

Grip op een positief werk- klimaat

Praktijkcase Bosch



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid



‘Een goede werkcultuur draagt bij aan hoe je je voelt’

‘We weten op basis van wetenschappelijk onderzoek dat, als je geen veilige werkomgeving creëert, je risico loopt. Vanuit preventieoogpunt gaan we daarom hiermee aan de slag. Een goede werkcultuur draagt immers bij aan hoe je je voelt in je werk en daarbuiten.’

Remco Stuifmeel is HR Business Partner bij Bosch. Samen met zijn collega **Dennis de Vries** vertelt hij hoe een actieteam, gebaseerd op de principes van actieonderzoek, bijdraagt aan een positief werkklimaat.



Dennis is duidelijk over het belang van een positief werkklimaat: ‘Het welzijn en sentiment rondom hoe mensen hun werk ervaren moet goed zijn. Ook in het kader van duurzame inzetbaarheid. Dat lukt alleen als mensen hiervoor intrinsiek gedreven zijn. Als het werkklimaat niet goed is, zie je dat meteen terug in de productiviteit.’

Feedback geven

Om vinger aan de pols te houden, voert Bosch regelmatig een preventief medisch onderzoek uit onder medewerkers. Daaruit bleek dat een significante groep zich, om allerlei redenen, bezwaard voelt om collega’s feedback te geven. Remco: ‘Er is blijkbaar een drempel om elkaar aan te spreken op gedrag. We wilden dit graag oplossen door een omgeving te creëren, waarin het gewoon is om samen te werken aan een goede sfeer en

daarmee ook aan een goed product. Daarbij hoort ook het geven en ontvangen van feedback.’

Hierbij past volgens Dennis en Remco een werkwijze volgens de actieteamaanpak. Een werkwijze die al aansluit op de manier van werken die Bosch heeft. Dennis legt uit: ‘We hebben werkgroepen op verschillende onderdelen. Onder andere op gezondheid en levensstijl, persoonlijk leiderschap en werkomstandigheden & veiligheid. Op dit laatste blok hebben we een actieteam ingezet. De fysieke tools zijn hiervoor wel beschikbaar: de helm, de schoenen, et cetera, maar het gaat er ook om of je elkaar durft aan te spreken wanneer die niet correct worden gebruikt of wanneer er iets anders niet op de juiste manier gaat. Voel je je prettig genoeg in je werkomgeving om hierover iets te zeggen?’

Bosch

Dit document beschrijft de case van Bosch Transmission Technology en is tot stand gekomen op basis van deelname aan het actieteam Goed en Gezond Werken. Bosch Transmission Technology heeft zich aangemeld om actief werk te maken van een goed, gezond en positief werkklimaat.

In de periode van maart tot en met augustus 2018 is het actieteam binnen Bosch Transmission Technology samen aan de slag gegaan om het positieve werkklimaat een impuls te geven en een positieve verandering op gang te brengen.

Bosch Transmission Technology is marktleider op het gebied van ontwikkeling en massafabricage van duwbanden voor de continu variabele transmissie (CVT). Inmiddels is het bedrijf verantwoordelijk voor tal van innovaties op CVT-gebied. Bij Bosch Transmission Technology werken zo’n 1.500 medewerkers. Het bedrijf is onderdeel van de Bosch Groep.



INTERVENTIES VAN HET ACTIETEAM:

- 1** Social Safety Ambassadeur Programma: In een pilot kregen medewerkers feedbacktraining. Eén persoon van het team is ambassadeur geworden. Hier kunnen collega's bij terecht.
- 2** Huisregel Quiz op de interne beeldkrant: draagt bij aan bewustwording en discussie.
- 3** Risico/ Ongeval/ Incident formulier wordt gesplitst. Het idee hierachter: een risicomelding zou gevierd moeten worden.
- 4** Veiligheid & Gedrag wordt een vast punt op de agenda van de productieteams (en later alle teams).

Inbreng collega's

Remco: 'Met een actieteam faciliteer je de inbreng van collega's onderling het beste. Top down iets implementeren is niet de optimale route om onderlinge en intrinsieke motivatie en acceptatie te realiseren. We kunnen wel een externe consultant inhuren of een Arbodienst om een protocol te maken, maar dat blijft toch van bovenaf opgelegd. De contouren staan eigenlijk ook al. We weten wel hoe het zou moeten, maar je wilt nu echt stappen zetten. Dat werkt beter als je het samen doet.'

