

Grip op een positief werk- klimaat

Praktijkcase
Gemeente Haaksbergen



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid



‘Succesvolle acties zonder veel tijd en energie’

‘Toen we hoorden over een actieteam Goed en Gezond Werken vonden we dat meteen iets voor onze gemeente. We wilden heel graag aan de slag met wat wij noemen “meer gewenst gedrag”. Dit sloot heel goed aan.’

Erika Jansen, adviseur P&O bij de Gemeente Haaksbergen, vertelt over haar ervaringen met de actieteamaanpak.



De Gemeente Haaksbergen heeft een tijd van reorganisaties achter de rug. Een cultuurtraject om medewerkers mee te nemen in de ontwikkelingen, had niet het gewenste effect. Jansen: ‘Iedereen is er eigenlijk een beetje moe van. Maar er moet wel wat gebeuren. Juist met de actieteamaanpak kunnen we mensen weer goed meekrijgen. Niet alles gebeurt in één keer, de gebruikte termen spreken aan en het is actiegericht. Met kleine acties ga je proberen om iets te bereiken.’ Waar het met andere werkwijzen niet gelukt is om de veranderingen op gang te krijgen, lukt het nu met de actieteamaanpak wel.

Vermoedens bevestigd

‘Onze insteek was meer gewenst gedrag: meer initiatief nemen en dienstverlenend zijn. Hoe gaan we met elkaar om? Hoe spreken we elkaar aan? Wat doen we als iets

niet goed gaat? Ook uit de scan die aan het begin van het traject is gedaan, kwamen deze punten naar voren. Daarin scoren we hoog in de vrijheid die mensen ervaren in hun werk. Aan de andere kant bleek dat sommige medewerkers onze cultuur als negatief ervaren. Veel wisten we natuurlijk wel. Maar het is prettig om met een scan je vermoedens bevestigd te krijgen.’

Naast de input van de scan, gebruikt het Haaksbergse actieteam resultaten uit interviews als basis om aan de slag te gaan. Jansen ervaart de begeleiding die ze hierbij krijgen als heel zinvol. ‘Bij de eerste sessie is besproken wat we nu als belangrijkste problemen zien en waar verbetering mogelijk is. Waar zitten we mee? En wat is het meer gewenst gedrag wat we zouden willen zien? Vanuit Schouten & Nelissen kregen we passende tips en adviezen over wat we zouden kunnen proberen.’

Gemeente Haaksbergen

Dit document beschrijft de case van de Gemeente Haaksbergen, die tot stand is gekomen op basis van deelname aan het actieteam Goed en Gezond Werken. De Gemeente Haaksbergen heeft zich aangemeld voor deelname om actief werk te maken van een goed, gezond en positief werkklimaat. In het laatste deel van de business case wordt de actieteamaanpak verder toegelicht.

Haaksbergen is een gemeente in het zuiden van de provincie Twente. De gemeente telt 24.257 inwoners. Er werken binnen de gemeentelijke organisatie van de Gemeente Haaksbergen 140 mensen. En er is binnen deze gemeentelijke organisatie de wens om een positieve verandering in de organisatiecultuur op gang te brengen.

In de periode van januari 2018 tot en met juni 2018 is het actieteam binnen de Gemeente Haaksbergen samen aan de slag gegaan om het positieve werkklimaat een impuls te geven en een positieve verandering op gang te brengen. De Gemeente Haaksbergen is de Goed en Gezond Werken-scan is ingezet om de effecten van het actieteam te meten.



INTERVENTIES VAN HET ACTIETEAM:

- 1** 'Warme landing' nieuwe managers via ludieke actie.
- 2** Stimuleren van gesprekken met elkaar (medewerkers en leidinggevenden).
- 3** Inspiratiekamer openen waar teams in een inspirerende ruimte kunnen brainstormen.
- 4** Infographic aan de organisatie presenteren met de visie van het actieteam.

Speldenprikken

Een van de eerste acties is een ludieke introductie van drie nieuwe managers. Jansen: 'Een simpele actie, waarbij we teksten hebben opgehangen met 'wist je-datjes'. Het doel was om mensen te prikkelen om met elkaar in gesprek te gaan. Dat werkte. Bij de koffieautomaat ontstonden gesprekken in plaats van gemopper.' De actie heeft volgens haar ook breder effect gehad. 'Je ziet dat mensen nu makkelijker naar hun manager toestappen en meer initiatief nemen.'

