij de afzonderlijke stenscores zijn als volgt:

Sten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
percentag e	2,3%	4,4%	9,2%	15%	19%	19%	15%	9,2%	4,4%	2,3%

2.2 Betekenis van de schalen

Hieronder zal de betekenis van de schalen toegelicht worden en de implicaties voor begeleiding van kandidaten.

Actuele Mobiliteit

Deze schaal geeft aan in hoeverre men op dit moment mobiel is, gericht is op het verkrijgen van een andere functie. Hoogscoorders zullen zich actief tonen om een nieuwe functie te bereiken. Laagscoorders zullen over het algemeen weinig mobiliteit op de arbeidsmarkt vertonen.

Potentiële Mobiliteit

Deze schaal geeft aan in hoeverre men op termijn mobiel kan worden. Hoogscoorders weten wat ze uiteindelijk zullen gaan doen, waar ze zich op richten en achten zich kansrijk om die doelen te bereiken. Laagscoorders daarentegen achten zich niet kansrijk en hebben geen concrete loopbaandoelen voor ogen.

Aantrekkingskracht andere baan

Deze schaal drukt de aantrekkingskracht van een andere functie uit in relatie tot de binding met de huidige baan en organisatie. Hoogscoorders ervaren in vergelijking met anderen dat een andere baan meer aantrekkingskracht heeft dan hun huidige baan. Laagscoorders tonen zich tevreden met hun huidige situatie en baan. De aantrekkingskracht heeft vier subschalen, te weten:

- *Algemene tevredenheid*
Dit geeft aan hoeveel voldoening men ervaart in de huidige baan, ten opzichte van de verwachte voldoening in een andere baan. Het gaat hier om gevoelens van tevredenheid en voldoening. Hoogscorders verwachten dat een andere baan hun meer voldoening zal schenken, middenscorders dat het ongeveer gelijk is aan een huidige baan en laagscorders dat de huidige baan goed aansluit bij de verwachtingen.
- *Inhoudelijke meerwaarde*
Inhoudelijke meerwaarde richt zich vooral op het takenpakket in een functie. Hoogscorders verwachten dat het takenpakket in een andere functie hen meer uitdaging en voldoening biedt dan het huidige takenpakket.
- *Relationele meerwaarde*
Deze schaal geeft aan hoe men de samenwerking met collega's ervaart. Hoogscorders denken dat de sfeer en samenwerking bij andere organisaties beter zal zijn dan in de huidige baan, voor laagscorders geldt precies het tegenovergestelde.
- *Financiële meerwaarde*
Financiële meerwaarde geeft aan hoe de arbeidsvoorwaarden beleefd worden. Hoogscorders denken dat andere organisaties hen beter zullen betalen dan hun huidige werkgever. Laagscorders daarentegen geven aan tevreden te zijn met hun arbeidsvoorwaarden.

Doelhelderheid

Deze schaal geeft aan in hoeverre men helder voor ogen heeft hoe de volgende stap in de loopbaan er uit ziet en wat men daarvan verwacht. Hoogscorders weten precies welk vervolg zij aan hun loopbaan willen geven, ze hebben daar een duidelijk beeld van. Laagscorders daarentegen weten niet goed wat hun volgende stap zal zijn en ook niet in welke organisatie of branche men dat wil gaan doen.

Sollicitatieactiviteiten

Deze schaal geeft aan in hoeverre men momenteel (de laatste drie maanden) actief is op de arbeidsmarkt. Hoogscorders zijn zeer actief aan het solliciteren, laagscorders hebben de afgelopen drie maanden niet of nauwelijks activiteiten ondernomen om zich te oriënteren op een nieuwe baan.

Ervaren kansrijkheid

Deze schaal geeft aan in hoeverre men zich kansrijk voelt op de arbeidsmarkt en in staat voelt om door solliciteren een nieuwe baan te vinden. Hoogscorders zijn van mening dat dit eenvoudig is, dat er veel kansen zijn en dat zij goed kunnen solliciteren. Laagscorders geven aan dat zij van mening zijn dat er weinig concrete kansen zijn en dat het voor hen moeilijk is zichzelf goed te profileren op de arbeidsmarkt.

2.3 *Relaties tussen schalen*

Aantrekkingskracht en actuele mobiliteit

Actuele mobiliteit start met de aantrekkingskracht van een andere functie. Is deze aantrekkingskracht afwezig, dan zal het moeilijk zijn mensen te bewegen naar een andere baan. Afhankelijk van de uitgangpositie is dit positief of minder positief.