Een van de interventies die het actieteam heeft bedacht is een Social Safety Ambassadeur. Inmiddels is hiermee een pilot gestart. Medewerkers hebben een feedbacktraining gekregen waarbij één van hen werd gekozen tot ambassadeur van het team. Collega's die het zelf nog lastig vinden om feedback te geven, kunnen bij deze collega terecht. Dennis licht toe: 'Er is altijd wel iemand die extravert is en het leuk vindt om collega's te helpen. We kijken nu hoe dit werkt en willen het geleerde dan ook bij andere teams invoeren.'

Stem van de werkvloer

Beiden zijn tevreden over de aanpak en effecten van het actieteam. 'Het is lastig om de resultaten in cijfers uit te drukken. Wat ik wel zie, is een hoge mate van betrokkenheid', legt Remco uit. 'In zo'n actieteam kun je elkaar makkelijk aanspreken en collega's kunnen elkaar motiveren. Het vergroot de onderlinge verbondenheid. Collega's krijgen het gevoel dat ze met de juiste dingen bezig zijn. Misschien is het niet altijd het meest effectief. In de creatieve sessies gaat het soms alle kanten uit. Maar die persoonlijke bevoegenheid maakt dat je de stem van de mensen op de werkvloer hoort en dat je met elkaar het gesprek aangaat. Je komt tot gemeenschappelijke beeldvorming van hoe je het zou willen en hoe je daar kunt komen.'

'Vanuit Bosch hebben we er het volste vertrouwen in dat we de goede weg zijn ingeslagen. Medewerkers hebben het gevoel dat ze met elkaar bezig zijn om het werk daadwerkelijk positief te beïnvloeden. Niet via regels die in een handboek zijn vastgelegd, maar met ideeën uit het actieteam. Echt uit de organisatie, dus.'

GELEERDE LESSEN EN IMPACT VAN HET ACTIETEAM

Alle acties van het actieteam zijn gericht op het internaliseren van het gewenste gedrag bij de medewerkers. Het actieteam wil dat er een cultuur ontstaat, waarin medewerkers het normaal vinden om elkaar op gedrag aan te spreken.

Het actieteam heeft op basis van het gehele traject een zestal geleerde lessen geformuleerd:

Sluit aan bij de leefwereld van medewerkers

Het actieteam heeft in de afgelopen weken ervaren dat het heel belangrijk is om aan te sluiten bij de leefwereld van de medewerkers. Over welk onveilig gedrag gaat het nu eigenlijk en hoe ziet dat er dan uit? De voorbeelden moeten voor de medewerkers herkenbaar en aansprekend zijn om überhaupt de gesprekken en discussies te openen. Wanneer deze voorbeelden niet aansluiten bij de leefwereld van de medewerkers worden ze weggewuifd en hierdoor wordt het doel niet bereikt.

Gebruik humor

Het wijzende vingertje werkt volgens het actieteam niet in deze context. Het helpt niet om een medewerker heel beschuldigend aan te spreken en bijvoorbeeld te zeggen: 'Waarom zei je er niets van?!' Ook tussen collega's onderling is dit niet de juiste toon. Het actieteam heeft ervaren dat humor de discussie kan openen.

Door prikkelende humor te gebruiken, ervaren de leden van het actieteam dat de acties nog beter aansluiten bij de leefwereld van de medewerkers.

Ploegleiders moeten het voorbeeld geven

Volgens het actieteam hebben de ploegleiders binnen de fabriek een belangrijke positie, maar dit geldt ook voor de andere leidinggevenden. Zij moeten voorbeeldgedrag vertonen aan de andere medewerkers. Niet alleen als het gaat om (on)veilig gedrag, juist ook als het gaat om het aanspreekgedrag. Ook zij moeten elkaar aanspreken als ze risico's signaleren en open staan voor feedback. Als de medewerkers immers zien dat hun leidinggevenden het niet doen, er geen aandacht voor hebben en het dús niet belangrijk vinden, zullen zij dit gedrag zelf ook niet gaan vertonen.

