

Grip op een positief werk- klimaat

Praktijkcase Horizon College



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid



‘Het is belangrijk dat je invloed kunt uitoefenen’

‘In het onderwijs is de werkdruk al jaren hoog. Hiermee kun je op allerlei manieren omgaan, in het team, zelf of als manager. Maar het is vooral belangrijk dat je zoekt naar een manier die beklijft.’

Ronald Mulder is opleidingsmanager bij Horizon College, een regionaal opleidingscentrum in Noord-Holland.’



‘Een hoge werkdruk is heel herkenbaar in het onderwijs. Ook uit ons medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat. De kans om mee te doen met een Goed en Gezond Werken-traject, hebben we dan ook met beide handen aangegrepen’, vertelt Ronald over de keuze van Horizon voor de actieteamaanpak. ‘Onder begeleiding ga je een aantal maanden aan de slag. Er is een scan vooraf, het team bedenkt interventies en je krijgt na afloop een rapportage. Het is een heel concrete manier om het onderwerp aan te pakken.’

Uitgaan van motivatie

Door het actieteam heeft Ronald gemerkt dat het belangrijk is dat medewerkers invloed op hun werk kunnen uitoefenen. ‘Een van de interventies die we hebben ingezet, maakt mensen meer bewust van hun eigen en elkaars kwaliteiten en van hun energiegevers.

Wij kennen het vrije taak model. Binnen het team hebben we tijd voor onderwijs en tijd voor vrije taken. Dat zijn de taken die buiten het lesgeven ook moeten worden uitgevoerd. We hadden daar vaak vier of vijf vergaderingen voor nodig. Het gekke was dat de inhoud van het werk hierbij nooit echt onderwerp was van gesprek. Uit de sessies kwam naar voren dat het goed zou zijn om in kaart te brengen wat iedereen leuk vindt en waar hij of zij goed in is en daaraan de taken te koppelen. Het werk blijft hetzelfde, maar door het zo te doen, geeft het toch verlichting. Je gaat uit van wat iemand écht motiveert en energie geeft in het werk. We zagen dat meteen terug in de meting die is gedaan.’

Meer begrip

Medewerkers maakten hun kwaliteiten inzichtelijk door in kwadranten aan te geven waarin ze goed zijn

Horizon College

Dit document beschrijft de case van Horizon College (afdeling Horeca in Heerhugowaard) en is tot stand gekomen op basis van deelname aan het actieteam Goed en Gezond Werken. Horizon College heeft zich hiervoor aangemeld om actief werk te maken van een goed, gezond en positief werkklimaat. De werkwijze van de actieteamaanpak wordt verder toegelicht in het laatste deel van de praktijkcase.

Het Horizon College is een regionaal opleidingscentrum (ROC) met vestigingen in Alkmaar, Heerhugowaard, Hoorn en Purmerend. De onderwijsinstelling telt ruim 11.000 studenten – zowel jongeren als volwassenen – met ongeveer 1.200 medewerkers. Het Goed en Gezond Werken traject is uitgevoerd bij de afdeling Horeca in Heerhugowaard met ruim 30 medewerkers. Wanneer er gesproken wordt over het Horizon College wordt hiermee deze specifieke afdeling bedoeld.

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



INTERVENTIES VAN HET ACTIETEAM:

- 1** Inzicht krijgen in je eigen en elkaars kwaliteiten en energiegevers met het kwaliteitenkwadrant.
- 2** Herverdelen van neventaken op basis van het kwaliteitenkwadrant.
- 3** Bewust werken aan feedback geven en open communicatie.

en waarin minder goed en wat hen wel of juist geen energie oplevert. Ronald: 'Deze kwadranten hingen in de personeelskamer. Dat leverde ook weer gespreksstof op. Medewerkers zagen wat anderen leuk vinden of juist goed kunnen en raakten daarover met elkaar aan de praat. Op die manier ontstond ook meer begrip voor elkaar en voor elkaars werkwijze en ideeën. De hoop is dat het uiteindelijk ook meer begrip oplevert en bijdraagt aan een betere samenwerking, omdat je elkaars werk beter kunt inschatten.'