'Natuurlijk zijn we er nog niet. Zulke acties zijn speldenprikken. Maar je ziet dat je met iets kleins al veel kunt bewerkstelligen. Omdat zo'n actie verrassend werkt, lukt het om een patroon te doorbreken. Ik kan het andere organisaties dan ook heel erg aanraden om zo'n traject te doen. Juist door dat actiegericht werkt het erg goed. Zeker in combinatie met de scan. Daardoor hebben we succesvolle acties kunnen doen, zonder dat het veel tijd en energie heeft gekost.'

'Vier wat gelukt is'

Esther Ardon is coördinator Noaberpoort bij de Gemeente Haaksbergen. Zij is lid van het actieteam. Hoe ervaart zij deze werkwijze?

'Ik houd me altijd al bezig met het welzijn van collega's, dus deelname aan het actieteam was voor mij een logische keuze. De vraagstukken waarmee wij als gemeente te maken hebben, zitten voornamelijk op sfeer en werkmentaliteit. Laat ik het er op houden dat we wel wat energie kunnen gebruiken. Hoe dat komt? Er is veel veranderd bij gemeenten. Het is tijd om dat ook in het werk te integreren. We zijn op weg naar ambtenaarschap 2.0. Van uitvoering naar regie. Dat betekent dus ook het loslaten van patronen.'

Ik houd van de manier van werken van het actieteam. Mensen prikkelen en in beweging brengen. We zijn nu bezig om een ruimte in te richten, waarin teams die daaraan behoefte hebben met elkaar in gesprek kunnen gaan. Eventueel onder begeleiding van iemand van het actieteam. Tegen andere actieteams zou ik willen zeggen: houd de verwachtingen klein en vier wat gelukt is. Dan geef je het goede voorbeeld. Dat kan niet anders dan inspirerend zijn.'

GELEERDE LESSEN EN IMPACT VAN HET ACTIETEAM

Het actieteam in de Gemeente Haaksbergen kijkt terug op een succesvolle periode en wil vooral doorgaan op de ingeslagen weg. Het team ziet een aantal belangrijke lessen.

Acties op het juiste moment

'Raak schieten op de zere plekken.' Dat is naar eigen zeggen de kracht van het actieteam gedurende dit traject. Oftewel: oppakken waar op dat moment een kans ligt om op aan te sluiten/in te schieten. Dit was bijvoorbeeld te zien bij de introductie van de nieuwe managers. De acties zijn bovendien concreet, patroondoorbrekend, haalbaar in een relatief kort tijdsbestek en ze leiden tot successen die herkenbaar en zichtbaar zijn binnen de gemeente.

Gezamenlijke bewustwording leidt tot succes

De actieteamleden geven aan dat successen met name ontstaan zijn door de gezamenlijke bewustwording dat er iets aan de hand is en dat het nodig is om bestaande patronen te doorbreken; dat het anders moet en ook kan! Behalve dat de actieteamleden zelf nieuwe inzichten en patronen ontwikkelden, bleek het essentieel voor succes dat ze daar steeds meer mensen actief in wisten te betrekken. Bijvoorbeeld heel concreet door collega's te interviewen of door hen actief te benaderen met de vraag of ze hun bijdrage zouden willen leveren aan de inrichting van de 'inspiratiekamer'.

Bewustwording verwachtingen & eigen rol

Daarnaast ontdekte het actieteam hoe belangrijk het is dat medewerkers zich bewust worden dat ze verwachtingen mogen hebben van hun leidinggevende, maar dat ze zelf ook actor zijn in het opbouwen van een goede relatie en in het bespreekbaar maken van de wederzijdse verwachtingen. Dus niet 'alleen maar af te wachten of deze manager het hopelijk beter gaat doen.' Een constructieve relatie maak (en behoud) je immers samen!

Dialogoog zorgt voor begrip

Voor de actieteamleden persoonlijk waren belangrijke leerervaringen dat het loont om jezelf kwetsbaar te durven opstellen, elkaar echt aan te spreken en vooral ook te blijven bevragen. Want iemand aanspreken op gedrag kan al gauw belerend en 'met het vingertje wijzend' overkomen. Terwijl het stellen van een vraag de ruimte veel meer opent voor een dialoog: hoe zit jij erin, wat betekent dit voor jou, wat maakt dat je dit zo doet? Een dialoog leidt vaak tot meer wederzijds begrip. Mooi is het als die openheid tot gevolg heeft dat men frustraties om weet te buigen tot iets positiefs.