Maak een collega aanspreekpunt

Voor medewerkers is het makkelijker om iemand te betrekken en aan te spreken als het gaat om een collega op de werkvloer. Het aanspreken van een ploegleider kan voor de medewerkers lastig zijn door de hiërarchische verhoudingen. Daarvoor kunnen medewerkers zich eventueel tot de Social Safety Ambassadeur wenden.



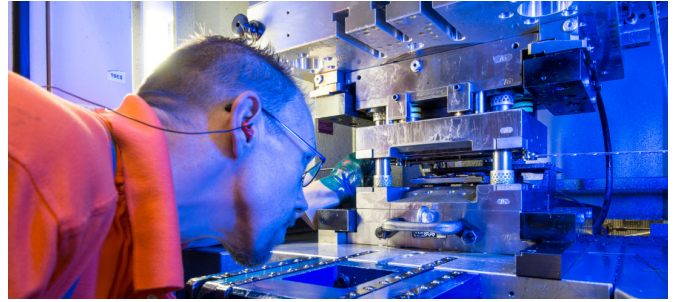
Verandering kost tijd

Werken in een grote organisatie heeft een effect op de snelheid waarmee beslissingen gemaakt worden. Op basis hiervan heeft het actieteam zich gerealiseerd dat dingen tijd kosten en zij hierdoor soms verwachtingen bij moeten stellen. Als gevolg hiervan heeft het actieteam de grote doelen bijgesteld naar kleinere doelen en de plannings aangepast aan de dynamiek van de organisatie.

Werk sámen

Het team heeft ervaren dat het samen aan de slag gaan, binnen het actieteam maar ook juist mét de medewerkers van de werkvloer, energie geeft en enthousiasme oproept. Doorgaans is iedereen enthousiast wanneer duidelijk wordt hoe de werksfeer en het gevoel van sociale veiligheid toe kunnen nemen door het net even anders te doen en elkaar wél aan te spreken.

De belangrijkste impact van het actieteam in de afgelopen maanden is dat er op stakeholderniveau (leidinggevend, ploegleiders en management) meer bewustzijn is ontstaan rondom het gewenste gedrag (elkaar aanspreken bij onveilige situaties) en de wijze waarop het actieteam hieraan wil werken. De concrete acties van het actieteam moeten in de komende maanden verder geïmplementeerd worden.



Het netwerk van Social Safety Ambassadeurs moet gaan groeien, de beeldkrant moet live om te stimuleren dat medewerkers met elkaar in gesprek gaan en ook het splitsen van de formulieren moet nog tot stand komen.

Desalniettemin zien de deelnemers van het actieteam hun eigen impact in de organisatie langzaam groeien. Zij hebben gesprekken met collega's, betrekken anderen bij de ideeën door deze met elkaar te bespreken en hebben er vertrouwen in dat de acties ook daadwerkelijk verder uitgevoerd en geïmplementeerd gaan worden. Nog belangrijker, zij hebben nog steeds het vertrouwen dat deze acties bij gaan dragen aan het bereiken van het gewenste effect: elkaar aanspreken als het gaat om onveilig gedrag. Het actieteam denkt op deze wijze de eerste stappen te zetten naar een duurzame cultuurverandering.

Borging en hoe nu verder?

Het actieteam heeft zich de afgelopen maanden hard ingezet om de gewenste verandering vorm te geven. Tijdens het proces heeft het actieteam de planning soms bij moeten stellen, maar is het doel nooit uit zicht geweest. Er is met de pilots en de methode van stapsgewijs leren een basis gelegd voor de nieuwe aanpak. De groep werkt toe naar een situatie, waarbij medewerkers elkaar aan kunnen én durven spreken. Het team gaat na het Goed en Gezond Werken-traject op eigen kracht en overtuigd verder als de werkgroep Werkomstandigheden & Veiligheid. Hiermee wordt de continuïteit van de ingezette acties gewaarborgd.

De uitdaging is om de ingezette gedragsverandering nog breder en continu uit te dragen binnen alle lagen van de organisatie. Het realiseren van een gedragsverandering is een langetermijndoel. De basis is gelegd, de inzichten zijn verkregen en de lessen die zijn geleerd, leveren een belangrijke bijdrage aan de realisatie van de ambitie.