Collegiale feedback

Een andere interventie die bij Horizon is bedacht, is het geven van collegiale feedback. Hoe kun je dat op een positieve manier doen? De achtergrond bij deze interventie is dat door meer positieve feedback te geven een positievere vertrouwensrelatie tussen collega's, ontstaat en meer ruimte voor dialoog. Dat moet het makkelijker maken om iemand ook aan te spreken op zaken die minder goed gaan. 'Daar gaan we nog mee verder', legt Ronald uit. 'Het idee is dat we een leergemeenschap starten en momenten inbouwen wanneer mensen hiermee aan de slag gaan.'

'Waarom deze aanpak zo goed werkt? Met een actieteam ga je gericht met elkaar in gesprek. Je verkent eerst met elkaar wat er speelt en waar je naar zou kunnen kijken. Bovendien krijgen medewerkers met theorie onderbouwd waarom iets wel of niet werkt. Ook de regelmaat van een actieteam werkt goed. Je zet iets uit, je bespreekt het en komt weer bij elkaar. Het is lekker om zo te werken. Op die manier lukt het ook om bewustzijn te creëren. In de hectiek van alledag gebeurt dat vaak niet.'

Ook over de resultaten is Ronald stellig. 'Het heeft echt effect gehad. Je ziet bij de tweede meting al een verschil in werkdrukbeleving. Het bijzondere is dat een groot aantal van de mensen aangaf niets te hebben gemerkt van het project, maar de ervaren werkdruk is dus wel anders. Ik wil het MT voorstellen dit ook voor andere afdelingen in te zetten. Het grootste succes? De beleving dat mensen beseffen: je kunt het over taken hebben. Waarom je iets wel of niet graag doet of goed kunt.'

GELEERDE LESSEN EN IMPACT VAN HET ACTIETEAM

De geleerde lessen vanuit het actieteam van Horizon College zijn kernachtig te verwoorden in de volgende drie punten:

Maak bewust meer gebruik van je eigen en elkaars kwaliteiten en energiegevers

Het gesprek aangaan over ieders kwaliteiten en affiniteiten bij het uitvoeren van de taken lijkt op meerdere manieren bij te dragen aan vermindering van (het gevoel van) werkdruk. Namelijk: elkaars werk beter leren kennen, voorkomt irritaties, je begrijpt beter welk werk iemand doet en waarom hij iets op een bepaalde manier doet. Daardoor kunnen medewerkers ook beter met elkaar samenwerken, omdat ze het werk van de ander beter in kunnen schatten.

Op individueel niveau betekent het bovendien dat er meer wordt uitgegaan van wat iemand écht motiveert en energie geeft in het werk. Hoe meer daaraan tegemoet gekomen kan worden, hoe minder 'druk' iemand ervaart bij het werk. Bewustzijn van kwaliteiten en energiegevers zien de actieteamleden sowieso als een aanwinst om het werk goed en met plezier te doen; het geeft zelfvertrouwen dat je als docent nodig hebt.

Een actie is sterk als die ook leidt tot een concreet en direct zichtbaar resultaat

Sterk aan de acties van het actieteam was dat ze een heel concreet doel voor ogen hadden voor het volgende schooljaar. Waarmee het actieteam wilde experimenteren, kon gelijk ten uitvoer gebracht worden op het gebied van iets wat er komend jaar toe doet voor alle docenten. Daardoor is iedereen er op eenvoudige wijze op aan te haken.

Belangrijke 'proof of the pudding' is dat het gesprek over de kwadranten in relatie tot de taakverdeling een concreet resultaat gaat opleveren in de jaarplanning en roostering van 2018-2019. Op die manier kan volgend

jaar geëvalueerd worden of dat 'meer' gebracht heeft en het dus voor herhaling vatbaar is om het op deze manier te blijven doen. Sowieso ontstaat er nu meer gedeelde betrokkenheid bij het jaarplan. Iedereen heeft zijn 'geluid'/inbreng laten horen.

Feedback geven is belangrijk en kan op verschillende manieren

Het belang van elkaar goed feedback geven, wordt onderstreept door het taakverdelingsexperiment dat het actieteam heeft uitgevoerd. Dat deze zaken gekoppeld kunnen worden aan elkaar, werkt versterkend voor beide experimenten.

