

Rapportage

Het stimuleren van
persoonlijke groei
bij medewerkers
van Rotterdam
Inclusief

Door Behavioural Insight Group Rotterdam
(BIG'R) in opdracht van Rotterdam Inclusief
November 2023



Deel 1

Vooronderzoek

De drempels en
kansen voor
persoonlijke groei

Uitgevoerd in 2022



Opzet vooronderzoek

Onderzoeksvraag

Welke stimulansen en barrières worden door medewerkers van Rotterdam Inclusief ervaren als het gaat om functiewisselingen, functieveranderingen en het volgen van trainingen ten behoeve van hun ontwikkeling?

Op basis van

- Literatuurreview
- Hackaton met wethouder en teamcoaches
- Interviews met medewerkers en teamcoaches

Gedragkansen

Groei is een uitkomst van gedragingen zoals het volgen van een cursus, het uitvoeren van een nieuwe taak of het veranderen van werkplek.

In de interviews met medewerkers en teamcoaches zijn een aantal gedragkansen benoemd: Gedragingen die al zichtbaar zijn binnen Rotterdam Inclusief, maar die nog meer gestimuleerd kunnen worden. Deze gedragingen zijn goede kandidaten om een interventie voor te ontwerpen.



De rode draad

Van passend werk naar groei

Op basis van wetenschappelijke literatuur, de hackaton en interviews is een model opgesteld van belangrijke barrières en motivatoren voor groei. Wanneer de vier boxen in de pijl op orde zijn dan is de kans groot dat een medewerker zich kan ontwikkelen.

In de volgende pagina's van deze rapportage zijn de uitkomsten te vinden die dit model onderbouwen.

Er zit een volgorde in de vier boxen: Het proces van zelfontwikkeling begint bij weten wat je kan en wat je wil en eindigt bij de opties die een teamcoach kan bieden.

Bliksemschichten zijn aanvullende factoren die zelfontwikkeling beïnvloeden. Beweeg je cursor over de bliksem voor een toelichting

Er zijn al veel (hulp)middelen beschikbaar binnen Rotterdam Inclusief. Dit model kan gebruikt worden om deze middelen te inventariseren en categoriseren. Voor de barrières waar de hulpmiddelen ontbreken kan een interventie ontworpen worden.

Inzicht & kennis

Mentale capaciteit

- Besef ik wat ik goed kan? Kan ik dit onder woorden brengen?
- Weet ik wat ik wil leren?
- Weet ik wat mogelijk is binnen RI? Kan ik dit overzien?
- Besef ik wat een werkverandering betekent?

Vertrouwen en zelfvertrouwen

Automatische, reflectieve motivatie

- Geloof ik dat ik meer kan?
- Hoort leren bij mijn identiteit?
- Durf ik naar een andere omgeving? Durf ik iets dat past los te laten?
- Kan ik loskomen uit gewoontes?
- Spoort mijn sociale omgeving me aan tot zelfontwikkeling?

De stap naar de teamcoach

Sociale & fysieke gelegenheid, mentale capaciteit

- Heb ik een goede band met teamcoach? Zijn zij (fysiek) aanwezig en geven ruimte om mee te denken?
- Kom ik op het idee om met teamcoach te spreken? Weet ik wat zij voor mij kunnen betekenen? Is er vaker een gesprek geweest?
- Kan ik wensen goed communiceren?

Opties voor teamcoach

Fysieke gelegenheid, mentale capaciteit

- Kan ik op de afdeling de juiste uitdaging bieden?
- Zo niet, is er plek ergens anders?
- Kan ik de juiste cursussen vinden en regelen?
- Heb ik genoeg tijd en aandacht?

Passend werk

Basisvaardigheden

Persoonlijke situatie

Deel 2

Interventies

Wat kan helpen
om medewerkers
meer te laten
groeien?

Uitgevoerd in 2023



Specificatie gedraging(en)

Ontwikkelingen

Uit het vooronderzoek kwamen als gewenste gedragingen het 'in gesprek gaan met de teamcoach' en het 'kijken op andere werkplekken of stage lopen'. In overleg met de opdrachtgever is op later een koppeling gemaakt tussen dit onderzoek en de ontwikkeling van een opleidingsportal. De opdrachtgever zag de opleidingsportal als tussenstap om het gesprek tussen teamcoach en medewerker op gang te brengen.