ACHTERGRONDINFORMATIE OVER DE ORGANISATIE EN HET PROCES

De Bosch Groep is een wereldwijd toonaangevend technologiebedrijf en dienstverlener. Er werken wereldwijd ongeveer 402.000 medewerkers (situatie december 2017). De Bosch Groep bestaat uit "Robert Bosch GmbH" en ongeveer 440 dochter- en regionale maatschappijen in ongeveer 60 landen met een gezamenlijke omzet van 78 miljard euro. De activiteiten van de Bosch Groep zijn onderverdeeld in vier bedrijfssectoren: Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods en Energy and Building Technology. In Nederland heeft de Bosch Groep 16 vestigingen met ruim 3.700 medewerkers. De belangrijkste productielocaties bevinden zich in Tilburg, Boxtel, Deventer, Weert en Schiedam.

Het actieteam is aan de slag gegaan bij Bosch Transmission Technology BV in Tilburg, marktleider op het gebied van ontwikkeling en massafabricage van duwbanden voor de continu variabele transmissie (CVT). Inmiddels is het bedrijf verantwoordelijk voor een tal van innovaties op CVT-gebied. Bij Bosch Transmission Technology werken ongeveer 1.500 medewerkers.

Voor de Bosch Groep betekent duurzaamheid het waarborgen van succes op de lange termijn, terwijl tegelijkertijd de natuurlijke hulpbronnen voor toekomstige generaties behouden worden. De Bosch Groep streeft naar het betaalbaar maken van hernieuwbare energie, het nog veiliger, schoner en economischer maken van mobiliteit en het ontwikkelen van eco-vriendelijke producten.

‘Bij Bosch Transmission Technology BV in Tilburg is het de wens om een positieve verandering op gang te brengen naar een open organisatie-cultuur, waarbij meer feedback vanaf en op de werkvloer wordt ervaren.’

Drie werkgroepen

Sinds januari 2017 heeft Bosch Transmission Technology BV in Tilburg naar aanleiding van de resultaten van het Preventief Medisch Onderzoek 2016 een drietal werkgroepen in het leven geroepen met ieder een eigen thema. Eén van de thema's is Werkomstandigheden & Veiligheid waarbij de werkgroep zich initieel concentreert op het aanspreken van collega's op (onveilig) gedrag.

Het Preventief Medisch Onderzoek laat onder andere zien dat er op het gebied van welzijn en persoonlijke veiligheid positieve stappen gezet kunnen worden. De Bosch Groep voorziet in trainingen en workshops, zoals vaardigheden, gezond werken en dergelijke. Leidinggevendenden krijgen trainingen in leiderschap, waarin onder andere het voeren van gesprekken centraal staat. Medewerkers en leidinggevendenden kunnen terecht bij twee vertrouwenspersonen.

Aanspreken op (onveilig) gedrag

Voorafgaande aan het Actieteam Goed en Gezond Werken bleek dat medewerkers op de werkvloer bij Bosch Transmission Technology BV in Tilburg elkaar niet vanzelf aanspreken met betrekking tot (onveilig) gedrag. De werkgroep Werkomstandigheden en Veiligheid was al voor de start van het Goed en Gezond Werken-traject opgezet en bij elkaar geweest. Vervolgens is deze werkgroep, bestaande uit HR-medewerkers, medewerkers en leidinggevendenden, gezamenlijk met adviseurs van Schouten en Nelissen aan de slag gegaan als het Actieteam Goed en Gezond Werken. In de eerste verkennende fase is via een proef op de werkvloer opnieuw vastgesteld dat medewerkers elkaar niet vanzelf aanspreken op (onveilig) gedrag. Huisregels werden door proefpersonen opzettelijk overtreden om een reactie uit te lokken, waarna hierover de dialoog met elkaar werd aangegaan. Beweegredenen voor het wel of niet aanspreken, werden hierin achterhaald. Door de medewerkers werden er verschillende redenen gegeven, zoals; 'ik heb het niet gezien' of 'dat is niet aan mij.'

Open en transparante cultuur

Het actieteam heeft duidelijk aangegeven dat ze graag willen werken aan de aanspreekcultuur in de organisatie. De wens is dat medewerkers elkaar gaan aanspreken op onveilig en ongewenst gedrag en dat er een cultuur ontstaat waarin het normaal is om risico's te melden. Door gezamenlijk te werken aan een open transparante cultuur waarin dit soort zaken besproken kunnen worden, wordt ook een bijdrage geleverd aan het positieve werkklimaat.



