

Grip op een positief werk- klimaat

Praktijkcase McDonald's



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid



‘Wat de een pesten vindt, noemt de ander een geintje’

‘Onze medewerkers zijn hier gemiddeld zes uur op een dag. Het is zonde om die uren met tegenzin door te brengen. Bovendien: tevreden medewerkers beïnvloeden een goede samenwerking, de sfeer en de gastwaardering.’

Daan Schoute is restaurantmanager bij McDonald’s Nederland. Met succes zette hij een actieteam Goed en Gezond Werken in. ‘Het heeft mij geholpen om de werksfeer in mijn team te verbeteren.’



‘Het werkklimaat was niet slecht, maar het kan altijd beter’, vertelt hij over het waarom van het traject. ‘McDonald’s voert innovaties door op elk gebied. Ook als het gaat om personeelsbeleid. Dus zo’n aanpak past wel bij ons. We vinden het belangrijk dat er een goede werksfeer is en dat mensen met plezier naar het werk gaan.’

Hij stelde een divers actieteam samen met managers, medewerkers met veel en weinig ervaring en HR-adviseurs. De verschillende sessies brachten meer inzicht in wat er op de werkvloer gebeurt. ‘Als manager heb je toch niet altijd door hoe medewerkers het echt ervaren. Natuurlijk houd ik wel gesprekken met mijn team, maar die gaan meer over hun persoonlijke ontwikkeling en minder over de werksfeer. Er kwam nog best wat boven tafel. Zo bleek bijvoorbeeld dat mensen zich soms buitengesloten voelden. Met het actieteam hebben we gekeken: wat gebeurt er, hoe komt het?’

Abstract

‘Uiteindelijk werd duidelijk dat de huisregels die we hebben te abstract zijn. Een van die regels is bijvoorbeeld: we werken aan een prettige werksfeer. Maar wanneer heb je een prettige sfeer? Een andere schrijft voor dat we ons niet schuldig maken aan seksuele intimidatie, pesten en agressie. Ook hier geldt weer: wat is pesten? Wat de een pesten vindt, noemt de ander een geintje. Zo gebruiken medewerkers de bijnaam amateur nog wel eens als iemand iets niet goed doet. Voor veel voelt dat als een grapje, maar nieuwe medewerkers kunnen hiervan heel onzeker worden. De sessies leverden die bewustwording op.’

Als oplossing bedenkt het actieteam zelf voorbeelden bij de huisregels. Die zijn gepresenteerd aan collega’s in bijeenkomsten en via interne communicatiekanalen. Een succes vindt Daan. ‘Het werkt zo goed, omdat

McDonald’s

Dit document beschrijft de praktijkcase van McDonald’s (specifiek één vestiging in Den Haag). Deze is tot stand gekomen op basis van deelname aan het actieteam Goed en Gezond Werken. Deze vestiging van McDonald’s heeft zich aangemeld voor deelname om actief werk te maken van een goed, gezond en positief werkklimaat. In het laatste deel van de praktijkcase wordt de actieteamaanpak verder toegelicht.

McDonald’s Corporation is wereldwijd de grootste restaurantketen met meer dan 36.000 restaurants in meer dan 100 landen. McDonald’s is een franchiseorganisatie waarbij 70% van de restaurants eigendom is van lokale zelfstandige ondernemers. McDonald’s Nederland is onderdeel van de McDonald’s Corporation en telt 223 restaurants in handen van een franchise-ondernemer en 22 restaurants van McDonald’s zelf. Het actieteam Goed en Gezond Werken ging aan de slag bij één van deze eigen restaurants. In dit restaurant werken ruim 80 medewerkers.

In de periode van januari 2018 tot en met juni 2018 is het actieteam binnen McDonald’s samen aan de slag gegaan om het positieve werkklimaat een impuls te geven en een positieve verandering op gang te brengen.

Dit zeggen medewerkers:

'Fijnere werksfeer, er wordt meer gecommuniceerd.'

'Het respecteren van elkaar onderling is echt veranderd.'

'Iedereen spreekt elkaar aan op een fijne manier en iedereen voelt zich ook minder aangevallen.'