FEEDBACK LESSEN:

Geleerde lessen binnen het actieteam, op het gebied van feedback geven, zijn onder andere:

- ✓ Corrigeren en feedback geven betekent nadrukkelijk ook: de ander een vraag stellen.
- ✓ Aanspreken is meer dan corrigeren, regelmatig positieve feedback geven, is een voorwaarde voor het op effectieve wijze geven van kritische feedback.
- ✓ Let op om kritiek niet te verpakken als compliment, dat is dubbelzinnig en versterkt juist wantrouwen bij de ander.

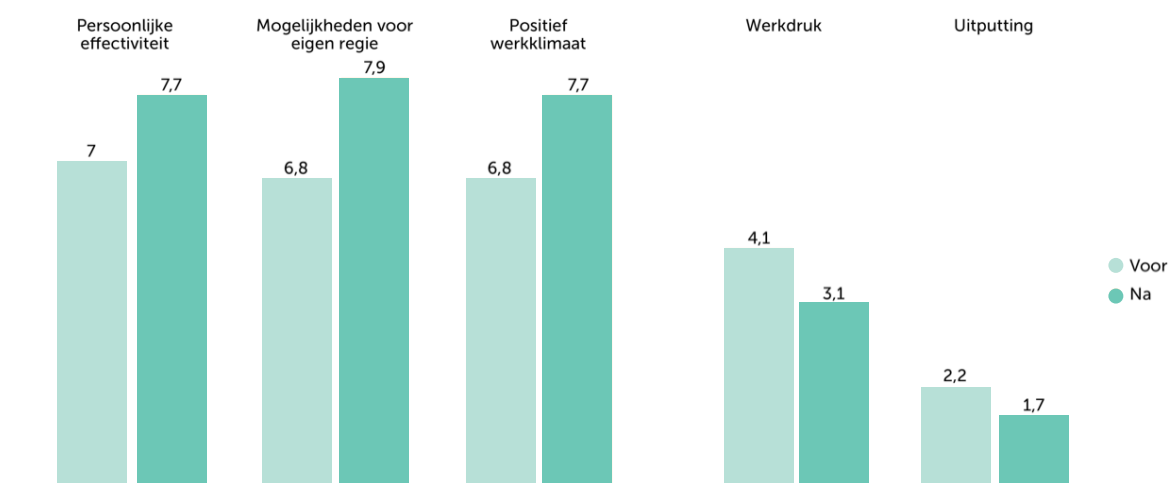
Borging en hoe nu verder?

Het actieteam wil de ingezette weg graag verder uitbouwen en zal in de komende maanden gezamenlijk verder werken aan het positieve werkklimaat. De ervaringen van het actieteam binnen de Horeca-opleiding zullen binnen het Horizon College gedeeld worden om ook andere teams te inspireren om samen aan de slag te gaan.

De impact van het actieteam

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 dat de ervaren persoonlijke effectiviteit, mogelijkheden om eigen regie te nemen en klimaat van bevoegenheid zijn gestegen. De ervaren persoonlijke effectiviteit is van 7,0 naar 7,7 gestegen. De ervaren mogelijkheden voor eigen regie (de mogelijkheden om de eigen werkomgeving en het werk zelf vorm te geven) is van een 6,8 naar 7,9 gestegen. En, tot slot, is het ervaren werkklimaat in de vorm van klimaat van bevoegenheid (de mate waarin binnen de organisatie o.a. aandacht is voor ontwikkelmogelijkheden, waardering voor medewerkers, constructieve feedback en de bijdrage van de medewerkers aan het hogere doel van de organisatie) gestegen van een 6,8 naar 7,7.



Daarnaast zien we een afname in de ervaren werkdruk en in de mate dat de medewerkers zich uitgeput voelen. De ervaren werkdruk is van een 4,1 gedaald naar 3,1 en de mate waarin de medewerkers zich uitgeput voelen is gedaald van een 2,2 naar 1,7.

Uit de vragenlijst blijkt wel dat het actieteam niet heel zichtbaar is geweest voor de andere medewerkers. Zo geeft slechts 40% van de deelnemers aan de vragenlijst aan dat ze contact gehad hebben met het actieteam, en slechts 50% dat ze te maken gehad hebben met de acties van het actieteam. Gezien de acties van het actieteam is het onwaarschijnlijk dat slechts 50% daadwerkelijk te maken heeft gehad met de acties. Waarschijnlijk zijn de acties wel gezien, maar worden ze niet aan het actieteam toegeschreven. Sterker nog, het actieteam heeft alle medewerkers betrokken bij hun acties en toch geeft slechts 20% van de medewerkers aan dat ze zelf tot actie zijn aangezet.

