

## Proeftuin 'Klaar voor de toekomst'

### Aanleiding

***Sinds de coronapandemie is hybride werken in veel organisaties de nieuwe norm geworden. Dat brengt voor zowel leidinggevenden als medewerkers uitdagingen met zich mee. Want hoe kun je in deze nieuwe werkomgeving op een toekomstbestendige manier efficiënt, prettig en veilig met elkaar samenwerken? Als antwoord op deze uitdaging ontwikkelde Samenwerking Rijk Noord (SRN) samen met WorkBoost de proeftuin 'Klaar voor de toekomst', speciaal voor teams bij de Rijksoverheid in Noord-Nederland. Het A+O fonds Rijk subsidieerde het project.***

De proeftuin is een initiatief van [SRN](#), een netwerkorganisatie die inzet op de onderlinge samenwerking van rijksdiensten, overige overheden, onderwijsinstellingen en ondernemers in de regio. De organisatie richt zich op versterking van de in- en externe noordelijke arbeidsmarkt van het Rijk aan de hand van actuele thema's en draagt bij aan een gezonde regio. SRN constateerde bij meerdere rijksdiensten dezelfde problematiek namelijk dat het ontwikkelen van handelingsperspectief bij teams en medewerkers de sleutel is voor toekomstbestendig werken.

### Toekomstbestendig hybride werken

Een hybride werkomgeving vraagt van medewerkers én leidinggevenden aanvullende vaardigheden die meer aansluiten bij de veranderde werkomstandigheden. Denk bij leidinggevenden aan het organiseren van verbinding, het geven van vertrouwen, ondersteuning en inspiratie, maar ook het geven van goede feedback en verantwoordelijkheid. Van medewerkers vraagt dit goed om te gaan met het gegeven vertrouwen en het ontwikkelen van competenties om werk naar eigen inzicht te kunnen inrichten.

### Het doel: "Handelingsperspectief en persoonlijk leiderschap vergroten"

De medewerkers worden in kleine stapjes gedurende een langere tijd gestimuleerd om met hun werk en loopbaan aan de slag te gaan en te werken aan hun handelingsperspectief. Denk hierbij aan het uitvoeren van kleine experimenten van maximaal 5 minuten waarbij je nieuwe kennis of gedrag probeert aan te leren of je zelfvertrouwen probeert te vergroten. (Vaak is er al sprake van een hybride werkomgeving.)

Met behulp van de nieuwste WorkBoost technologie word je optimaal ondersteund en blijf je gemotiveerd om elke dag een nieuw klein experiment aan te gaan!

Bij het ontwerp van de proeftuin is voortgebouwd op de uitkomsten van onderzoeken door het A+O fonds Rijk over het [5R analyse model](#) en het [stappenplan Intrapreneurship](#).

### De Doelgroep

Doelgroep van de proeftuin zijn teams (werkzaam binnen de Rijksoverheid); die urgentie voelen bij het investeren in het ontwikkelen van handelingsperspectief van medewerkers en willen experimenteren met een nieuwe vorm van leren en ontwikkelen waarbij ook persoonlijke ontwikkeling aan de orde kan komen.

### Programma opzet

De oorspronkelijke programma-opzet bestond uit 5 fases inclusief de voorlichtings- en wervingsfase, te weten:

Fase 0. Voorlichting en werving

Fase 1. Concretiseren van de behoeften van medewerkers;

Fase 2. Masterclass teams;

Fase 3. Action learning fase;

Fase 4. Evaluatie

Deze opzet hebben met wat kleine aanpassingen (ingegeven door de beperkende maatregelen in verband met de Coronapandemie) kunnen handhaven.

## Actie-leertraject en Masterclass

In het voorjaar van 2022 gingen acht teams uit verschillende Rijksorganisaties op verschillende tijdstippen de uitdaging aan om de Boost-methodiek te testen in de praktijk. Deelnemers werden begeleid met startgesprekken om een teamdoel te formuleren (waar ze zelf achter staan) en volgden een masterclass over persoonlijk leiderschap.