'Iedereen probeert ook bij te dragen aan een leuke sfeer op de werkvloer. Wat ik afgelopen dagen gemerkt heb, is dat als iemand een beetje chagrijnig kijkt, dit de rest van het team motiveert om hem of haar te laten lachen.'

het door medewerkers zelf is bedacht. Dan is het veel sneller geaccepteerd dan wanneer het door het managementteam is opgelegd. Het actieteam vond zelf op een gegeven moment dat er nog meer draagkracht nodig was. Toen hebben ze voor alle medewerkers een sessie georganiseerd volgens de aanpak van het actieteam. Het hele team ging met elkaar in gesprek, waardoor het nog meer ging leven.'

Zo kwam ook de derde huisregel aan bod: we voeren de Nederlandse taal. Daan: 'We hebben een heel internationaal team, daarom deze regel. Spreek je geen Nederlands? Dan is het Engels. Toch bleek dat dat niet altijd zo werd uitgevoerd. Dat sluipt er in. Als twee mensen dan in hun eigen taal praten, is dat vervelend voor een ander. Die voelt zich buitengesloten. Het is nu voor iedereen duidelijk waarom die regel er is. Dat maakt het makkelijker om mensen aan te spreken als ze zich hieraan niet houden.'

Open cultuur

'Het overall resultaat is dat we een meer open cultuur hebben gerealiseerd. De werksfeer is echt verbeterd,' zegt Daan over het effect van de interventies van het actieteam. 'Als er iets gebeurt, dan wordt het meteen aangepakt. Bij ons werken veel jongeren. Dan ligt online pesten op de loer. Ook daar zijn we nu meer alert op. Iedereen is zich ervan bewust dat dat niet kan. Gebeurt het toch, dan is het meteen bespreekbaar. Zelf ben ik ook alerter. Ik heb gemerkt dat ik nog vaker op de werkvloer moet zijn, vaker moet vragen hoe mensen het ervaren en meer met mensen in gesprek moet gaan. De drempel was toch te hoog.'

'Bij McDonald's is het soms hard werken. Je moet goed als team samen kunnen werken om elke gast goed en snel te helpen. Daar leer je veel van en het is fijn als dat met plezier gebeurt. Daarom gaan we het vaker doen, deze werksessies. Een keer in de drie maanden zullen we met elkaar gaan zitten en kijken wat er beter kan.'



INTERVENTIES VAN HET ACTIETEAM:

- 1 Herformuleren van de huisregels.
- 2 Voorbeelden toevoegen aan de huisregels.
- 3 Filmpje maken om de 'nieuwe' huisregels nog meer te laten leven.
- 4 Bijeenkomsten met medewerkers organiseren.

GELEERDE LESSEN EN IMPACT VAN HET ACTIETEAM

Het actieteam van McDonald's kijkt terug op een geslaagd traject. De belangrijkste lessen die zij willen delen zijn:

Het belang van gezamenlijke afspraken is duidelijker

De actieteamleden vinden de belangrijkste geleerde les dat – door er zo gericht met elkaar mee bezig te zijn geweest en medewerkers er steeds echt bij te betrekken – er diepere bewustwording is ontstaan van het belang van dit soort afspraken met elkaar. Er is veel over gepraat en nagedacht en daardoor handelt iedereen er ook meer naar. Medewerkers in de crew hebben het gewaardeerd dat hun input hierbij gevraagd werd en dat ze actief betrokken zijn. Het is 'van iedereen'.

De gesprekken die erover gevoerd zijn met medewerkers hebben het bewustzijn vergroot van gedrag dat als onplezierig over kan komen bij anderen. Medewerkers zijn daardoor meer gaan nadenken over het eigen gedrag.

Blijf met elkaar in gesprek

Een tweede les is dat je zo'n ingezette beweging alleen vasthoudt door erover in gesprek te blijven, elkaar er steeds weer op aan te spreken (ook in positieve zin) en snel te handelen wanneer er iets gebeurt wat niet in de haak is. Zo houd je het met elkaar 'levend'.

Het managementteam heeft een voorbeeldrol

Het managementteam heeft hier een belangrijke voorbeeldrol in en daar zijn nog steeds verbeterstappen in te zetten; vooral in voorbeeldgedrag en daadwerkelijke steun bieden, zodat iedereen zich veilig voelt.