Borging en hoe nu verder?

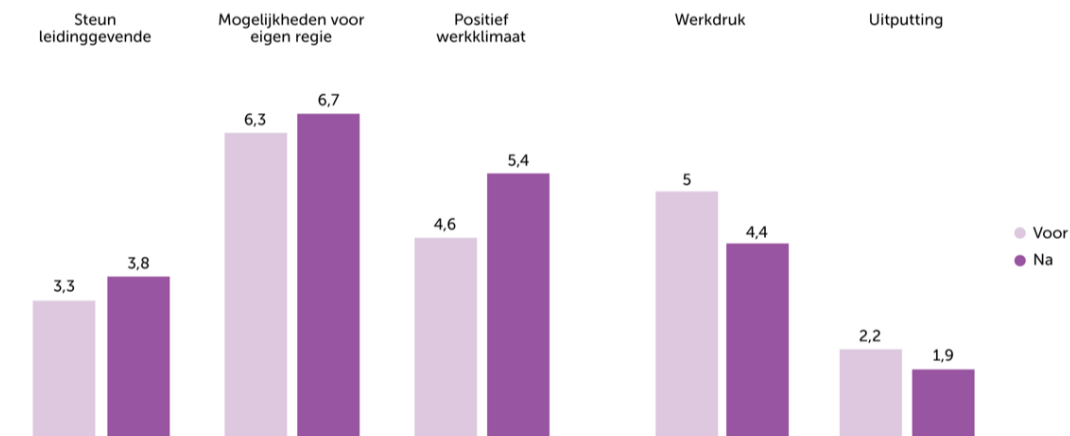
Het actieteam wil blijven bestaan. Dit betekent dat de leden in een bepaalde frequentie bij elkaar willen blijven komen, om ingezette acties systematisch te evalueren en op basis daarvan vervolgacties te bedenken en in gang te zetten. Het actieteam voelt zich een krachtig team, dat in staat is om concrete zaken in gang te zetten op een 'anders dan andere' wijze. Bovendien wil het actieteam een signaalfunctie vervullen naar het managementteam: wat leeft er op de werkvloer en welke signalen zouden managers kunnen of moeten oppakken?

Het managementteam moet ook betrokken en geïnformeerd blijven over wat het actieteam onderneemt, om dat te ondersteunen vanuit de leiding. Geregeld overleg met het managementteam is hiervoor belangrijk. En naar medewerkers wil het actieteam zich blijven profileren om signalen voor verbetering in het werkklimaat op een 'andere manier' op te pakken.

De cijfers

De uitkomsten van de Goed en Gezond Werken-scan na afloop van het traject¹ laten een positieve beweging zien. Op meerdere vlakken zien we een positieve verandering² ten aanzien van de eerste meting voorafgaande aan het traject.

Zo zien we een duidelijke stijging in de ervaren steun van de leidinggevende, de mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat ze los kunnen komen van het werk, de ervaren mogelijkheden om eigen regie te nemen (de mogelijkheden om de eigen werkomgeving en het werk zelf vorm te geven), het ervaren werkklimaat in de vorm van klimaat van bevoegenheid (de mate waarin er binnen de organisatie o.a. aandacht is voor ontwikkelmogelijkheden van de medewerkers, waardering voor medewerkers, constructieve feedback en de bijdrage van de medewerkers aan het hogere doel van de organisatie) en de mate waarin mensen in een positieve flow hun werk kunnen doen. De cijfers laten nog steeds ruimte voor verbetering, maar tonen een duidelijke positieve tendens.



Daarnaast zien we een afname in de ervaren werkdruk en in de mate dat de medewerkers zich uitgeput voelen.

¹ N=47, 27% v/d populatie (gecombineerde voor en nametingen)

² Betreft een significante verandering (eenzijdig $p < 0.05$)

ACHTERGRONDINFORMATIE OVER DE ORGANISATIE EN HET PROCES

Haaksbergen is een gemeente ten zuiden van de provincie Twente. De gemeente telt 24.257 inwoners. Er werken op het gemeentehuis 140 mensen. De gemeenteraad is het hoogste bestuursorgaan van de gemeente en bestuurt de Gemeente Haaksbergen op de grote lijnen. Dit betekent dat de gemeenteraad het beleid vaststelt, het college van burgemeester en wethouders (B&W) controleert en de burgers vertegenwoordigt. Het dagelijks bestuur van de Gemeente Haaksbergen ligt bij het college van B&W. Het primaire proces voor de Gemeente Haaksbergen is het zorgdragen voor een leefbare gemeente, door middel van het opstellen en uitvoeren van beleid.