¹ N=15, 47% van de populatie (gecombineerde voor en nametingen)

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

ACHTERGRONDINFORMATIE OVER DE ORGANISATIE EN HET PROCES

Het Horizon College is een regionaal opleidingscentrum (ROC) in Noord-Kennemerland, West-Friesland en Zaanstreek-Waterland. De onderwijsinstelling telt ruim 11.000 studenten – zowel jongeren als volwassenen – met ongeveer 1.200 medewerkers. Daarmee zijn ze de grootste onderwijsinstelling boven het Noordzeekanaal. De verschillende vestigingen van het Horizon College zijn in Alkmaar, Heerhugowaard, Hoorn en Purmerend. Het Goed en Gezond Werken-traject wordt uitgevoerd bij de afdeling Horeca in Heerhugowaard. Wanneer er gesproken wordt over het Horizon College wordt hiermee deze specifieke afdeling bedoeld.

Missie

Het Horizon College wil kennis, kunde en vaardigheden overdragen door onderwijs en advies te geven aan inwoners, ondernemers en werknemers boven het Noordzeekanaal.

‘Wij dagen ieder uit om zich professioneel en persoonlijk te ontwikkelen, zodat ze een duurzame plek kunnen innemen op de arbeidsmarkt. Zo stimuleren we uiteindelijk de sociaaleconomische ontwikkeling van de regio.’

Cultuur

Het Horizon College wil een cultuur creëren waarin men elkaar kan aanspreken, feedback kan geven en vragen en dat uit te voeren met een lerende houding. Ook probeert Horizon College een open cultuur te scheppen, die experimenten en ‘fouten maken’ expliciet waardeert.

Ontwikkelfase

Bij het Horizon College zijn er meerdere beleidsdocumenten ten aanzien van Goed en Gezond Werken aanwezig. Zo is er beleid omtrent duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, sociale veiligheid en een gedragscode.

Er zijn meerdere vertrouwenspersonen beschikbaar voor de docenten. Dat deze er zijn, wordt binnen de organisatie helder gecommuniceerd (o.a. op de tv-schermen in het gebouw). De gemelde incidenten

worden geregistreerd. Momenteel voeren ze bij het Horizon College geen specifiek beleid op langdurig of frequent verzuim. Men hanteert op dit moment een eigen-regiemodel, waarbij leidinggevende en medewerkers in overleg samen kijken wat er mogelijk is. De leidinggevenden zijn niet getraind in omgaan met pestgedrag, maar binnen de organisatie zijn wel trainingen geweest voor leidinggevenden en medewerkers over omgaan met (ervaren) werkdruk. Het Horizon College heeft ook een interne psycholoog, die laagdrempelig bereikbaar/beschikbaar is voor alle medewerkers.

Aan de slag met werkdruk

Binnen het Horizon College wordt om het jaar een MTO uitgevoerd. In het MTO van 2017 bleek net als voorgaande jaren dat de werkdruk als hoog wordt ervaren. Binnen de onderwijssector zijn geluiden van hoge werkdruk overigens niet vreemd. Maatschappelijke ontwikkelingen brengen mede teweeg dat er veel van docenten gevraagd wordt. Ouders van leerlingen zijn mondiger dan vroeger en stellen hoge eisen aan de school. De leerlingenpopulatie van Horizon (mbo, ook de lager kwalificatieniveaus) brengt met zich mee dat er voor veel leerlingen extra zorg en aandacht nodig is om hen uiteindelijk naar een diploma te kunnen begeleiden. Vanuit maatschappelijk beleid op het gebied van onderwijs is er de afgelopen jaren veel op het mbo afgekomen. Dat er daardoor voortdurend zaken veranderen of vernieuwd moeten worden, brengt een extra gevoel van werkdruk met zich mee.



Het team van de horeca-opleiding wil daarom graag aan de slag met het thema werkdruk, door het instellen van een actieteam bestaande uit: docenten, HR en management.