Heb aandacht voor nazorg bij conflicten

De nazorg na een wat groter conflict (ook als dit iets is wat speelt tussen managers en medewerkers) vraagt specifieke aandacht. Het is belangrijk dat goed en rustig uit te praten en daar met elkaar van te leren.

Betrek nieuwe medewerkers op tijd

Gezien de vrij hoge in- en uitstroom van medewerkers is het bovendien van belang om nieuwe medewerkers snel te laten kennismaken met de gewenste omgangsvormen en verwachtingen.

Het actieteam gaat de follow-up van het traject borgen door er elk kwartaal een meeting aan te besteden. Bovendien blijft McDonald's werken met de interne vertrouwenspersoon, zodat signalen van ongewenst gedrag snel en laagdrempelig gemeld en opgepakt kunnen worden.

Borging en hoe nu verder?

Het actieteam zal binnen de eigen vestiging actief blijven en periodiek samen komen om samen te blijven werken aan de werksfeer en het positieve werkklimaat. Daarnaast is het actieteam zo enthousiast dat ze ook hun ervaringen gaan delen met de andere vestigingen. Op deze manier hopen ze de andere vestigingen enthousiast te maken om ook zelf met een actieteam aan de slag te gaan.



RESULTATEN

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:

- ✓ De verandering is voelbaar. Concreet is dat te zien in de afname van pestgedrag en in sneller ingrijpen op de werkvloer.

‘Er worden geen bijnamen meer gebruikt op de werkvloer.’

- ✓ Medewerkers spreken elkaar ook meer aan op gedrag, omdat er nu iets is waaraan zij zich vast kunt houden; regels die je met elkaar afgesproken hebt. Daardoor is het makkelijker om erover in gesprek te gaan.

‘Er wordt meer gecommuniceerd.’

- ✓ Het management (vestigingsmanager en floormanagers) is meer op één lijn gekomen, door hierover te praten en ook echt commitment hiervoor te vragen/geven.

‘Zelf ben ik ook alerter. Ik heb gemerkt dat ik nog vaker op de werkvloer moet zijn, vaker moet vragen hoe mensen het ervaren en meer met mensen in gesprek moet gaan.’

- ✓ De komst van een nieuwe manager heeft het ingezette proces versterkt, omdat hij duidelijk handelt in lijn met wat we willen, duidelijke verwachtingen daarin uitspreekt en mensen daar actief bij betreft.
- ✓ Het mooiste, waar het allemaal om begonnen is: de sfeer op de werkvloer is verbeterd, het is gezellig onder elkaar!

ACHTERGRONDINFORMATIE OVER DE ORGANISATIE EN HET PROCES

McDonald's Corporation is wereldwijd de grootste restaurantketen met meer dan 36.000 restaurants in meer dan 100 landen. McDonald's is een franchiseorganisatie waarbij 70% van de restaurants eigendom is van lokale zelfstandige ondernemers. McDonald's Nederland is onderdeel van de McDonald's Corporation en telt 223 restaurants in handen van een franchise-ondernemer en 22 restaurants van McDonald's zelf.

Het actieteam Goed en Gezond Werken is aan de slag gegaan binnen één specifieke locatie in Den Haag. Deze locatie is onderdeel van McDonald's Nederland en is geen franchiseonderneming.

Think global, act local

De uitgangspunten, zoals die ooit bij de oprichting van McDonald's geformuleerd zijn, gelden nog steeds: de KSK&W. Dit staat voor: Kwaliteit, Service, Kraakhelderheid en Waar voor je geld. Of anders gezegd: "Een vriendelijke en snelle bediening, producten van hoge kwaliteit, een brandschoon restaurant en dat voor een aantrekkelijke prijs."

"Think global, act local" is sinds de oprichting in de jaren '50 het motto van McDonald's. De keten staat midden in de samenleving. Ondernemen met oog voor de omgeving vindt men belangrijk evenals het nemen van verantwoordelijkheid ten opzichte van de maatschappij. Daarnaast vormt het credo "Good Food Fast" de komende jaren de leidraad bij alles wat McDonald's doet.