Daarnaast gingen de teams dagelijks voor max 5 minuten aan de slag met het actie-leertraject. Het idee hierachter is dat de som van elke dag – een beetje leren en ontwikkelen over langere tijd – door iedereen gedaan kan worden en meer resultaat geeft dan een intensieve opleiding of training.

Onder begeleiding van het projectteam, formuleerde elk team hun eigen kleine opdrachten gerelateerd aan hun teamdoel. Belangrijk was bij het formuleren van de opdrachten dat deze tijdens het werk uitgevoerd konden worden en niet meer dan 5 minuten in beslag namen (dit soort opdrachten worden ook wel Boosts genoemd). Denk bijvoorbeeld aan "Vraag een collega om feedback voor een taak die je binnenkort moet afronden", "Bedenk één manier hoe we gemakkelijker kennis kunnen delen", of "Deel met je collega's een succesmoment van vandaag". De teamleden gingen vervolgens individueel met de Boosts aan de slag en werden hierbij ondersteund door de WorkBoost app. In de App werden de Boosts gezet, die je kon uitvoeren, maar was er ook direct een overzicht beschikbaar over welke Boosts nog uit stonden. Door Boosts te voltooien, verzamelden medewerkers BoostCoins die ze konden inzetten in een doel naar keuze. (denk aan een ijsje halen met het team of een gezamenlijke foto plaatsen op LinkedIn als het team 500 BoostCoins heeft verzameld).

Om de 3 weken kwamen de teamleden bij elkaar om de resultaten van deze Boosts te evalueren en te bespreken in hoeverre deze hebben bijgedragen aan het te bereiken doel en wat de volgende opdrachtes zouden kunnen worden.

In juni vond de masterclass "Pak de regie" plaats in Groningen, waar de deelnemende teams met hun leidinggevendenden kennismaakten met de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap en waarom dit bijdraagt aan succesvolle teams. De masterclass werd afgewisseld met een interactieve filmpostersessie, waarbij de teams zelf een poster hadden gemaakt over het onderwerp waar ze mee bezig waren, om dit te tonen aan anderen. De bijeenkomst bood voldoende ruimte om kennis te maken met elkaar en kennis te delen over de ervaringen met WorkBoost in de praktijk.

[\[Filmpje: Aftermovie Masterclass\]](#)

*Ondertitel: Een sfeerimpressie van de Masterclass*

## Verloop en resultaat van het project

Er was veel animo om hiermee te werken. Acht teams uit verschillende rijksdiensten zijn voortvarend aan de slag gegaan met diverse ontwikkelvragen. Het aantal medewerkers dat deelgenomen heeft is **70** waarvan er uiteindelijk **57** actief participeerde in de WorkBoost-App. Dit zijn er 7 meer dan begroot op het eerste plan (hier is een totaal van 50 medewerkers genoemd).

Voorbeelden van hoofd/identiteitsdoelen van de verschillende teams zijn:

- **BD:** "Wij werken als team in een hybride werkomgeving zo optimaal mogelijk samen." Hierbij zijn de volgende subdoelen geformuleerd:
  - Wanneer werken we thuis en wanneer op kantoor"?
  - Hoe krijgen (en behouden) we binding in het team dat op afstand werkt en vaak wisselt van samenstelling?
  - Hoe kunnen we de kantoortuin optimaliseren?
  - Wat zijn goede redenen om elkaar te ontmoeten op kantoor?
- **Dienst Justitiële inrichtingen (DJI):** "Wij zijn een team dat elkaar vanuit een gedeelde visie weet te ondersteunen en te prikkelen tot persoonlijke en professionele ontwikkeling."

- **Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO):** “Wij zijn een team dat vanuit een gedeelde visie zelfbewust en zelfverzekerd resultaten behaalt door beter regie te hebben en te houden op ons werk en onze processen, en onze visie wordt erkend door de organisatie.”
- **Rijkswaterstaat (RWS):** “Wij zijn een team dat zich vertrouwd, prettig en bekwaam voelt in de rol van adviseur. Wij communiceren duidelijk en met overtuiging over deze rol. “

[\[Filmpje: interview RWS\]](#)

Ondertitel: Ervaringen bij RWS

## Evaluatie: de succesfactoren en de leerpunten

De evaluatie is op 3 manieren vormgegeven; door middel van:

- De 3-wekelijkse voortgangsgesprekken (die tijdens de action learning fase zijn gevoerd) per team;
- Een Boost-analyse m.b.t. de teamontwikkeling (zie bijlagen);
- Deze (eind) rapportage.