‘De kernambitie van de gemeente Haaksbergen is ‘een bruisende, naar buiten gerichte duurzame dorpstad zijn, te midden van een groene oase.’

Een open, transparante en professionele cultuur

Er is vanuit de Gemeente Haaksbergen de wens om een positieve verandering in de organisatiecultuur op gang te brengen. Want ondanks dat de Gemeente Haaksbergen een aantal krachtige kenmerken heeft, zijn er als gevolg van gebeurtenissen in de afgelopen jaren ook negatieve aspecten in de organisatiecultuur waar te nemen.

De kracht van de Gemeente Haaksbergen zit er vooral in dat ze heel benaderbaar is voor burgers en dat medewerkers het werk graag heel goed willen doen



Grip op een positief werkklimaat, Gemeente Haaksbergen

voor de burger. Medewerkers zijn dan ook erg betrokken bij hun eigen taken en ze zijn ook trots op hun werk. Bovendien waarderen ze de samenwerking binnen het eigen team. Maar de trots op de gemeente als totale organisatie is er veel minder en de samenwerking tussen teams is ook beperkt. De Gemeente Haaksbergen zou dan ook graag zien dat er binnen de gehele organisatie een open, transparante en professionele cultuur heerst.

Op het gebied van gewenst gedrag zijn al initiatieven genomen in de vorm van het opstellen van protocollen ten aanzien van gedrag en ziekteverzuim. Ook zijn er twee interne vertrouwenspersonen en kan men terecht bij twee externe vertrouwenspersonen die in dienst zijn van de gemeente Enschede. De interne en externe vertrouwenspersonen bieden een luisterend oor waar nodig. De Gemeente Haaksbergen heeft een agressieprotocol, waarin is omschreven hoe medewerkers veilig en respectvol kunnen werken, zowel met klanten als met elkaar. Er staan meerdere onderdelen in het protocol die betrekking hebben op hoe te handelen, agressie te melden en te registreren, maar ook hoe om te gaan met media-aandacht en publiciteit.

Media-aandacht en reorganisaties

De Gemeente Haaksbergen heeft de afgelopen jaren zware tijden gekend, onder andere als gevolg van incidenten die media-aandacht kregen. Het werkklimaat binnen de gemeente en de bestuurlijke organisatie heeft daardoor best een deuk opgelopen.

De Gemeente Haaksbergen heeft een tijd van reorganisaties achter de rug. De vele wisselingen in het management hebben er eveneens toe bijgedragen dat het moeilijk was om gestaag met elkaar te bouwen aan een positiever werkklimaat en een cultuur, waarin men constructief en met plezier met elkaar samenwerkt. De afgelopen jaren zijn er verschillende interimmanagers geweest, die volgens de actieteamleden primair gericht waren op 'de opdracht' waarvoor ze werden ingehuurd, en vaak minder op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en de ontwikkeling van het team.

Bovendien zijn er signalen dat er ongewenst gedrag op de werkvloer plaatsvindt. Daarbij is te denken aan 'in de wandelgangen over elkaar praten'. Ook rolonduidelijkheid (wie doet wat en wanneer zit je in elkaars vaarwater?) vergroot de kans op onderlinge irritaties.

De Gemeente Haaksbergen wil dan ook graag aan de slag met een actieteam, waarin diverse actoren participeren: medewerkers, een HR-adviseur, een beleidsmedewerker, een OR-lid. Het doel is om tot zichtbare en concrete acties te komen, die een vliegwiel in gang zetten om met elkaar tot een positiever organisatieklimaat te komen.