Doelgedragingen

Primaire gedraging: medewerker kijkt online op de opleidingsportal naar cursussen

Secundaire gedraging: medewerker vraagt bij teamcoach om cursus te volgen, met het uiteindelijke doel dat meer cursussen gevolgd worden en dit tot meer ontwikkeling leidt, ook op gebied van de werkfunctie.

Doelgroep

De doelgroep van de interventies zal vooral de medewerker uit AMO1 en AMO2 zijn. Voor AMO3 geldt een andere situatie. Medewerkers uit AMO3 kunnen, in tegenstelling tot medewerkers uit AMO1 en AMO2, al langere tijd inloggen in de online omgeving van de gemeente en via een portal cursussen aanvragen bij hun teamcoach. Voor AMO1 en AMO2 wordt de opleidingsportal binnenkort toegankelijk zonder dat zij kunnen inloggen of zich kunnen aanmelden.

Wens

Er worden gelijktijdig leerlijnen opgezet en een stageprogramma, SafaRI. Waar het mogelijk is worden de interventies met kleine aanpassingen inzetbaar gemaakt voor deze projecten.

Interviews

Medewerkers zijn geïnterviewd op op 6 september en 17 oktober.

Interviews in september

- Locatie: Zuidlaardermeer
- Doel: Erachter komen welke factoren medewerkers zouden hinderen of motiveren bij bezoeken van het opleidingsportaal en in gesprek gaan met hun teamcoach over wat ze daar vinden.
- Interviews: 23 korte interviews van maximaal 10 minuten bij verschillende afdelingen. Deze interviews zijn zowel met individuele medewerkers afgenomen, als in (klein) groepsverband.

Evaluatie interventies in oktober

- Locaties: Bovendijk en Zuidlaardermeer
- Doel: Het verzamelen van meningen over een aantal eerste ontwerpen voor interventies.
- Interviews: 6 korte interviews op de Bovendijk en 7 korte interviews op Zuidlaardermeer van maximaal 10 minuten. Medewerkers van verschillende afdelingen werden geïnterviewd, zowel in kleine groepen als individueel.

Interventies zijn gevormd uit een brainstorm in maart en een brainstorm in september. Voordat de interventies voorgelegd zijn aan medewerkers is onderzocht of deze haalbaar en implementeerbaar geacht werden. Hiervoor is input gevraagd o.a. van opdrachtgevers, projectleider opleidingsportal en communicatie

Een aantal ontwerpen van interventies kon niet voorgelegd worden aan medewerkers omdat er nog niet genoeg informatie was over de voorwaarden voor implementatie. Hierdoor kon de interventie nog niet concreet gemaakt worden. Per prototype staat aangegeven of deze is voorgelegd aan medewerkers of niet.

Aanvullende drempels

Hieronder staan de belangrijkste drempels die naar boven zijn gekomen in de interviews over drempels en kansen in september.

Onduidelijkheid

Een aantal medewerkers vertelt dat informatie rond cursussen onduidelijk voor hen is. Zo weten zij niet welke cursussen beschikbaar voor hen zijn, welk voordeel zij concreet halen uit deze cursussen, of kunnen zich niks voorstellen bij de naam van een cursus. Ook is het lastig om zelf cursussen uit te zoeken bij een te groot aanbod. Het is daarnaast belangrijk voor medewerkers om te weten of cursussen onder werktijd gevolgd kunnen worden en of diploma's landelijk erkend worden.

Negatief beeld

Medewerkers hebben vaak een negatief beeld bij het woord "cursus" (bijv. enkel saaie studie of met de neus in de boeken zitten). Negatieve ervaringen op school kunnen hieraan bijdragen.

Zelfvertrouwen & zelfbeeld

Medewerkers weten soms niet goed welke cursussen bij hen passen, of zijn bang om fouten te maken. Ook vinden ze cursussen soms spannend vanwege een eerdere negatieve ervaring.

Capaciteiten

Een aantal medewerkers geeft aan over weinig digitale vaardigheden te beschikken. Ook zijn er medewerkers die moeite hebben met (Nederlands) lezen of schrijven. Daarnaast zijn er medewerkers die snel afgeleid of moe zijn.