### De succesfactoren

De proeftuin heeft het maximum aantal deelnemers weten te behalen om te kunnen beoordelen of de WorkBoost methodiek ook daadwerkelijk resultaten laat zien in de praktijk. De begeleiding vanuit SRN en de inzet van de teams heeft echt tot realisatie van de doelen geleid. Generiek kunnen we stellen dat de actie-leermethode via WorkBoost effectief is om te werken aan teamdoelen. Naast betrokkenheid, meer motivatie en verbeterde communicatie tussen teamleden, hebben de teams ook hun doelen of zelfs meer weten te realiseren tijdens de proeftuin. Het met elkaar monitoren van de vooruitgang aan de hand van het Boost-canvas met daarin opgenomen het Boost-kompas hielp hierbij.

Naast de methodiek ontdekten we - dat waar teams ontwikkelbereidheid toonden om hun doel te behalen en actief werden ondersteund en gestimuleerd door hun leidinggevende -het leerproces sneller en effectiever verliep.

Deze teams maakten actief gebruik van de applicatie en haalde het maximale uit de inzichten vanuit de applicatie om elke dag een beetje te ontwikkelen.

De teams die minder ontwikkelbereidheid toonden, waren ook minder actief in de WorkBoost-App. Dit zorgde er ook voor dat er minder sturingsinformatie beschikbaar kwam. Het verloop van de ontwikkelbereidheid van deze teams volgde een meer traditioneel pad: de Boost Methodiek is toegepast via het goede gesprek met minimale ondersteuning van de applicatie.

Alhoewel deze traditionele manier minder effectief is dan de methodiek met de inzet van de WorkBoost app, is er voortgang geboekt. Dit heeft ervoor gezorgd dat de interesse is aangewakkerd om in gewijzigde of afgeslankte vorm verder te willen met deze methodiek (en de app).

De teams hebben verder - door te werken met de WorkBoost-App in de praktijk – gezorgd dat deze verder geoptimaliseerd is, bijvoorbeeld in gebruiksvriendelijkheid. Ook de bibliotheek (waaruit medewerkers kunnen putten voor het uitschrijven van nieuwe opdrachtjes) is in belangrijke mate uitgebreid.

Een laatste succesfactor is de plenaire Masterclass gehouden op 29 juni jl. in het Forum te Groningen. Deze bijeenkomst had tot doel om alle teams bij elkaar te brengen, om van elkaar te leren, en meer inzicht te krijgen een zeer belangrijke vaardigheid in relatie tot handelingsperspectief: Persoonlijk Leiderschap. Deze bijeenkomst gaf de teams hernieuwde energie en inspiratie. Dit heeft er toe geleid dat teams nader met elkaar kennismaakten.

### De leerpunten

- De beperkende Coronamaatregelen maakte in eerste instantie fysieke bijeenkomsten onmogelijk. Dit zorgde er voor dat de projectleiding creatief en flexibel moest handelen naar wat wel mogelijk en wenselijk is (als de omstandigheden niet optimaal zijn). Door goed te luisteren naar de wensen van de

deelnemers, is een programma neergezet dat nauw aansloot bij deze wensen en in lijn met de geldende richtlijnen;