HET ACTIETEAM HEEFT MEERDERE CONCRETE ACTIES ONDERNOMEN:

Het actieteam is positief over wat het allemaal teweeg heeft gebracht, door met elkaar zo bewust te werken aan gewenste omgangsvormen. Opvallende ontwikkelingen die hierdoor hebben plaatsgevonden zijn:

✓ Benoemen Social Safety Ambassadeur

De Social Safety ambassadeur is ingesteld als laagdrempelig aanspreekpunt op de werkvloer voor het bevorderen van de sociale veiligheid. Momenteel is het programma in de pilotfase. Eén team heeft gezamenlijk de training 'feedback geven' gehad en van de medewerkers van het team is er één Social Safety Ambassadeur geworden. Daarnaast zien de leden van het Actieteam zich ook als Social Safety Ambassadeurs. Deze werkwijze wordt doorgetrokken naar de andere teams.

✓ Quiz over gedragsregels

Het actieteam heeft een quiz over gedragsregels op de interne beeldkrant gezet. Het doel van de quiz is om bewustwording te vergroten en de discussie aan te zwengelen. Het uitgangspunt hierbij is dat het gesprek wordt aangegaan over wat gewenst gedrag is. Door gezamenlijk het gesprek te openen en bewustzijn te ontwikkelen, stimuleert het actieteam medewerkers om elkaar sneller aan te spreken wanneer ongewenst gedrag wordt vastgesteld. De vragen voor de quiz over gedragsregels hebben hiermee een dubbel doel. Ten eerste maken ze het ongewenste gedrag zichtbaar en ten tweede lokken ze dialoog uit. Hoe gaan we als medewerkers hiermee om? Spreken we elkaar aan, en hoe?

✓ Splitsen van het risicomeldingsformulier

Binnen Bosch wordt op dit moment één formulier gebruikt als het gaat om risico's, ongevallen en incidenten. Het actieteam heeft het initiatief genomen om dit proces te splitsen. Nu wordt het inbrengen van het formulier gezien als iets onprettigs. Het doel is namelijk om zo min mogelijk ongevallen te hebben. Door het proces te splitsen in preventie en incidentmelding kan er een nieuw proces ontstaan, waarbij er positieve aandacht is voor de melding van een preventie/risico. Het idee van het actieteam hierachter is dat een risicomelding gevierd zou moeten worden. Een medewerker heeft het gesignaleerd en maakt het bespreekbaar, waardoor een incident voorkomen kan worden. Het tweede formulier bestaat dan alleen nog om ongevallen en incidenten mee te melden.

✓ Vast agendapunt

Veiligheid & Gedrag wordt een vast punt op de agenda van de productieteams (en later van alle teams). Voor het actieteam is het doel van deze actie dat het in de teams duidelijk wordt dat het normaal is om het hierover te hebben. Het moet binnen de teams de cultuur van aanspreekgedrag bevorderen.

Het actieteam heeft in de afgelopen maanden veel contacten gelegd met interne stakeholders die ze voor hun plannen nodig hebben, zoals leidinggevenden en ploegleiders, maar ook personen binnen hogere management lagen. Het actieteam heeft hiermee het draagvlak gecreëerd dat ze nodig hebben om de acties daadwerkelijk uit te voeren.