Wanneer het actieteam voor het eerst bijeenkomt in een startsessie, is gezamenlijk verkend waar de oorzaken van werkdruk met name in zitten en wat het gewenste toekomstbeeld zou zijn van een werkomgeving waarin medewerkers minder werkdruk ervaren.

Opmerkelijk is dat al snel duidelijk wordt dat ieder actie-teamlid in de basis zijn/haar werk met erg veel plezier en toewijding doet. Betrokkenheid bij de leerlingen en bevoegenheid voor het werk en het vak geven de docenten veel energie om vaak juist dat stapje extra te doen. Het is eerder de vraag op welke momenten zij wat vaker een grens zouden kunnen aangeven, om zelf niet over te lopen van de drukte. Leuk is bovendien om te merken dat de docenten zelf afkomstig zijn uit de horeca en de vakken die ze geven daarom heel mooi vinden.

‘Een dienstverlenende houding zit in onze haarvaten! Maar wellicht is dat tegelijkertijd ook onze valkuil, dat we het iedereen altijd zo graag naar de zin willen maken...’

Een punt dat tijdens de uitwisseling van ervaringen en beelden in de startsessie voortdurend naar voren komt, is: meer durven loslaten en erop vertrouwen dat het goed komt. De betrokkenheid bij de leerlingen is hoog, docenten willen het graag goed doen, zeggen al gauw ‘ja’ als iemand hen iets vraagt, zonder zich op dat moment af

te vragen of het prioriteit heeft. In het ideaalbeeld zouden ze zich er meer bewust van kunnen zijn wat ze doen, welke keuzes ze maken, of iets direct hun aandacht zou moeten opeisen of dat het ook wel even kan wachten.

De aard van de leerlingenpopulatie brengt met zich mee dat docenten soms het idee hebben dat ze heel hard werken om een leerling te helpen, terwijl de leerlingen (en/of hun ouders) van hun kant geen medewerking en juist eerder tegenwerking vertonen. Dat kan de energie doen weglekken bij docenten. In dat geval zouden ze willen dat ze zaken meer kunnen loslaten en zich minder persoonlijk betrokken en aangesproken voelen om iets op te lossen.

Tegelijkertijd wordt de betrokkenheid onderling in het team positief ervaren. Hierbij is het wel een punt van aandacht voor de individuele docenten in hoeverre ze durven toe te geven dat iets niet lekker loopt. Als docent is het immers van belang dat je je handelingsbekwaam voelt in je werk, zelf ben je uiteindelijk de belangrijkste schakel voor goed onderwijs aan de leerlingen. Eigen percepties over wie/hoe goed je moet zijn als docent lijken van invloed op de ervaren werkdruk, gezien de hoge lat die men zichzelf aanmeet.

Andere veroorzakers van werkdruk waar de docenten zelf invloed op hebben, is dat ze hun lessen graag op een leuke en nieuwe manier invulling geven; op een wijze die bij henzelf past en die past bij de klas waar ze les aan geven. Dat is uiteraard heel positief. Echter, er zijn veel lesmaterialen ontwikkeld (zoals PowerPoint-presentaties, opdrachten, etc.) waar je als docent zondermeer gebruik van kunt maken. De vraag is of dat nu wel optimaal gebeurt. Docenten kiezen er vaak voor om het net iets anders te doen en er weer nieuwe elementen aan toe te voegen, zodat ze het een eigen sausje kunnen geven.



Dat kost extra tijd en veroorzaakt enerzijds werkdruk. Anderzijds geeft het ook energie, omdat ze zo een mooie les kunnen geven die past bij henzelf en bij de specifieke klas. Maar efficiënter gebruikmaken van wat er al is, blijft een aandachtspunt binnen het gewenste toekomstbeeld.

Ook worden enkele organisatorische punten genoemd die de werkdruk beïnvloeden. Bijvoorbeeld dat het team groot (30 personen) is en het dus tijd kost om goed in verbinding met elkaar te blijven. Het vele appen en mailen lijkt daarbij een aanzienlijke tijdvreter te zijn. Afspraken die gemaakt worden, kunnen beter nagekomen worden. Dat zou ook efficiency met zich meebrengen.