Wil de organisatie mensen behouden dan is dit uiteraard wenselijk, gaat het om mensen in een mobiliteitstraject, dan is dit minder wenselijk.

Indien de actuele mobiliteit wel hoog is maar de aantrekkingskracht laag, dan is er eigenlijk iets vreemds aan de hand. Blijkbaar is er een reden om wel weg te willen, terwijl men wel tevreden is met de baan. Dit kan betekenen dat er zaken buiten de vragenlijst om een rol spelen. Zo kan de partner bijvoorbeeld verhuisd zijn, wil men parttime werken maar is dat niet toegestaan, et cetera.

Verschillen binnen de facetscores voor aantrekkingskracht

Er kunnen grote verschillen optreden binnen de verschillende facetten van aantrekkingskracht van de functie en organisatie. Zo kan er sprake zijn van een te verwachten hoge tevredenheid in een andere functie, maar weinig financiële meerwaarde. Kunnen de taken iemand aanspreken maar de samenwerking niet. Als dit het geval is staat men vaak ambivalent tegenover de functie. Er zijn redenen om te blijven en er zijn redenen om te gaan. In loopbaanbegeleiding zou men kunnen uitzoeken of er nog mogelijkheden tot verbetering zijn of dat men heeft te accepteren dat de baan niet ideaal is. Het gevaar van ambivalentie is te snel afscheid nemen, of juist dat men onterecht blijft hangen.

Hoge aantrekkingskracht en lage doelhelderheid

Als dit speelt, is het waarschijnlijk zo dat men wel ontevreden is over de huidige baan, maar nog geen idee heeft wat men zou willen gaan doen. De aantrekkingskracht van een toekomstige baan is dan hoog, terwijl men niet weet welke dit is. Dit kan leiden tot ongerichte sollicitaties, tot wanhoopacties om toch maar weg te komen. Loopbaanadvijering zou zich erop moeten richten om goede passende alternatieven te bieden.

Lage doelhelderheid en lage kansrijkheid

Het is moeilijk om aan de kansrijkheid te werken, zonder te weten waar je je op moet richten. Indien door loopbaanadvijering de doelhelderheid toeneemt, stijgt de kansrijkheid vaak vanzelf.

2.4 *Rapportgenerator*

Er is een rapportgenerator gebouwd, die de gegevens analyseert en in tekst een beschrijving geeft van de resultaten. Deze rapportgenerator heeft als kracht dat op consistente wijze conclusies weergegeven worden en enkele relaties tussen schalen duidelijk worden. Wel is het belangrijk erop te wijzen dat de vragenlijst vrij transparant is. Het is dus belangrijk om als professional de uitkomsten goed te bespreken met kandidaten.

2.5 *Suggesties voor gebruik*

Er zijn twee situaties om deze vragenlijst in te zetten: individuele loopbaanadvijering en als organisatie onderzoek.

Individueel loopbaanadvies

Het is vooral zinnig deze vragenlijst in te zetten bij aanvang van adviestrajecten of bij korte coachingstrajecten. De vragenlijst geeft zo direct inzicht in de stand van zaken aangaande mobiliteit en waar het loopbaanadvies of de coaching zich op kan richten. Gaat het om de aantrekkingskracht, de doelhelderheid, de activiteiten of de ervaren kansrijkheid. Waar zijn dilemma's in het traject te verwachten. Spelen er tegenstellingen bij de aantrekkingskracht? Het is zinvol hier inzicht in te hebben. Bij sommige outplacementtrajecten bijvoorbeeld, blijkt pas na verloop van tijd dat de motivatie om daadwerkelijk een andere baan te vinden eigenlijk laag is. In de startfase van zo'n traject is dat niet altijd zichtbaar, want dan wordt vooral gewerkt aan zelfinzicht. Door dit aan het begin te weten, kan directer ingespeeld worden op te verwachten dilemma's. Ditzelfde geldt bijvoorbeeld voor de doelhelderheid en ervaren kansrijkheid. Is deze laag, dan is het belangrijk de advisering daarop te richten. Het is belangrijk dat het bij deze vragenlijst gaat om veranderlijke subjectieve beleving, welke open staat voor beïnvloeding door een adviseur.

Organisatie onderzoek

Deze vragenlijst is ook beschikbaar als HR-tool. De vragenlijst wordt dan verspreid over een aantal medewerkers. Na het invullen van de vragenlijst ontvangen de respondenten een geautomatiseerd rapport. De professional die het onderzoek uitvoert, kan een rapport opvragen waar geanonimiseerd een terugkoppeling gegeven wordt over de te verwachten mobiliteit van de organisatie. Zie voor nadere informatie over deze toepassing de HR-tools.