DE WERKWIJZE VAN DE ACTIETEAMAANPAK

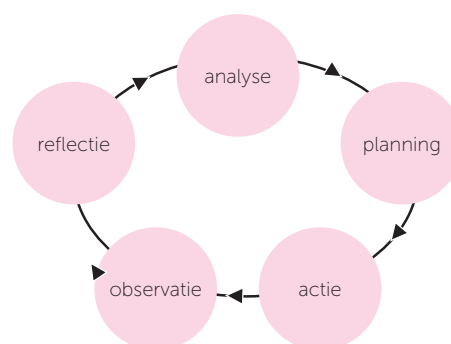
In de actieteams Goed en Gezond Werken is gebruik gemaakt van de actieonderzoek methode. Actieonderzoek is een type onderzoek waarbij de mensen die direct bij de situatie betrokken zijn het onderzoek zelf uitvoeren (Eden & Huxham, 1996). In de gehanteerde werkwijze was het actieteam van Bosch (bestaande uit meerdere medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie) medeonderzoeker in het proces onder begeleiding van Schouten & Nelissen. Het onderzoek is gefocust op concrete vraagstukken die direct uit de praktijk komen (Reason, 2006). Deze vraagstukken zijn mede door het actieteam van Bosch aangedragen en gezamenlijk met het actieteam van Bosch onderzocht en geëvalueerd. Waarbij het doel was om inzicht te krijgen in welke aspecten van de situatie effectief zijn en welke aspecten nog verbeterd kunnen worden. Vervolgens is samen met het actieteam van Bosch gezocht naar manieren om die verbeterpunten in de praktijk aan te pakken, om uiteindelijk veranderingen in de organisatie mogelijk te maken. Zo heeft het actieteam een actieve bijdrage geleverd aan het onderzoekproces en zijn zij zelf mede-eigenaar van het veranderingsproces dat in gang gezet is. Het proces dat doorlopen is en de geleerde lessen van het actieteam van Bosch staan beschreven in de bovenstaande praktijkcase.

Het doel van actieonderzoek in organisaties is om zaken die van belang zijn voor individuen in hun dagelijks werk te behandelen en te veranderen en daarmee bij te dragen aan een verhoging van hun well-being (Reason, 2006). Hierbij worden de uitkomsten van het onderzoek omgezet in acties om te leren en om veranderingen door te voeren (Minkler, 2000). De kracht van actieonderzoek ligt in het genereren van oplossingen voor praktische problemen en de mogelijkheid om personen uit de praktijk te betrekken bij het onderzoek en bij de ontwikkeling en de implementatie van die oplossingen. Daarnaast maakt actieonderzoek het mogelijk om de praktijk te beïnvloeden en tegelijkertijd inzichten te vergaren die interessant zijn voor andere partijen. Daarom hangt het succes van het onderzoek ook niet alleen af van de veranderingen in de organisatie zelf, maar ook van het leerproces en in hoeverre het onderzoek van belang kan zijn voor andere instanties (Meyer, 2000).

Bij actieonderzoek staan actie, onderzoek en participatie centraal (Greenwood & Levin, 2007). Hierbij gaat het om het genereren en testen van nieuwe inzichten in de praktijk die kunnen leiden tot nieuwe acties. Dit gebeurt altijd in samenwerking met medewerkers, die actief deelnemen aan het onderzoek. Andere

relevante kenmerken van actieonderzoek zijn gedeelde verantwoordelijkheid, betrokkenheid bij de samenleving en reflectie (Minkler, 2000; Wang, 1999). Daarnaast is het belangrijk dat alle betrokkenen bijdragen aan het proces en dat men leert van elkaars ervaringen (Winter & Munn-Giddings, 2001). Door een eigen verhaal te vertellen, kan beter begrepen worden hoe de situatie werkelijk in elkaar zit. Hierdoor is ervaring een zeer waardevolle vorm van kennis (Winter & Munn-Giddings, 2001).

Op basis van het basismodel voor participatief actieonderzoek, kunnen verschillende fases van het onderzoek onderscheiden worden. Volgens dit model bestaat het proces van actieonderzoek uit een continue cirkel die bestaat uit planning, actie en evaluatie, wat vervolgens leidt tot verder onderzoek en acties om veranderingen teweeg te brengen (Minkler, 2000). Het onderzoek begint met het verzamelen en analyseren van data over de situatie die behandeld wordt. Gezamenlijk definieert het actieteam het probleem dat onderzocht gaat worden (Greenwood & Levin, 2007). Vervolgens wordt uit deze informatie een algemeen plan ontwikkeld om de situatie te verbeteren op basis van mogelijke oplossingen. De derde stap is het werkelijk uitvoeren van de voorgestelde verbetering en het experimenteren met mogelijkheden. Daarna kan op basis van de acties die ondernomen zijn nieuwe informatie verzameld worden. Tot slot zullen de ontwikkelingen geëvalueerd worden en kan er opnieuw een plan opgesteld worden om opnieuw tot actie over te gaan. Deze cirkel kan net zolang doorgaan tot het gewenste resultaat bereikt is.