TOEKOMSTBEELDEN:

Tijdens de startbijeenkomst van het actieteam verzamelen we de gewenste toekomstbeelden, zoals de actieteamleden die voor zich zien: wat kenmerkt een werkomgeving, waarin je samen goed, gezond en met plezier aan het werk kunt zijn? Opvallend is dat hier vanaf het begin al veel overeenstemming over is. Actieteamleden noemen onder andere:

- ✓ 'Een betere samenwerking binnen en tussen teams, waarin open communicatie en bespreekbaarheid van zaken vanzelfsprekend is.
- ✓ Mensgerichtmanagement met oog voor een wederkerige relatie en aandacht voor de persoon en zijn werken.
- ✓ Het uitstralen (ook naar buiten toe) van plezier in en trots op het werk binnen de gemeente.

Rolduidelijkheid

Ondanks dat – volgens de actieteamleden – de samenwerking binnen teams over het algemeen als vrij positief wordt ervaren, valt er met name in de samenwerking tussen verschillende teams nog veel te winnen. Het werken aan gezamenlijke doelen, vanuit duidelijkere rollen en bijdragen, zou ervoor kunnen zorgen dat medewerkers minder vanuit 'eigen eilandjes' werken. Dat betekent ook dat het goed zou zijn als iedereen meer weet van elkaars werk en het werk ook vaker samen bespreekt.

'Met elkaar praten in plaats van over elkaar praten.'

Een voorwaarde hiervoor is dat openheid in de onderlinge communicatie en de samenwerking verbetert. Nu worden zaken nog te vaak in het 'wandelgangencircuit' besproken, maar dat zou zich moeten ontwikkelen naar een cultuur waarin men de ander rechtstreeks aanspreekt, op een gewenste respectvolle manier en samen kijkt hoe problemen of fricties opgelost kunnen worden.

En wanneer het echt nodig is, kan de hulp van de leidinggevende daar natuurlijk bij ingeschakeld worden.

Mensgericht

Dat betekent tevens dat de aandacht van het management zich meer zal moeten gaan richten op de mensen, in plaats van hoofdzakelijk op de taken/opdrachten. De afgelopen jaren is door de inhuur van interimmanagers de mogelijkheid tot een intensievere relatieopbouw tussen leidinggevend en medewerkers onder druk komen te staan. Met de komst van nieuw management is het nu een unieke kans om een goede start te maken. Daarin wil het actieteam graag een actieve rol op zich nemen.

Krachtige aspecten waarvan de actieteamleden vinden dat de gemeente die vooral moet vasthouden en uitbouwen, zijn met name: trots op en betrokkenheid van mensen bij het eigen werk, professioneel en benaderbaar zijn. De wens is om dit verder te laten reiken dan alleen het eigen werk, dus meer op de organisatie als geheel. De verwachting is dat dit het werkplezier van elke medewerker binnen de Gemeente Haaksbergen ten goede komt!

Het proces

Het actieteam is na de startsessie meteen actief aan de slag gegaan met activiteiten waar collega's bij betrokken konden worden. Zo konden ze zichzelf zichtbaar maken en beweging in gang zetten die direct al verder reikte dan het actieteam.

De actieteamleden begonnen met het interviewen van collega's over waar zij trots op zijn in het werk, in het team en in de gemeente. Dit bevestigde het beeld dat de trots er vooral is op het eigen werk en vaak ook op het eigen team. De relatie met de leidinggevende kwam regelmatig als aandachtspunt naar voren. Vooral het feit dat de vele managementwisselingen ervoor zorgen dat niet wordt geïnvesteerd in een intensievere en langduriger relatieopbouw tussen leidinggevend en medewerkers.

Interimmanagement is immers weer weg als hun opdracht afgerond is, en richt zich vaak meer op vakinhoudelijke issues dan op people-management. 'People-management is niet hun hoofdtaak, dat doen ze vaak een beetje 'erbij', aldus een actieteamlid.

Uit de interviews met hun collega's zagen de actieteamleden steeds weer naar voren komen dat medewerkers van hun leidinggevend meer aandacht en support verwachten. Dat ze het waarderen dat ze veel vrijheid in het werk krijgen, maar ook graag gezien willen worden en oprechte aandacht ervaren voor wat ze doen en hoe ze toegevoegde waarde leveren. Bovendien kan een leidinggevende volgens de geïnterviewde medewerkers bijdragen aan het versterken van de team-cohesie en het samen richting bepalen voor het team.

'Warme landing' nieuwe managers

Omdat juist in de periode van het Goed en Gezond Werken-traject nieuwe managers aangesteld werden, wilde het actieteam graag bijdragen aan een 'warme landing' van deze nieuwe managers, op een manier die anders dan anders zou zijn en daardoor ook de toon zet voor een ander soort relatieopbouw tussen leidinggevend en medewerkers. Ze droegen daarom bij aan het organiseren van een ludiekere introductie van de nieuwe leidinggevend. Zij kregen een persoonlijke introductie, onder andere door in de gangen pijlen te plaatsen die naar de kamers van de nieuwe managers leidden, met daarop persoonlijke informatie, weetjes (zoals hobby's etc.), informatie uit hun CV's en over hun nieuwe functie.

Gesprekken

Deze patroon doorbrekende introductie leidde er eveneens toe dat hierover gesprekken ontstonden. Ook (en juist) toen enkele collega's er in de ogen van andere collega's niet positief op bleken te reageren. Kortom: het maakte iets los, er ontstonden gesprekken die eerder niet op die manier gevoerd werden. Het actieteam zag dit als een teken van meer openheid en bespreekbaarheid van zaken. De leidinggevend zijn nu zichtbaarder geworden voor medewerkers. En medewerkers zien dat ze zelf ook een verantwoordelijkheid hebben, bijvoorbeeld in het verbeteren van overleg met de leidinggevend en binnen het team. Op die manier ontdekte het actieteam hoe belangrijk het is dat medewerkers zich er steeds meer bewust van moeten worden dat ze verwachtingen mogen hebben van hun leidinggevend, maar dat ze zelf ook actor zijn in het opbouwen van een goede relatie en in het bespreekbaar maken van de wederzijdse verwachtingen. Dus niet 'alleen maar af te wachten of deze manager het hopelijk beter gaat doen'. Een constructieve relatie maak (en behoud) je immers samen!

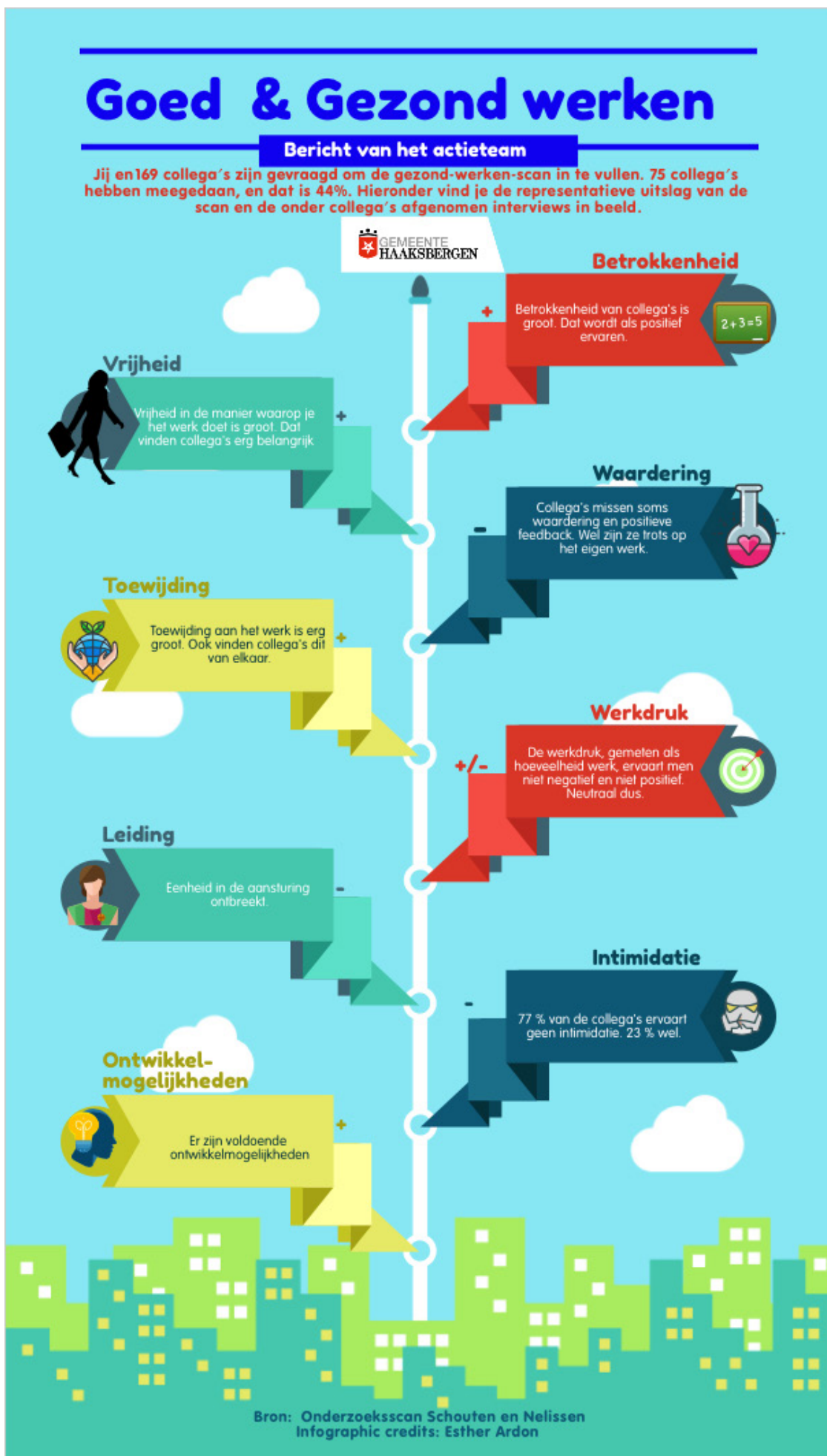
Inspiratiekamer

Een volgende actie van het actieteam was gericht op het meer betrekken van medewerkers bij de organisatie als geheel. Om hier een doorbraak in te creëren hebben zij het initiatief van een uitnodigende 'inspiratiekamer' opgezet en dit samen met andere collega's uitgewerkt. Deze inspiratiekamer is een vergaderkamer die zo is ingericht dat deze uitnodigend is voor ideevorming, open gesprekken, kennisdeling en creativiteit. Deze ruimte is voor iedere medewerker van de gemeente toegankelijk en is bedoeld om de muren tussen afdelingen te slechten, elkaar meer op te zoeken en samen tot creatieve ideeën en nieuwe inzichten te komen.



Om een breder draagvlak te krijgen voor dit 'inspiratiekamer'-initiatief heeft het actieteam uitgevraagd welke medewerkers zich hierbij wilden aansluiten om tot verdere inrichting van de kamer te komen. Dat begint er bijvoorbeeld mee dat de kamer vrolijk en 'anders dan alle andere kamers in het gemeentehuis' is ingericht. Dat leidde direct al tot gespreksstof onder medewerkers. Dat vonden de actieteamleden mooi om te merken; dat je met elkaar buiten de gebaande paden gaat kijken en denken.

Het actieteam heeft zichzelf op intranet geïntroduceerd, onder andere door de belangrijkste resultaten van de 'Goed en Gezond Werken-scan', in combinatie met input vanuit interviews, op intranet te plaatsen. Aan de hand van onderstaande infographic heeft het actieteam de belangrijkste punten uit de scan gepresenteerd. Het actieteam ziet hierbij nog wel als vraagpunt: hoe je kunt zorgen/uitnodigen dat gelezen wordt wat je op het intranet plaatst.



DE WERKWIJZE VAN DE ACTIETEAMAAANPAK

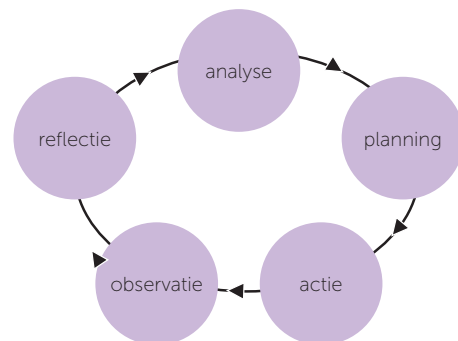
In de actieteams Goed en Gezond Werken is gebruik gemaakt van de actieonderzoekmethode. Actieonderzoek is een type onderzoek, waarbij de mensen die direct bij de situatie betrokken zijn het onderzoek zelf uitvoeren (Eden & Huxham, 1996). In de gehanteerde werkwijze was het actieteam van de Gemeente Haaksbergen (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 de gemeente Haaksbergen aangedragen en gezamenlijk met het actieteam van de Gemeente Haaksbergen onderzocht en geëvalueerd. Hierbij was het doel 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 de Gemeente Haaksbergen 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 onderzoeksproces 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 de Gemeente Haaksbergen 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 partizipatiefes Aktionsforschung.

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