Stap van website naar teamcoach is soms groot

In de interviews kwam naar voren dat de kans dat een medewerker zich aanmeldt voor een cursus kleiner wordt omdat zij zich niet direct op de opleidingsportal kunnen opgeven. Zo moet de medewerker onthouden welke cursus ze hebben gezien en onthouden om na te vragen bij de teamcoach. Hiervoor moet de teamcoach beschikbaar zijn en niet druk. Wanneer medewerkers verwachten dat de teamcoach "nee" gaat zeggen zijn ze minder geneigd om hun interesse kenbaar te maken. Ook is er een kans dat medewerkers gaan twijfelen door een gebrek aan informatie, of ontmoedigd worden door anderen.

"Wat heb ik dan aan zo'n cursus? Is er iets dat handig is voor mijn werk?"

"Mij lukt het niet om zelf te kijken, dan snap ik er toch niks van. Ze zouden iemand moeten sturen om ons daarmee te helpen."



Aanvullende kansen

Hieronder staan de belangrijkste factoren die medewerkers aanmoedigen bij het gewenste gedrag. Deze zijn naar boven zijn gekomen in de interviews naar de drempels en kansen in september.

Sociaal aspect

Medewerkers vertelden dat zij graag een training samen met bekenden van werk doen, maar het ook zagen als kans om nieuwe mensen te leren kennen. Dit maakt de training voor hen leuker en het geeft enige mate van zekerheid. Verder zijn er sterke sociale banden tussen collega's onderling. Er zijn vaak mogelijkheden om hulp te krijgen (bijv. bij het lezen) en medewerkers krijgen graag complimenten. Ook een goede band met de teamcoach wordt motiverend gevonden.

Concrete voordelen

Het is belangrijk voor medewerkers om te weten wat zij concreet kunnen met de cursus, het liefst in hun huidige functie. Medewerkers raken gemotiveerd als zij concreet het voordeel van een cursus zien, bijvoorbeeld dat het werk er leuker van wordt, zij een betere functie kunnen krijgen, of zij meer salaris kunnen krijgen.

Geen taken

Bij de interviews op Zuidlaardermeer gaven medewerkers vaak aan dat zij soms als afdeling geen taken hebben wanneer een opdracht afgerond is. Doorgaans wordt deze tijd besteed met kletsen, spelletjes en op de mobiele telefoon. Medewerkers vertelden dat het volgen van een cursus de verveling op deze momenten kon verminderen.



Prototype Leerwegwijzer



**VERTEL ANDEREN JOUW VERHAAL
WORD OOK LEERWEGWIJZER!**



ALS WEGWIJZER GA IK:

- Mijn collega's vertellen over de training als zij vragen hebben.
- Mijn collega's vertellen waar ze meer info kunnen vinden.
- Eens per maand samenkomen met andere veteranen.
- Mijn foto hangt op de afdeling.

KLINKT DIT LEUK?

LAAT HET ZIEN EN VINK AAN!

IK WIL WEGWIJZER WORDEN: JA NEE

Naam:

Teamcoach:



Ik ben Marnix

**Mij kan je vragen stellen over de
TRAINING POMWAGEN**

Leerwegwijzers (Vorgelegd bij medewerkers)

Medewerkers die een cursus hebben gevolgd kunnen kiezen om "leerwegwijzer" te worden. Dit betekent dat andere medewerkers vragen kunnen stellen aan deze "wegwijzer" over de cursus. Ook komt hun foto op de afdeling te hangen waar ze werken, zodat iedereen weet wie ze aan kunnen spreken. Daarnaast komen de wegwijzers periodiek samen (bijvoorbeeld eens per maand) om ervaringen uit te wisselen. Een plan voor implementatie is te vinden in [appendix 2](#) Shurelio Kortzorg (Trainee Rotterdam Inclusief) zal zoeken naar een eigenaar van deze interventie. Na oplevering van deze rapportage zal deze eigenaar verantwoordelijk zijn voor verdere uitwerking en implementatie.

Welke drempels gaan hiermee omlaag?

De foto op de afdeling maakt het zichtbaar dat meer mensen trainingen volgen, trainingen worden dus 'normaal'. Verder wordt de drempel om informatie te vinden verlaagd en kunnen mensen vaak beter overtuigd worden door iemand uit de eigen sociale groep.

Feedback medewerkers

Medewerkers stonden positief tegenover leerwegwijzers. Zij gaven aan dat dit het makkelijker zou maken om vragen te stellen, in het bijzonder voor nieuwkomers. Er waren ook verschillende medewerkers die aangaven zelf leerwegwijzer te willen worden. Beweeg je cursor over de afbeeldingen links om feedback over de specifieke materialen te lezen.