Figuur 1: Basismodel participatief actieonderzoek.

Het uitgangspunt van de actieteams Goed en Gezond Werken is om een positieve verandering op gang te brengen in de ervaren werkstress en ongewenst gedrag. Door te onderzoeken, experimenteren en evalueren leren de leden van het actieteam wat werkt en wat niet.

UITGANGSPUNTEN BIJ DE ACTIETEAMS

Gebaseerd op onder andere het werk van Guba & Lincoln (1987), Boonstra (2000), Greenwood & Levin (2006), Lewin (1946), Reason & Bradbury (2008), Cooperrider & Srivastva (1989) zijn de volgende kenmerken van actie-onderzoek te benoemen, die gehanteerd zijn binnen de actieteams Goed en Gezond Werken.

Responsive focussing

Responsive focussing (Guba & Lincoln, 1987) betekent het inbouwen van meerdere fasen van data verzamelen en analyseren, samen met de deelnemers aan het actieonderzoek. Zo kunnen tussentijdse bevindingen met de betrokkenen besproken worden, ten einde deze verder te verdiepen en te verrijken. Op die manier ontstaan er meerdere 'leerslagen' in het onderzoeksproces, waardoor de deelnemers steeds meer inzicht in het thema ontwikkelen om er de juiste betekenis aan te geven. Dat is vaak merkbaar in de verademing die op enig moment begint door te klinken in de deelnemersgroep 'dat men het ineens ziet'.

Deelnemers als mede-onderzoekers

Direct betrokkenen in de praktijk vormen de onderzoeksgroep, die zelf het onderzoek mee uitvoert (dit wordt ook wel participierend actieonderzoek genoemd). Het is daarbij van belang dat de groep een heterogene samenstelling heeft: door verschillende stakeholders, van verschillende functies en niveaus in de organisatie, deel te laten uitmaken van de onderzoeksgroep, wordt voorkomen dat één groep een dominante 'stem' heeft en dus één stempel drukt op wat eruit gaat komen. Bovendien draagt het ertoe bij dat de uiteindelijke bevindingen en de daaruit volgende acties gedragen en uitgedragen worden door degenen die er ook echt wat mee moeten in de praktijk.

Onderzoeken én gelijk iets doen

Wat uit het actieonderzoek naar voren komt, is niet alleen 'interessant om te weten', maar dient vooral als aanjager om echt iets te doen, bijvoorbeeld aan de hand van experimenten of opdrachten die onderdeel uitmaken van het actieonderzoekstraject. Een experiment geeft betrokkenen de 'legitimatie' en de vrije ruimte om iets te proberen. En dat 'iets' mag ook fout gaan, omdat we daar onderzoekenderwijs net zo veel van kunnen leren. Bijvoorbeeld: wat maakt nu dat dit mislukt, tegen onze eerdere verwachtingen in? Welke factoren spelen hier een rol in?

Verrijkende inzichten en theorie toevoegen

Toegespitst op wat er aan bevindingen uit de praktijk naar voren komt, kan de onderzoeker/begeleider inzichten vanuit de vakliteratuur en eerder verricht onderzoek inbrengen. Denk bijvoorbeeld aan het introduceren van een nieuw perspectief op het thema; een invalshoek waar de deelnemers uit zichzelf nog niet op zijn gekomen. Dit moet overigens gedoseerd plaatsvinden en dient alleen om het gesprek met de deelnemers een stap verder te brengen en meer diepgang te geven.

Waarderend onderzoeken

Waarderend onderzoeken (Cooperrider & Srivastva, 1987) richt zich op: onderzoeken waar dat wat we nastreven al aanwezig is. Vaak zijn er in de praktijk al voorbeelden te zien van de situatie die gewenst is. Onderzoek naar de succesvoorbeelden maakt het mogelijk meer inzicht te krijgen in wat het specifieke voorbeeld tot een succes maakte en welke voorwaarden daaraan hebben bijgedragen. Leren van successen is bovendien krachtig en motiverend voor de betrokkenen (Cooperrider & Srivastva, 1987).