Beste werkgevers van Nederland

In 2012 stond McDonald's op de vijfde plaats in de ranglijst van Beste Werkgevers van Nederland. De cultuur wordt omschreven als één waarin medewerkers vertrouwen hebben in de mensen voor wie ze werken, trots zijn op wat ze doen en plezier hebben met hun collega's. De keten geeft aan dat ze het belangrijk vindt dat de veelal jonge medewerkers zich prettig voelen bij McDonald's en dat ze ervaren dat ze zich zowel professioneel als persoonlijk kunnen ontwikkelen. Een groot deel van de medewerkers heeft een parttime contract. Voor deze groep is de functie bij McDonald's een bijbaan. Het verloop bij McDonald's ligt hoog, de veelal jonge werknemers gaan weg als hun studie voltooid is.

Respectvol en behulpzaam

McDonald's geeft aan een positieve verandering op gang te willen brengen binnen de organisatie. Men wil graag op een professionele manier omgaan met ongewenste uitingen van klanten, waarmee werknemers regelmatig te maken hebben, vooral in de avond en de nacht. Daarnaast wil McDonald's zich graag richten op een positieve verandering op de werkvloer. Dat betekent dat medewerkers onderling respectvol en behulpzaam met elkaar omgaan.

Binnen McDonald's Nederland is een klachtenregeling voorhanden. Er zijn gedragsregels en een klachtenprocedure, maar die zijn niet echt 'levend' onder de medewerkers. Een uitdagende factor is dat door het hoge verloop van werknemers het lastig gevonden wordt om de onderlinge gedragsregels te borgen. Informatie vervliegt en kennis is vluchtig.

Positieve verandering

Ondanks dat blijkt dat McDonald's positief gewaardeerd wordt als werkgever, dat medewerkers hun werk met plezier en trots doen en plezier hebben met hun collega's, is er zorg vanuit de leiding (vanuit McDonald's Nederland en specifiek van het restaurant in Den Haag). De omgangsvormen tussen medewerkers zijn niet altijd respectvol, vriendelijk en behulpzaam. Er zijn wel gedragsregels voor hoe medewerkers op de werkvloer met elkaar om horen te gaan, maar ze leven niet onder het personeel. Medewerkers kennen ze ook niet altijd. Het verloop onder de (jonge) medewerkers speelt hierin ook mee. Medewerkers spreken elkaar vaak niet aan, als onderling gedrag oncollegiaal of niet respectvol is. Ook de floormanagers laten hier niet altijd voorbeeldgedrag in zien.

Het actieteam, dat bestaat uit medewerkers, floormanagers, vestigingsmanager en een vertegenwoordiger van McDonald's Nederland, wil graag actief aan de slag om hier een positieve verandering in te brengen.

TOEKOMSTBEELDEN:

De actieteamleden vertellen tijdens de startsessie wat zij als gewenst toekomstbeeld zien: een werkomgeving binnen McDonald's waarin zij met plezier werken en zich sociaal veilig voelen. De 'stippen op de horizon' die meerdere malen naar voren komen, zijn onder andere:

- ✓ Open, eerlijk en respectvol met elkaar omgaan. Dat betekent onder andere dat er waardering is voor ieders ervaring en rol op de werkvloer, zonder daar flauwe opmerkingen en 'grapjes' over te maken. Respectvol betekent ook dat je het aan een collega vraagt als je hulp nodig hebt, in plaats van hem/haar te 'commanderen' iets voor je te doen.
- ✓ Acceptatie dat iedereen verschillend is en dat je elkaar behandelt en aanspreekt op de manier die voor diegene prettig is.
- ✓ Signalen van negatief gedrag sneller oppakken en bespreekbaar maken, met name ook door de leidinggevenden. Floormanagers moeten hierin meer op één lijn komen.
- ✓ Wanneer je ongewenst gedrag ziet, kun en durf je de ander daarop aan te spreken.
- ✓ "Met elkaar praten in plaats van over elkaar" (roddelen).

Huisregels concretiseren

McDonald's heeft huisregels, die aangeven hoe medewerkers met elkaar om horen te gaan. Volgens de actieteamleden zijn een aantal van deze huisregels goed toepasbaar op de zaken die in de startsessie genoemd zijn als gewenst toekomstbeeld. Zij gaan namelijk over open, eerlijk en respectvol met elkaar omgaan, verantwoordelijkheid nemen en elkaar kunnen en durven aanspreken als er iets gebeurt dat hier niet mee in lijn is.