Voorbeelden van de kaart en een poster die gebruikt kunnen worden. Beweeg je cursor over de afbeelding om feedback over deze materialen te lezen.

Prototype Computerruimte

Computerruimte

Een ruimte met computers waar medewerkers onder begeleiding naar het aanbod van cursussen op de opleidingsportal te kijken. Eventueel kunnen hier ook computercursussen gegeven worden. Een eerste plan van aanpak is geschreven door Shurelio Kortzorg (trainee Rotterdam Inclusief) en te vinden in [appendix 3](#). Shurelio Kortzorg onderzoekt na oplevering de mogelijkheden en ontwikkelt deze interventie verder

Welke drempels gaan hiermee omlaag?

De opleidingsportal wordt zo toegankelijker voor mensen met lage digitale vaardigheden en voor mensen zonder internet of computer. Er kan gebruikt gemaakt worden van de momenten dat er geen werk is voor de afdeling. Dit biedt de gelegenheid om de tijd te nemen.



Feedback medewerkers

Deze interventie is voorgelegd aan medewerkers. Zij zijn hier vrij positief over. De meerderheid geeft aan het leuk te vinden om in een groep te gaan. Een voorman gaf aan dat een-op-een begeleiding ook handig kan zijn. Medewerkers geven daarnaast aan dat ze graag een vaste routine willen en dat ze voldoende tijd nodig hebben tijdens werktijd hiervoor. Meningingen zijn verdeeld of ze liever in de ochtend of in de middag naar deze ruimte willen. Er is tevens interesse voor computercursussen.

Aanbevelingen

Naar aanleiding van de interviews stellen wij voor dat medewerkers eens per maand onder werktijd de mogelijkheid krijgen om in groepsverband naar een PC-ruimte te gaan. PC's dienen niet op het net aangesloten te zijn, want medewerkers kunnen daar niet op inloggen. Belangrijk is dat ze begeleiding kunnen krijgen. Verder dient er actief gecommuniceerd te worden over de ruimte, inclusief duidelijke informatie waar deze te vinden is. Als alternatief of aanvulling kan er een inloopuurtje komen met één-op-één begeleiding of een computercursus.

Prototypes Opleidingsportal

Opleidingsportal

De onderstaande interventies zijn van toepassing op de opleidingsportal. Omdat ten tijde van het onderzoek niet duidelijk was of en hoe deze interventies op de portal geïmplementeerd konden worden is er geen uitwerking gemaakt. Deze interventies komen voort uit de drijfveren van de medewerkers, maar zijn nog niet voorgelegd aan medewerkers ter evaluatie. De vormgevers en beheerders van de opleidingsportal zijn na oplevering van deze rapportage verantwoordelijk voor implementatie.

Knop aanmelden teamcoach

Een knop bij de beschrijving van een training op de opleidingsportal. Wanneer de medewerker deze knop aanklikt dan kunnen zij een paar gegevens invullen (bv. eigen naam en mailadres teamcoach) en wordt er automatisch een e-mail naar de teamcoach gestuurd dat deze medewerker geïnteresseerd is in een specifieke cursus.

Welke drempels gaan hiermee omlaag?

Versimpelt en verduidelijkt de stap van de website naar de teamcoach.

Knop delen met collega's

Een knop op de website waarmee medewerkers iemand anders uitnodigen om samen een cursus te volgen op een vergelijkbare manier als de aanmeldknop voor de teamcoach.

Welke drempels gaan hiermee omlaag?

Speelt op het sociale aspect van de cursussen en het kan minder eng zijn om samen met iemand te gaan.

Test je interesses

Een vragenlijst of vragenboom waar medewerkers hun interesses in kunnen vullen waarna ze één of meerdere cursussen aanbevolen krijgen. Zie op werk-portal.nl een voorbeeld (ga naar 'wat past bij mij') waarop deze vragenboom gebaseerd kan worden. Ten tijde van het onderzoek is het onduidelijk of en op welke plek (online of offline) de vragenlijst een plek kan krijgen. Shurelio Kortzorg (trainee Rotterdam Inclusief) onderzoekt na oplevering de mogelijkheden en ontwikkelt deze interventie verder.