Een terugkerend punt is bovendien de hoeveelheid administratieve taken. Die kosten veel tijd, terwijl niet altijd direct duidelijk is wat het oplevert. Voor docenten is er geen directe beloning, waardoor dergelijke taken minder aantrekkelijk zijn dan dat wat direct te maken heeft met lesgeven. De uitdaging is dus om deze administratieve taken, die natuurlijk wel moeten plaatsvinden, aantrekkelijker te maken. Bijvoorbeeld: door ze bewuster in te plannen (waardoor ze minder last-minute stress opleveren), door ze eventueel met collega's samen te doen, door een beter beeld te hebben waarom je ze doet en welke kwaliteitsverbetering of tijdwinst het op langere termijn op gaat leveren.

Na de eerste inventarisatie van de veroorzakers van werkdruk en het creëren van een toekomstbeeld van de gewenste of ideale situatie (in de startsessie), zijn de actieteamleden aan de slag gegaan met het voor een bepaalde tijd in kaart brengen van hun werkzaamheden. Wat geeft energie? Wat trekt energie weg? Het beeld dat dit opleverde, bevestigde grotendeels het beeld dat in de startsessie al geschetst was.

Interessant was vervolgens het ontstaan van de gedachte dat als het team preciezer zou kijken wat de ene persoon leuke taken vindt, terwijl de ander er niet zoveel mee heeft, het werk veel beter verdeeld zou kunnen worden op basis van waar mensen goed in zijn en wat ze leuk vinden om te doen. De verwachting is dat er verschillen zijn tussen docenten, wanneer je dit in kaart brengt. Taken kun je vervolgens veel meer toedelen op de component 'vind ik leuk', waarbij het kan zijn dat iemand het al goed kan of dat hij/zij zich er nog (verder) in wil ontwikkelen. Er zullen ook taken overblijven die niemand leuk vindt. Maar dan komt de vraag vervolgens boven: zien we mogelijkheden om deze taken leuker te maken (bijv.: door ze samen met een collega te doen, door de context prettiger te maken, etc).

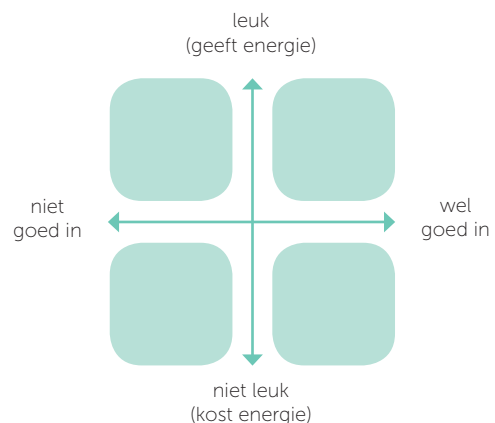
Om hier concreet mee aan de slag te gaan binnen het docententeam, heeft de opleidingsmanager een presentatie gegeven in het teamoverleg en zijn vervolgens de kwadranten opgehangen in de teamkamer, waarin iedere docent zijn eigen 'plaatje' kon invullen. Zo werd voor iedereen zichtbaar hoe collega's zichzelf in de verschillende taken zien.



KWADRANT VERDELING:

Het idee werd geboren om – ten behoeve van de taakverdeling voor het schooljaar 2018-2019 – alle docenten aan de hand van een kwadrant in kaart te laten brengen hoe zij zichzelf zien in de taken die er op teamniveau te verdelen zijn:

- ✓ Welke taken vind je leuk en kun je goed?
- ✓ Welke taken vind je leuk en kun je nog niet goed (maar zou je wel willen leren)?
- ✓ Welke taken kun je goed maar vind je niet leuk?
- ✓ Welke taken vind je niet leuk en ben je ook niet goed in?



Figuur 1: Kwadrantverdeling

Voorstel is dan ook dat dit verder besproken moet worden in groepjes van mensen met belangstelling voor eenzelfde taak: wat houdt de taak in (er is immers al iemand die deze taak nu doet en anderen kunnen daarvan leren)?

Met hoeveel mensen en met wie doen wat? Welke kwaliteiten van eenieder zetten we daarbij in? Idee is om de begeleiding van de gesprekken te laten verzorgen door een docent uit een ander groepje, dus die de taak zelf niet wil doen.