De huisregels zijn echter vrij algemeen geformuleerd en ze leven niet heel concreet op de werkvloer. Daarom nemen de actieteamleden een aantal acties op zich om hier verandering in te brengen.

Een aantal actieteamleden belegt een werksessie met elkaar, waarin ze proberen deze huisregels een slag

concreter te maken. Ze gebruiken hierbij herkenbare voorbeelden vanuit de werkvloer, zodat collega's ze veel meer in de praktijk zullen herkennen en er naar gaan handelen.

HUISREGELS:

De drie huisregels die aangepakt worden zijn:

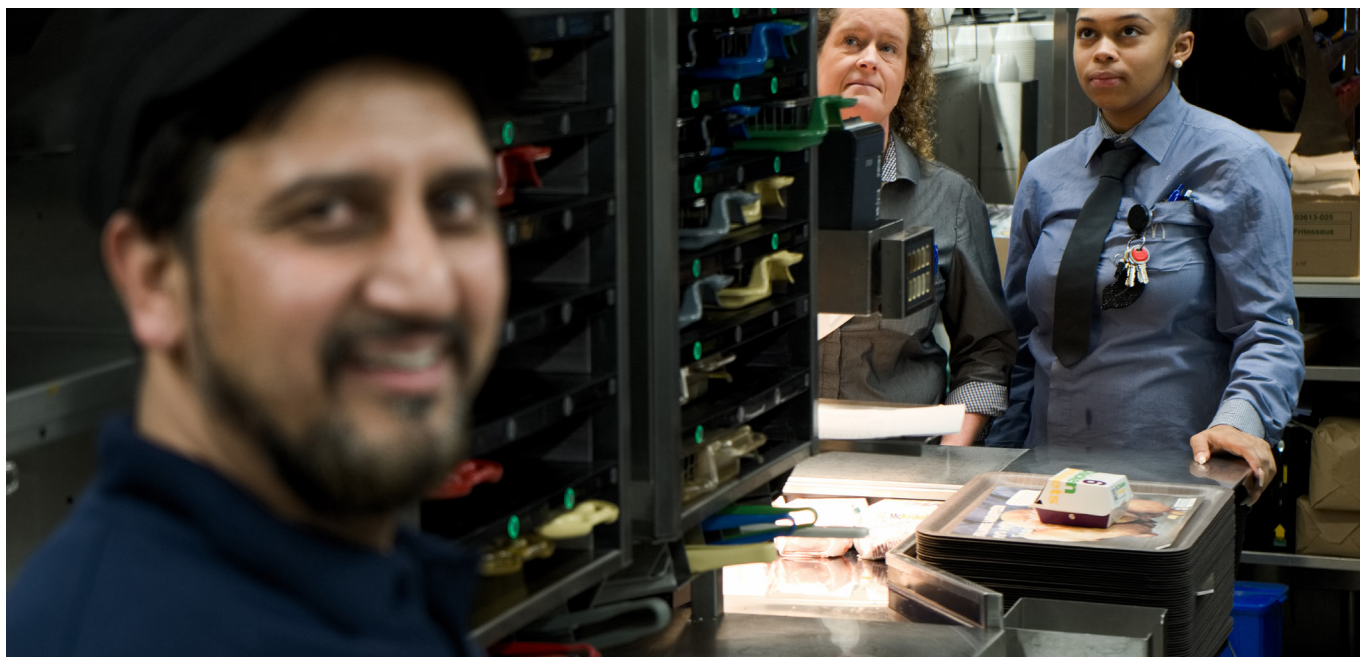
- ✓ Werk altijd mee aan een prettige werksfeer. Behandel je collega's en gasten, zoals je zelf ook behandeld wilt worden.
- ✓ De voertaal op de werkvloer is Nederlands. De werknemers dienen hun gesprekken onderling in het Nederlands te voeren.
- ✓ Maak je niet schuldig aan seksuele intimidatie, pesten, agressie en geweld, zelfs niet in 'lichte' mate.