*Welke drempels gaan hiermee omlaag?
Vermindert onzekerheid, maakt aanbod concreet en behapbaar en maakt de keuze makkelijker.*

Prototypes Communicatie

De eigenaar van deze interventies zijn vormgevers en beheerders van de opleidingsportal met ondersteuning van de afdeling communicatie. In deze rapportage zijn voorbeelden opgenomen. Communicatie kan in overleg met de medewerkers die werken aan de opleidingsportal deze interventies verdere uitwerken en implementeren.

Cadeautje bij launch opleidingsportal

Een doosje met een klein cadeau erin dat medewerkers kunnen uitpakken. In dit doosje staat een QR code die naar het portaal leidt. Van buiten is niet te zien wat erin zit.

Aanbevolen gedragstechnieken

Wij bevelen aan om een aantal verschillende cadeautjes in dit doosje te doen, bijvoorbeeld 5 versies van iets of verschillende kleuren. Dit zorgt ervoor dat medewerkers niet precies weten wat er in zit, waardoor hun nieuwsgierigheid gewekt wordt. Dit doosje of de cadeautjes kunnen ook onderdeel zijn van een soort collectie die medewerkers kunnen verzamelen. Zo kunnen instructies en contouren op de binnenkant van het doosje geprint worden waarmee het doosje makkelijk tot een dier geknutseld kan worden (om dit aan de SafaRI te koppelen kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de 5 dieren van de Big Five).

Welke drempels gaan hiermee omlaag?

Medewerkers weten nog niet van het bestaan van de opleidingsportal. Door de nieuwsgierigheid te wekken en de portal met iets positiefs te koppelen is de kans groot dat de aandacht getrokken wordt en medewerkers op de portal kijken.

Cursisten in het zonnetje

Medewerkers die een cursus hebben gevolgd in het zonnetje zetten en complimenteren in de structurele communicatie van RI (bijvoorbeeld 'Keek op de Week' of het gemeenteblad).

Welke drempels gaan hiermee omlaag?

Het wordt meer zichtbaar voor medewerkers dat anderen trainingen volgen, waardoor het 'normaler' wordt om zelf ook een training te volgen. Ook is het fijn om complimenten te krijgen.

Ansichtkaarten voor medewerkers

Verschillende Ansichtkaarten met een QR code die rechtstreeks naar het portaal leidt. Ook kunnen medewerkers deze kaarten aan elkaar geven of aan een teamcoach. Kijk op de volgende pagina voor de specifieke Ansichtkaarten, welke specifieke drempels deze verlagen, en de feedback van de medewerkers op de kaarten.

Aanbevelingen

Maak per cursus een specifieke kaart die laat zien wat je met het geleerde kan. Maak kaarten die de ook de leerwegwijzers en safARI aanprijzen. Meng dit met andere thema's.

Welke drempels gaan hiermee omlaag?

Het zet trainingen in een positief licht, geeft toegang tot de opleidingsportal, maakt specifieke cursussen concreet en maakt er iets sociaals van. Een kaart kan naar een collega of teamcoach gestuurd worden of het gesprek kan aangewakkerd worden bij het zien van de kaarten. Er kunnen makkelijk nieuwe kaarten toegevoegd worden die ook andere drempels aanpakken.

Prototypes Communicatie

Deze Ansichtkaarten zijn ontworpen om verschillende barrières te verminderen. Beweeg je cursor over de Ansichtkaart om te lezen op welke drempels hiermee gericht werd en de feedback van de medewerkers.



Voor:

📍 Op Afdeling:

.....

.....

.....

Van:

Bevindingen Ansichtkaarten

Medewerkers leken soms te denken dat de afbeeldingen van specifieke trainingen zijn en wat ze gaan doen bij die training. Hierbij gaven zij dan ook aan meer variatie te willen zien in de afbeeldingen (bijv. een foto van een cursus Nederlands). Ze geven aan de kaarten te gaan gebruiken, maar weten niet goed aan wie ze hem zouden geven. Anderen geven aan deze kaarten zelf te houden. Een aantal andere medewerkers vertellen dat ze deze kaarten niet zouden gebruiken, maar gebruiken wel WhatsApp veel. Een aantal medewerkers hebben ook moeite met lezen, wat het gebruik van deze kaarten nog steeds lastig maakt.



Deze rapportage is samengesteld door Behavioural Insight Group Rotterdam (BIG'R) in opdracht van Rotterdam Inclusief.

Meer leren over gedragsverandering? Download het GedragsDOEboek op onze website of scan de QR-code.

Vragen?
info@bigrotterdam.nl
www.bigrotterdam.nl