AANDACHTSPUNTEN:

- ✓ De verdeling van taken gaat plaatsvinden binnen de huidige beschikbaarheid van uren, zoals die door de opleidingsmanager meegegeven worden.
- ✓ Docenten hebben zelf de ruimte om te kiezen met hoeveel mensen ze een taak gaan doen en met wie.
- ✓ Wat te doen met taken die niemand aanspreken? Het gesprek zou dan moeten gaan over: wat maakt dat een taak 'niet leuk' is? Is er mogelijk iets te doen aan de condities waarbinnen die taak uitgevoerd kan worden?
- ✓ Er zijn taken die in de ontwikkelruimte van bepaalde mensen vallen: ze vinden het wel leuk maar kunnen het (nog) niet goed. Hoe zorg je samen dat ook mensen deze taken kunnen doen die hier een ontwikkeldoel in zien voor zichzelf?

Feedback geven

Parallel hieraan heeft het actieteam een tweede experiment opgezet: het geven van feedback aan collega's. Daarbij zijn meteen meerdere collega's uit het team betrokken. Na op onderzoek uit te zijn gegaan, stuiten ze op het 'kernkwadrantenspel'.

Met behulp hiervan kunnen medewerkers met elkaar het gesprek aangaan over de kwaliteiten die iemand bezit, met daaraan ook gekoppeld de keerzijden van die kwaliteiten (die zich bijvoorbeeld voordoen als iemand doorschiet in bepaald gedrag). Oftewel: de uitdagingen en ook de zaken waar iemand bij een ander allergisch voor is. In kleine groepjes zijn de medewerkers hiermee aan de slag gegaan.

De actieteamleden vinden het van belang om meer aandacht te besteden aan elkaar feedback geven, omdat juist de blokkade om elkaar aan te spreken vaak voor werkstress zorgt. Dan verliezen medewerkers energie, omdat zij zich ergeren aan collega's, maar er niets over durven te zeggen op een opbouwende manier. Begonnen vanuit de behoefte om collega's wat vaker corrigerend te durven aanspreken, maakte dit experiment de wending naar een tweesporen-aanpak: juist ook investeren in het elkaar meer positieve feedback om negatieve feedback te kunnen geven. Voor het laatste is namelijk een cultuur van het geven van positieve feedback nodig. Want wil je negatieve feedback kunnen geven, dan moet er al een cultuur zijn van het geven van positieve feedback. Daardoor ontstaat een positievere vertrouwensrelatie tussen collega's, waardoor het makkelijker wordt om elkaar ook aan te spreken op zaken die je graag anders zou zien. Waarbij bleek dat het goed is als je de ander ook bevraagt waarom hij iets op een bepaalde manier doet, zodat er ruimte ontstaat voor dialoog en uitwisseling, in plaats van alleen voor correctie.

Het feedback-experiment kan mogelijk nog meer gekoppeld worden aan het taakverdelingsexperiment, omdat het in beide gevallen gaat om het bespreekbaar maken van ieders kwaliteiten, maar ook van de punten waar iemand (nog) niet sterk in is.

DE WERKWIJZE VAN DE ACTIETEAMAAANPAK

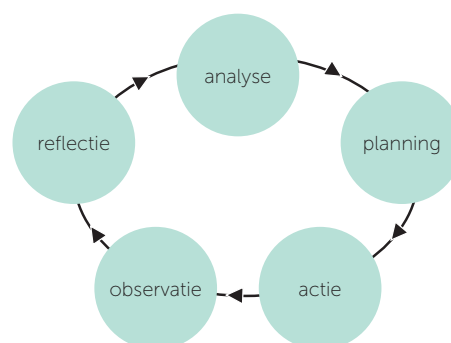
In de actieteams Goed en Gezond Werken is gebruik gemaakt van de actieonderzoeksmethode. Actieonderzoek is een type onderzoek waarbij de mensen die direct bij de situatie betrokken zijn het onderzoek zelf uitvoeren (Eden & Huxham, 1996). In de gehanteerde werkwijze was het actieteam van Horizon College (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 Horizon College aangedragen en gezamenlijk met het actieteam van Horizon College 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 Horizon College 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 Horizon College 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