Concrete toelichtingen die de actieteamleden er bijvoorbeeld bij geven zijn: 'Als je iets nodig hebt van een ander, vraag het ('Wil je...?') en vraag naar bevestiging of de ander het begrepen heeft (met een 'Dank je wel')'. Of: Gebruik geen bijnamen, zowel positief als negatief (zoals Bolle of Lieverd of Moppie)'. En: 'Laat je horen als je iets ziet of hoort dat niet klopt.' Ze schrijven deze concrete uitwerkingen uiteindelijk op in een document.

Met elkaar in gesprek

Na de concretisering van deze huisregels, hebben de actieteamleden diverse acties ondernomen om ze nadrukkelijker onder de aandacht te brengen van de collega's en de managers. Onder andere digitaal/ via de mail en door ze op te hangen in de crewroom (de medewerkersruimte). Dit leidde er direct toe dat het gesprek erover geopend werd, wat op zich een eerste mooie opbrengst was. Er werd door diverse medewerkers waardering over uitgesproken. Ook werden punten die aandacht vroegen, bespreekbaar gemaakt, bijvoorbeeld dat het van belang was dat ook juist de floormanagers de medewerkers aanspreken en zelf het juiste voorbeeldgedrag vertonen.

Aanvankelijk waren de regels verder uitgewerkt door een deel van de actieteamleden. Om ze nog meer gedragen te krijgen, waren meer gesprekken nodig. Hierbij kregen medewerkers ook de mogelijkheid ze eventueel nog wat aan te passen of aan te vullen. Hoe meer mensen zich er 'eigenaar' van voelen, hoe beter het handelen naar de huisregels tot zijn recht zal komen op de werkvloer, was de gedachte. In kleine groepjes gingen de leden van het actieteam er met collega's over in gesprek.



Daarnaast is de vestigingsmanager in gesprek gegaan met de floormanagers. Met name, omdat hun voorbeeldgedrag zo belangrijk is en, omdat het van belang is dat zij snel signaleren en oppakken als er iets gebeurt wat niet in lijn is met wat is afgesproken. De floormanagers moeten er ook voor tekenen dat ze zich eraan committeren. Op de crewmeeting (voor alle medewerkers) in juli is er een laatste 'klap op gegeven' en zijn de regels definitief vastgesteld. Er is nagedacht over de vraag of 'huisregels' de juiste benaming was (met een wat negatieve bijklank) of dat een andere benaming positiever en aantrekkelijker zou klinken. Zo zouden de regels bijvoorbeeld 'Op naar een topsfeer' kunnen heten.

Doen

En dan is het een kwestie van gewoon doen! En vooral daar oplettend op te blijven. Spreek elkaar ook vooral niet alleen aan als iemand zich er niet aan houdt, maar vooral ook als een collega gedrag laat zien dat een positieve onderstreping van de gewenste omgangsvormen is.

Omdat er kwesties zijn, waarbij het lastig is om een collega's (herhaaldelijk) op ongewenst gedrag aan te spreken, is er ook de mogelijkheid gecreëerd voor medewerkers om zich te wenden tot een 'informele vertrouwenspersoon' binnen de crew; dit is iemand die veel vertrouwen heeft binnen de groep en daar ook middenin staat. Deze komt naast de al aanwezige vertrouwenspersoon van McDonald's Nederland, omdat die wat verder afstaat van de werkvloer binnen deze vestiging.

DE WERKWIJZE VAN DE ACTIETEAMAAANPAK

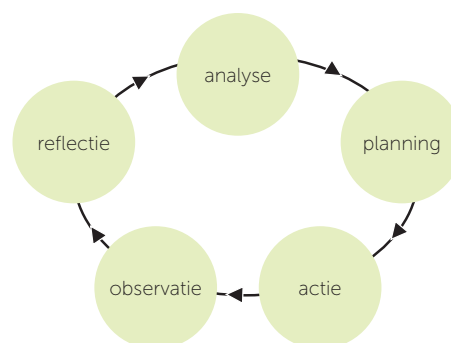
In de actieteams Goed en Gezond Werken is gebruik gemaakt van de actieonderzoekmethode. Actieonderzoek is een type onderzoek waarbij de mensen die direct bij de situatie betrokken zijn het onderzoek zelf uitvoeren (Eden & Huxham, 1996). In de gehanteerde werkwijze was het actieteam van McDonald's (bestaande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