- Het werken met kleine teams (van maximaal 12 medewerkers) heeft de voorkeur. Dit maakt het sneller mogelijk dat er een veilige en ongedwongen sfeer ontstaat waarin het leereffect optimaal is.
- Elke organisatie kent haar eigen dynamiek. Het was soms wachten op het juiste moment om met de teams aan de slag te gaan, bijvoorbeeld omdat eerst vacatures vervuld moesten zijn om met een ontwikkeldoel aan de slag te gaan;
- Daar waar het management minder stimulerend aanwezig werd meer begeleiding vanuit SRN en WorkBoost verwacht.
- Er bleek behoefte aan een gemeenschappelijk leerdoel dat werd gedragen door het team. Mensen hebben van nature behoefte aan: autonomie, betrokkenheid en erkenning van competentie. Dat werd bij deze werkwijze bevestigd. Het formuleren van een teamdoel dat appelleert aan een identiteitsdoel bleek erg aan te spreken.
- Ook de mogelijkheid om naast een teamdoel met een persoonlijk leerdoel aan de slag te gaan werkte goed. Verschillende medewerkers bij het team DJI/DV&O hebben hiervan gebruik gemaakt (en met succes).
- Er was behoefte aan een luisterend oor en begeleiding bij de formulering van de eerste opdrachten (sprints).
- Ook de voortgangsgesprekken werden erg op prijs gesteld en ervaren als een vorm van “quality time”. Naar mate de tijd vorderde was er minder tijd nodig voor de begeleiding van de voortgangsgesprekken en konden de teams zelfstandig de sprints formuleren. De begeleiding kon zich op een natuurlijk moment terugtrekken.

## De meerwaarde van het project

De proeftuin is goed verlopen. Er is gehandeld naar bevinden, de gebruikers zijn unaniem tevreden met de resultaten en heeft geleid tot een methodiek die breed toepasbaar is gebleken binnen de rijksoverheid en zeker binnen uitvoeringsorganisaties.

- De meerwaarde van dit project is geweest dat meerdere teams uit verschillende diensten hebben deelgenomen met verschillende leerdoelen. Ook heeft een team gebruik gemaakt van de mogelijkheid om naast teamdoelen ook persoonlijke leerdoelen voor medewerkers te formuleren. Hierdoor kon een goed beeld ontstaan over de toepasbaarheid van de methodiek. “Last but not least” was het organisatie overstijgend kennis maken en kennis delen o.a. door het aanbieden van de plenaire en fysieke Masterclass een belangrijke meerwaarde. Verder hebben voldoende mensen meegedaan om gefundeerd te kunnen bepalen of de methodiek in de praktijk vruchten af werpt.
- De andere Rijksonderdelen kunnen putten uit de ervaringen van de teams die hebben deelgenomen. De onderwerpen zullen herkenbaar zijn. Door de deelname van verschillende teams uit verschillende Rijksonderdelen is de ondersteuning van de WorkBoost App verbeterd en is de bibliotheek waaruit men voorbeelden kan halen voor kleine opdrachten (sprints) enorm toegenomen, mede door toepassingen van artificial intelligence (AI).
- Door deelname van verschillende teams werd ook duidelijk dat de methodiek breed toepasbaar is, onafhankelijk van salarisschaal of expertise. Doelen kunnen zowel operationeel als abstract worden gesteld.

Het gebruik van de WorkBoost-App levert sturingsinformatie op. Daar waar de App niet of nauwelijks wordt gebruikt - om wat voor reden dan ook - kan gebruik worden gemaakt van het WorkBoost Canvas om de voortgang te monitoren. Dit geeft een goed handvat bij het leer- en ontwikkelproces. Analyses van de ontwikkelingen per team zijn opvraagbaar bij SRN.

## Borging methodiek

Gezien de positieve resultaten is in de laatste fase van het project contact gezocht met de verschillende dienstverleners om te verkennen hoe zij de methode intern kunnen borgen zodat zij deze onafhankelijk kunnen implementeren binnen hun betreffende dienstonderdelen. Op deze manier komt de methode breed beschikbaar voor teams/ medewerkers binnen de rijksoverheid. Bij zowel RWS, SSC DJI en Defensie bleek hiervoor interesse. SSC DJI heeft aangegeven hierin het voortouw te willen nemen. Het algemeen bestuur van het A+O fonds vindt borging een belangrijk aandachtspunt. Om deze reden heeft het bestuur ingestemd om het restbedrag van de subsidie hiervoor beschikbaar te stellen.