Systemisch kijken

Bij complexe vraagstukken (waar actieonderzoek zich doorgaans op richt) is er zelden een eenduidige en enkelvoudige veroorzaker van het probleem. Complexe vraagstukken vragen oog voor de dynamiek en wederkerige/cyclische beïnvloeding tussen factoren die van invloed lijken te zijn en voor het grotere geheel waar het vraagstuk deel van uitmaakt.

Dit noodzaakt vaak tot het voeren van een dieperliggende dialoog over waarden en gedeelde betekenissen die er tussen betrokkenen leven: in hoeverre raken we hier principiële opvattingen over hoe we naar ons werk en onze toegevoegde waarde voor anderen we kijken? Zeker bij de genoemde roltransities van medewerkers betreft dit een dialoog die niet geschuwd mag worden.

CONCRETE VORMGEVING VAN EEN ACTIEONDERZOEK

Hoe kan zo'n actieonderzoek er nu concreet uitzien? De opbouw van een actieonderzoekstraject bestaat uit minimaal de volgende vijf fasen.

1 Contact- en contractfase

In het eerste gesprek met de contactpersoon/-personen in de organisatie bespreken we het voorlopig geformuleerde thema waarop het onderzoek zich richt (bijvoorbeeld een vraagstuk, een ingevoerde interventie of een voorgenomen verandering). We bespreken ook welke actoren/doelgroepen actief betrokken moeten worden in het actieonderzoek. Daarbij is het, zoals gezegd, belangrijk om 'het verschil' op te zoeken in de samenstelling.

2 Startbijeenkomst: focus van het onderzoek bepalen

Tijdens een startbijeenkomst met de deelnemers aan het actieonderzoek spreken we het traject door: waar richt het zich op, wat is voor de komende periode de focus van het onderzoek binnen dit project, wat is de rol van de onderzoeker, wat wordt verwacht van de deelnemers aan het onderzoek?

3 Onderzoekssessies

De verzamelde data in de praktijkperiode vormen de input voor de onderzoekssessies, waarin de bevindingen teruggekoppeld, besproken, verdiept en verrijkt worden. Zo komen we weer tot nieuwe vragen en een experimenteeropdracht voor de volgende praktijkperiode. De deelnemers doen bijvoorbeeld terugmelding van hun 'verhalen' uit de praktijkperiode. Er worden kritische verdiepingsvragen gesteld om onderliggende patronen naar boven te krijgen die positief of belemmerend werken ten behoeve van de gewenste situatie. Aan de hand van mindmaps of causale diagrammen kan inzichtelijk worden gemaakt wat kernthema's binnen het vraagstuk zijn en hoe die zich tot elkaar verhouden.

4 Praktijkperioden met observatie- en/of experimenteeropdrachten

In de praktijkperioden verrichten de deelnemers opdrachten die zich aanvankelijk richten op observaties. Gaandeweg nemen de opdrachten echter steeds meer de vorm van experimenten aan: het uitproberen van iets 'anders' en reflecteren op hoe dat werkt en wat het effect ervan is. Ook kunnen de deelnemers collega's kort interviewen aan de hand van vragen die vooraf samen bedacht zijn. Op die manier worden steeds meer mensen bij het traject betrokken.

5 Eindgesprek

In het eindgesprek bespreken we met de contactpersonen na wat de belangrijkste bevindingen en geleerde inzichten uit het actieonderzoek zijn. Ook gaan we na wat de vervolgstappen moeten zijn om vast te houden wat het traject opgeleverd heeft en we kijken waar nog verbeterpunten noodzakelijk zijn.

Inzet van kwantitatief onderzoek: vragenlijst voor alle medewerkers

Actieonderzoek is een vorm van onderzoek dat in hoge mate kwalitatief van aard en bovendien zeer context-specifiek is. Het toevoegen van kwantitatieve methoden van dataverzameling blijkt evenwel heel ondersteunend te zijn. Het helpt bij het vergroten van het blikveld van het actieteam: is wat wij denken ook echt het beeld dat op grotere schaal in onze organisatie leeft? Als na afloop van een traject nogmaals dezelfde meting ingezet wordt, kan ook in kaart gebracht worden welke impact het actieteam binnen de organisatie heeft gehad.

Meer weten over werkstress of ongewenst gedrag op het werk?

Kijk op arboportaal.nl



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid