

Beleidsvaluatie

Actieteam Goed en Gezond Werken

Eindrapport

Uitgebracht in opdracht van het ministerie van SZW

Amersfoort, datum 30 april 2019

Bureau Bartels B.V.
Postbus 318
3800 AH Amersfoort
Stationsplein 69
3818 LE Amersfoort
T 033 – 479 20 20
info@brtls.nl
www.bureaubartels.nl



Inhoud

Managementsamenvatting

1.	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Leeswijzer	2
2.	Inhoud en oordeel wervingstraject	3
2.1	Inleiding	3
2.2	Werving	3
2.3	Oordeel over de werving	4
2.4	Achtergronden deelname	5
2.5	Reden niet-deelname	6
3.	Inhoud ondersteuningstrajecten	8
3.1	Inleiding	8
3.2	Samenstelling en totstandkoming actieteam	8
3.3	Inhoud en doel van de trajecten	13
3.4	Uitgevoerde activiteiten	15
4.	Oordeel actieteamaanpak	17
4.1	Inleiding	17
4.2	Kenmerken actieteamaanpak	17
4.3	Oordeel opzet en inhoud actieteamaanpak	18
4.4	Oordeel verloop traject met actieteamaanpak	23
5.	Ondersteuning Schouten & Nelissen	27
5.1	Inleiding	27
5.2	Aard ondersteuning Schouten & Nelissen	27
5.3	Oordeel over ondersteuning	30
6.	Opbrengsten en resultaten	34
6.1	Inleiding	34
6.2	Oordeel over succesvolheid van eigen activiteiten	34
6.3	Opbrengsten en resultaten	35

7.	Borging en bredere verspreiding	39
7.1	Inleiding	39
7.2	Voortzetting uitgevoerde trajecten	39
7.3	Bruikbaarheid voor andere organisaties en andere thema's	41
7.4	Communicatie Schouten & Nelissen	43
7.5	Oordeel sectoren over praktijkcases	45
	Literatuur	48
Bijlage I	Doel en aanpak onderzoek	49
Bijlage II	Concrete vormgeving actieteamtraject	52

Managementsamenvatting

Evaluatie Actieteam Goed en Gezond Werken

Samenvattende conclusies en lessen voor de toekomst

Opzet evaluatie

In de periode mei 2018 – april 2019 heeft Bureau Bartels in opdracht van het ministerie van SZW een evaluatie uitgevoerd van het '*Actieteam Goed en Gezond Werken*'. De *actieteamaanpak* is vormgegeven en in samenwerking met 20 bedrijven uitgevoerd door *Schouten & Nelissen*. Het is een specifieke vorm van overheidsinterventie die nieuw is voor het ministerie voor de aanpak van werkstress en ongewenst gedrag bij arbeidsorganisaties. Het ministerie wilde zicht krijgen op de *effectiviteit van dit nieuwe type instrument* en heeft daarom gevraagd om een evaluatie. De evaluatie heeft bestaan uit twee metingen, een vlak na afronding van de wervingsfase en een enkele maanden na afronding van de volledige ondersteuningstrajecten. Voor de evaluatie zijn gesprekken gevoerd met bedrijven die besloten hebben niet deel te nemen aan de trajecten (de eerste meting) en 17 van de 20 organisaties die wel een traject met de actieteamaanpak hebben doorlopen (tweede meting). Omdat de actieteamaanpak uitgaat van co-creatie door verschillende typen betrokkenen hebben we ook per organisatie meerdere typen betrokkenen geraadpleegd, naast projectleiders gaat het om zowel leidinggevenden, beleidsmakers als medewerkers op de werkvloer. Tevens hebben we op verschillende momenten gesprekken gevoerd met Schouten & Nelissen. Om te kijken in hoeverre er interesse en mogelijkheden zijn voor bredere verspreiding van de uitkomsten, hebben we bovendien 16 vertegenwoordigers van sectororganisaties gesproken (in zorg en welzijn, overheid, onderwijs en industrie).

Hieronder presenteren we in samenvattende zin de *belangrijkste conclusies* die uit de evaluatie kunnen worden getrokken. Daarnaast formuleren we enkele *lessen voor de toekomst* die de opdrachtgever kan gebruiken bij het nemen van besluiten omtrent een verdere, bredere toepassing van de actieteamaanpak.

Actieteam: een waardevolle aanpak

Op basis van de ervaringen van de geraadpleegde actieteams komt naar voren dat de actieteamaanpak een waardevolle methode is voor de aanpak van thema's als werkstress en ongewenst gedrag en voor het realiseren van een positief werkklimaat. De *methodiek* – zoals Schouten & Nelissen die heeft ontwikkeld op basis van de wetenschappelijke uitgangspunten van het actieonderzoek – is door alle geraadpleegde projectleiders en overige actieteamleden *unaniem als goed en zinvol beoordeeld*. De kracht zit voor een belangrijk deel in het multidisciplinaire en actiegerichte karakter, waardoor verschillende partijen gezamenlijk en van onderaf (bottum up) praktisch aan de slag gaan met de genoemde thema's. Met deze twee kenmerken van de aanpak slagen organisaties er echt in om – in ieder geval binnen (de periode van) het actieteam – *medewerkers echt in beweging te krijgen en actief te betrekken bij veranderingen*. Het samen praten met elkaar biedt een betere en bredere blik op de problematiek en leidt tot concrete handvatten voor oplossingen waarvan de bruikbaarheid direct middels kleine, snelle acties in de praktijk kan worden getoetst. Co-creatie als uitgangspunt is niet alleen prettig, maar ook nodig omdat zeker bij thema's als werkstress en ongewenst gedrag het bespreken en

oplossen van knelpunten een gedeelde verantwoordelijkheid is. Niet alleen het management en de leidinggevenden, maar ook medewerkers (individueel en in teamverband) hebben hierin een eigen rol.

Dat de partijen via de co-creatie en actieonderzoek een aanpak kiezen die aansluit bij de specifieke situatie, behoeften en mogelijkheden van de organisatie wordt door projectleiders en actieteamleden ook als sterk punt gezien van de aanpak. **Maatwerk is belangrijk** omdat binnen elke organisatie en elke afdeling werkdruk anders wordt ervaren, andere oorzaken heeft en andere oplossingen behoeft.

Ook de overige kernelementen van de actieteamaanpak, zoals het cyclisch karakter en het waarderend onderzoeken (nadruk leggen op uitgaan van het positieve) worden door de deelnemende organisaties **als waardevol en prettig beoordeeld**. De toepassing van de methodiek is niet in alle organisaties direct vlekkeloos verlopen (zie ook hieronder), maar de ervaringen met het werken in een actieteam zijn over het algemeen (zeer) positief.

Bredere toepassing voor andere organisaties en andere thema's

Bijna driekwart van de geraadpleegde projectleiders en overige actieteamleden is van mening dat onder voorwaarden (zie verderop) **de actieteamaanpak ook geschikt kan zijn voor toepassing in andere organisaties**. Toepassing blijkt daarnaast niet alleen mogelijk bij thema's als werkstress en ongewenst gedrag. Actieonderzoek – als basis voor de actieteamaanpak – is veel breder inzetbaar. Ook betrokkenen uit de actieteams zijn van mening dat de **actieteamaanpak toepasbaar is bij andere thema's waar breder betrokkenheid of brede inspraak van medewerkers wenselijk is**. In enkele organisaties wordt de actieteamaanpak (of aanpakken met een vergelijkbare werkwijze) inmiddels ook ingezet voor thema's als duurzame inzetbaarheid, veiligheid, roostering en de inrichting van het onderwijs.

1. Zie de actieteamaanpak als waardevol instrumentarium voor de aanpak van werkstress en ongewenst gedrag en voor andere thema's waar brede inspraak (vanuit de werkvloer) wenselijk is

Positieve ervaring maar wisselende opbrengsten

Ondanks de goede waardering van de actieteamaanpak zijn de opbrengsten en resultaten volgens de geraadpleegde projectleiders en overige actieteamleden wisselend. In vrijwel alle deelnemende organisaties zijn de actieteamleden blij dat ze het traject hebben doorlopen. Het **actieteamtraject heeft voor alle betrokkenen zeker wat waardevols opgeleverd**. De opbrengsten lopen uiteen van het hebben van meer inzicht in de problematiek in de eigen organisatie, inzicht in de meerwaarde en mogelijkheden van de actieteamaanpak, het feit dat werkstress en ongewenst gedrag duidelijker op de agenda zijn gekomen en bespreekbaar zijn geworden tot het daadwerkelijk realiseren van een vermindering van werkdruk en een positiever werkklimaat. Iets minder dan de helft van de respondenten is van mening dat de activiteiten van het actieteam echt succesvol zijn geweest. In deze organisaties is (mede) door het actieteam iets in gang gezet waardoor – ook op langere termijn – aandacht is voor de aanpak van werkstress, ongewenst gedrag en/of het werken volgens de principes van de actieteamaanpak.

Een brede constatering volgens de betrokkenen uit de actieteams is echter dat **het uiteindelijke bereik van het actieteam en de activiteiten – ook bij organisaties die het actieteam succesvol achten – meestal beperkt is**. De organisaties blijken te groot om de invloed van het kleine actieteam te voelen, de gehoopte 'olievlekwerking' binnen de organisatie komt onvoldoende op gang en/of de effecten verwateren snel omdat mensen teams weer snel vervallen in oude patronen en gedrag.

De vraag kan gesteld worden of de **verwachtingen** van de betrokkenen in de actieteams **te hoog gespannen** waren voor de korte doorlooptijd van gemiddeld een half jaar. Werken aan organisatieveranderingen en veranderingen in gedrag kost immers tijd. Om de effecten op langere termijn alsnog (breder) te ervaren is voortzetting en borging van de activiteiten echter noodzakelijk. Deze borging blijkt in de helft van de betrokken organisaties (nog) niet goed te zijn vormgegeven.

Belangrijke voorwaarden voor effectieve toepassing actieteam

Een aantal belangrijke redenen is aan te wijzen voor het achterblijven van de resultaten. Deze redenen geven inzicht in de **voorwaarden die belangrijk zijn om de actieteamaanpak effectief te kunnen toepassen**.

Duur van het traject

De ervaring van verschillende deelnemende organisaties is dat de **periode te kort is geweest**. Door de beperkte tijd is het niet altijd gelukt om alle beoogde activiteiten uit te voeren, op grotere schaal toe te passen en/of breed te laten landen binnen de organisatie. Het realiseren van structurele veranderingen binnen de organisatie en in het gedrag van medewerkers vraagt om meer tijd.

Planning traject

Uit de evaluatie komt naar voren dat de **planning** van het traject in verschillende organisaties **niet optimaal was**. Bijeenkomsten van het actieteam zaten soms te kort op (of te ver uit) elkaar en activiteiten waren lastig in te plannen vanwege piekmomenten/drukte of bijvoorbeeld de zomervakantie. Actieteamleden hadden daardoor **onvoldoende tijd** of vonden moeilijk medewerking van collega's **bij de uitvoering van de activiteiten**. Dit probleem werd voor een belangrijk deel veroorzaakt door het feit dat de betrokken partijen waren gebonden aan de periode die voor deze 'pilot' van het ministerie van SZW was gereserveerd (januari – september 2018). Schouten & Nelissen heeft geprobeerd rekening te houden met de wensen en behoeften van de organisaties, maar zeker organisaties die later in de periode zijn gestart met hun traject hadden door de vastgestelde einddatum weinig flexibiliteit in de planning.

Met het oog op de krappe doorlooptijd zijn sommige organisaties ook **te snel gestart**. Ze zijn in het traject gestapt voordat ze intern goed hadden doordacht en besproken hoe/wat ze precies wilden oppakken en wat ze er op langere termijn mee wilden doen. Hierdoor is het vooraf niet goed 'ingebed' in de organisatie en bleek borging lastig.

2. Sluit de planning (startmoment, trajectperiode, doorlooptijd) aan bij de mogelijkheden en behoeften van de organisatie.
3. Geef organisaties voldoende tijd om zich voor te bereiden op de start van een dergelijk traject (zodat er vooraf goed kan worden nagedacht over de gewenste 'plek' binnen de organisatie).

Tijd om te werken aan een positief werkklimaat

Het nadenken over en werken aan de aanpak van werkstress en ongewenst gedrag kost tijd. In samenhang met een goede planning blijkt het dan ook belangrijk dat actieteamleden – maar ook de overige medewerkers in de organisatie – **hier voldoende tijd voor kunnen vrijmaken**. Dit was bij de deelnemende organisatie niet altijd het geval, mede doordat enkele trajecten vrij snel werden gestart, een korte doorlooptijd hadden en (daardoor) niet meer goed in de reeds volle agenda's van de actieteamleden konden worden ingepast. Ook was er niet altijd het **bewustzijn dat werken aan werkstress ook echt 'werk' is waarvoor tijd dient te worden 'ingeroosterd'**. Dit heeft onder andere effect

gehad op de continuïteit van de deelname aan het actieteam. Actieteamleden konden niet alle bijeenkomsten bijwonen of vielen halverwege de rit af.

4. Maak organisaties bewust van het feit dat deelname in en activiteiten van het actieteam tijd vragen van de actieteamleden (en andere betrokkenen). Zorg ervoor dat ze daar ook daadwerkelijk tijd voor kunnen vrijmaken.

Schaal waarop actieteam wordt ingezet

De actieteamaanpak blijkt vooral goed te werken in organisaties of organisatieonderdelen (teams/afdelingen) **met een beperkte omvang** (maximaal 200 mensen). Hoe groter en complexer de organisatie wordt hoe lastiger het is om als actieteam alle teams/afdelingen te vertegenwoordigen, de grote diversiteit aan ervaren knelpunten en behoeften in beeld te krijgen en de gehele organisatie te bereiken met de activiteiten. In grote organisaties blijkt het actieteam onvoldoende zichtbaar. Dit hebben verschillende organisaties binnen dit actieteam als knelpunt ervaren.

Diversiteit actieteams belangrijk, rol van teamleider/leidinggevende cruciaal

Het is heel **belangrijk om verschillende lagen van de organisatie te vertegenwoordigen** in het actieteam. Er is binnen de trajecten bewust gewerkt aan een brede en diverse samenstelling en er is voor gezorgd dat er voldoende medewerkers van de werkvloer in het team zitten. Dit is onder andere van belang voor de aanpak 'van onder af'. **Wel blijkt dat deze aanpak alleen tot zijn recht komt als ook teamleiders (het management/ bestuur) de gedachte achter het actieteam ondersteunen (en hier voldoende in vertegenwoordigd zijn)**. Zij moeten de medewerkers de ruimte bieden activiteiten uit te zetten voor het actieteam. Het zijn ook de mensen in deze 'laag' van de organisatie die op een hoger niveau besluiten over de wenselijkheid en mogelijkheid om de opbrengsten van de actieteamaanpak breder toe te passen. Deze mensen heb je nodig voor een effectieve werking van het actieteam en een goede borging/voortzetting van de activiteiten.

5. Geef de actieteams als opgave mee om gedurende het traject vroegtijdig en regelmatig een terugkoppeling te geven richting het bestuur/management over de voortgang, opbrengsten en borging/verankering van het actieteam/actieteamaanpak.

Toelichting

Door een dergelijke 'verplichte' terugkoppeling worden organisaties gestimuleerd om deze belangrijke partijen regelmatig en actief te informeren en dus vroegtijdig te betrekken bij de actieteamaanpak. Dit vergroot de kans op draagvlak voor de aanpak en kans dat de activiteiten/resultaten verankerd en/of breder worden verspreid in de organisatie.

Goede borging

Slechts in de helft van de geraadpleegde organisaties zijn inmiddels stappen ondernomen om de activiteiten na afloop van het traject voort te zetten of een vervolg te geven. Vaak wordt de actieteamaanpak voortgezet, middels het in stand van het 'oude' actieteam en het ontwikkelen van nieuwe interventies. Soms is er sprake van het opzetten van een nieuw, aanvullend actieteam (voor een ander thema, of een andere afdeling). In andere organisaties vindt voortzetting plaats door het blijven uitvoeren en gebruiken van de ontwikkelde interventies. In andere organisaties heeft de actieteamaanpak (nog) geen direct vervolg gekregen. **Het actieteam werd opgeheven**, in een enkel geval omdat voortzetting niet langer nodig bleek (er gebeurde al voldoende), maar **meestal omdat er niet**

concreet of op tijd is nagedacht over de borging ervan. Deels ligt de oorzaak in een gebrek aan commitment bij de actieteamleden en het ontbreken/wegvallen van personen met voldoende 'trekkracht' en 'slagkracht' in het team. Een ander deel van de oorzaak ligt in het feit dat de aandacht binnen de organisaties verlegd is naar andere zaken. Daarnaast geven geraadpleegde projectleiders/actieteamleden aan dat borging in het traject (door Schouten & Nelissen) onvoldoende als aandachtspunt aan de orde is gekomen.

6. Kom tot een 'phasing out' periode na afloop van de vijf bijeenkomsten om de kansen op borging/verankering te vergroten.

Toelichting

Het huidige traject (en begeleiding) stopt na vijf bijeenkomsten waarna de feitelijke borging echt vorm moet krijgen. Overwogen kan worden om na de vijf bijeenkomsten een periode in te lassen waarin de ondersteuning vanuit de begeleidende organisatie (nu Schouten & Nelissen) wordt afgebouwd, maar nog wel enige tijd op afstand beschikbaar blijft. Dit houdt in dat organisaties de vragen – die na afloop de kop opsteken – nog kunnen stellen, maar ook dat de begeleidende organisatie op een aantal momenten zelf nog actief contact zoeken met de organisaties om de vinger aan de pols te houden. Dit biedt de organisaties de ruimte om de ideeën en opbrengsten van het actieteam beter te laten rijpen en een groter deel van de organisatie te bereiken. Tegelijkertijd biedt het een stok achter de deur (extra controlemoment) om hier ook daadwerkelijk mee aan de slag te blijven en serieus over verankering na te denken. Schouten & Nelissen heeft stappen gezet om een dergelijk nazorgtraject vorm te geven, maar dit is niet vooraf gericht gecommuniceerd naar de deelnemende organisaties. Bij een vervolg waarin gekozen wordt voor een 'phasing out' is het belangrijk om dit wel te doen en nadrukkelijk onderdeel te maken van het totale traject.

Bredere verspreiding van de (ervaringen met de) actieteamaanpak

De bredere verspreiding 'naar buiten' is vooral opgepakt door Schouten & Nelissen, met verschillende informatieproducten waaronder de praktijkcasussen. *Deze praktijkvoorbeelden worden door geraadpleegde sectororganisaties als interessante, informatieve en goed leesbare producten gezien.* De meesten van hen staan (onder bepaalde voorwaarden) open voor het breder verspreiden van dergelijke informatie richting hun achterban. Zo hebben ze behoefte aan beknoptere informatieproducten die meer zijn afgestemd op hun sector/situatie.

Ook de actieteamaanpak zelf wordt door de meesten van hen als (mogelijk) interessant en waardevol gezien. Vooral de combinatie van 'samen het gesprek aangaan' en 'in actie komen' wordt gewaardeerd. Wel blijkt dat in de betrokken sectoren al *vergelijkbare initiatieven/aanpakken* in de praktijk worden toegepast. De actieaanpak is niet helemaal nieuw/vernieuwend. Het is belangrijk om te weten wat de actieteamaanpak onderscheidt en waar de meerwaarde van deze aanpak precies uit bestaat.

7. Benut sectororganisaties voor de bredere verspreiding van de opbrengsten en leerervaringen met de actieteamaanpak. Draag daarbij zorg voor meer specifiek op de sectorbehoeften toegesneden informatieproducten.
8. Houd rekening met het bestaan van vergelijkbare initiatieven en bepaal wat de specifieke toegevoegde waarde is van de actieteamaanpak.

Meerwaarde ondersteuning Schouten & Nelissen

Schouten & Nelissen heeft een belangrijke rol gehad in het ondersteunen/begeleiden van de individuele organisaties bij het doorlopen van het actieteamtraject en in het faciliteren van kennisuitwisseling tussen de organisaties. ***De individuele begeleiding is door vrijwel alle betrokkenen uit de actieteams als (zeer) waardevol en prettig ervaren.*** Er is vooral veel waardering voor de goede wijze waarop Schouten & Nelissen het proces heeft begeleid (stellen van de juiste vragen, bepalen van de stip op de horizon, oog houden op doelen, vasthouden aan planning). Ook het feit dat Schouten & Nelissen als externe partij objectief en onafhankelijk was heeft een belangrijke meerwaarde gehad. Daarnaast waardeert een deel van de betrokken actieteamleden/projectleiders de door Schouten & Nelissen ingebrachte kennis en deskundigheid.

Een deel van de geraadpleegde betrokkenen uit de actieteams heeft op bepaalde vlakken wat ondersteuning gemist. Vooral de rol van Schouten & Nelissen bij het ondersteunen/zorgdragen voor borging/nazorg en bij het inbrengen van kennis/deskundigheid is zeker niet door iedereen goed herkend. Ook vonden actieteamleden/projectleiders dat de begeleiding soms onvoldoende actief en onvoldoende organisatiespecifiek (maatwerk) was. ***Voor een deel ligt de oorzaak hiervan in het verwachtingspatroon van actieteamleden dat niet strookte met de vooraf gecommuniceerde aanpak.*** Uitgaande van de principes van het actieonderzoek heeft Schouten & Nelissen bewust gekozen voor een vorm van ondersteuning die niet normatief, directief en sturend is, maar die via nudging inzet op het meer subtiel maar stimuleren van partijen om de voor hen goede keuzes te maken. Sommige actieteamleden hadden een meer leidende en actieve rol verwacht.

De inspanningen van Schouten & Nelissen rond het faciliteren van de kennisuitwisseling (door middel van het organiseren van bijeenkomsten) zijn door betrokkenen uit het actieteam op zich goed gewaardeerd. Desondanks was de deelname aan deze bijeenkomsten veelal beperkt en konden deze niet altijd doorgaan.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) vormt een belangrijk arbeidsrisico dat in de afgelopen periode meer aandacht heeft gekregen. Eén van de oorzaken hiervoor is dat uit recente onderzoeken naar voren is gekomen dat een aanzienlijk deel van de werknemers te maken heeft met zaken zoals werkdruk, agressie en geweld en/of met ongewenste omgangsvormen. Per saldo is PSA dan ook het meest voorkomende arbeidsrisico onder werknemers.

Gezien de betrekkelijk recente onderkenning van het belang van PSA zijn er nog maar relatief weinig goede voorbeelden voorhanden van hoe arbeidsorganisaties dit arbeidsrisico kunnen herkennen en daarop geënte maatregelen kunnen treffen. Bij arbeidsorganisaties bestaat dan ook de behoefte aan ondersteuning op dit terrein. Om deze reden heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) in de afgelopen jaren initiatieven ontplooid om in deze behoefte te voorzien. Zo heeft het ministerie bewustwordingscampagnes op het gebied van pesten en ongewenste omgangsvormen geïnitieerd. Samenhangend hiermee is ook een drietal 'wegwijzers' voor de aanpak van pesten, seksuele intimidatie en discriminatie beschikbaar gekomen en heeft de Inspectie SZW de Zelfinspectietool Werkdruk en Ongewenst gedrag gelanceerd.

Verder heeft de Minister van SZW in een brief aan de Tweede Kamer aangegeven dat hij, via het instellen van een Actieteam Goed en Gezond Werken, een extra impuls wil geven aan de aanpak van de achterliggende oorzaken van werkstress en ongewenst gedrag. Dit Actieteam bestaat uit experts op het gebied van PSA die omringd worden door een 'ring' van (andere) deskundigen zoals psychologen, vertrouwenspersonen, bedrijfsartsen en A&O/HR-deskundigen. Doel van dit Actieteam is allereerst om circa twintig arbeidsorganisaties te werven en te ondersteunen bij de aanpak van werkstress en/of ongewenst gedrag. Enerzijds gaat het daarbij om maatwerkadvies over de aanpak van dit arbeidsrisico en anderzijds om ondersteuning bij de implementatie van daaruit voortvloeiende maatregelen bij de betreffende arbeidsorganisaties.

Daarnaast is de opzet dat de resultaten en leerervaringen van het Actieteam Goed en Gezond Werken ook breder verspreid worden onder arbeidsorganisaties. Om dit te realiseren is het bijvoorbeeld de bedoeling dat er, op basis van de ondersteuning van arbeidsorganisaties door het Actieteam, praktijkcases worden gegenereerd. Door deze cases vervolgens breder te verspreiden wordt beoogd om andere arbeidsorganisaties aan te zetten tot vergelijkbare initiatieven.

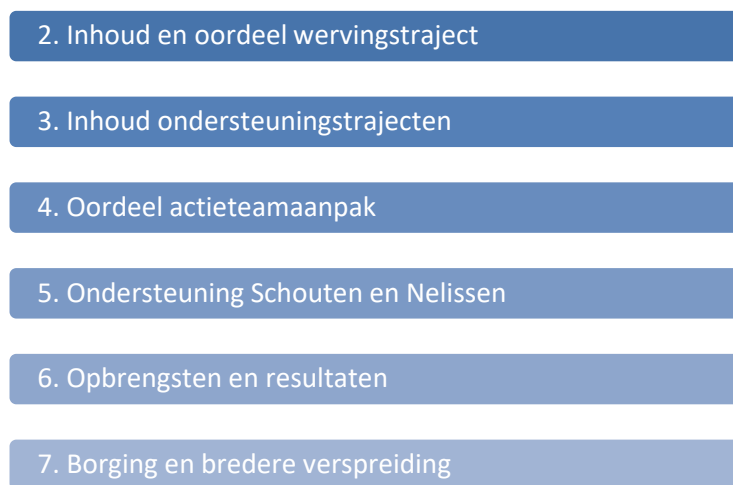
Het inzetten van een Actieteam zoals hierboven omschreven, betreft in feite een specifieke vorm van overheidsinterventie die nieuw is voor de aanpak van werkstress en ongewenst gedrag bij arbeidsorganisaties. Bij het ministerie van SZW bestond dan ook behoefte aan een evaluatie van dit type beleidsinstrument. Bureau Bartels heeft de evaluatie uitgevoerd in de periode mei 2018 – april 2019 en heeft bestaan uit twee metingen. De eerste meting is in mei 2018 uitgevoerd en moest inzicht geven in de ervaringen met de werving van de deelnemende organisaties en de redenen waarom enkele geïnteresseerde organisaties uiteindelijk toch geen gebruik hebben gemaakt van de actieteamaanpak. Voor deze meting zijn gesprekken gevoerd met zes van de in totaal zeven zogenaamde niet-deelnemers.

De tweede meting is begin 2019 uitgevoerd, enkele maanden na afronding van de ondersteuningstrajecten. In deze meting zijn de ervaringen met de actieteamaanpak opgehaald. Van de 20 deelnemende organisaties, deelden 17 organisaties hun ervaringen in deze meting. Dit komt neer op 16 projectleiders (van de actieteams) en 25 overige actieteamleden.¹ Tevens hebben we op verschillende momenten gesprekken gevoerd met Schouten & Nelissen. Om te kijken in hoeverre er interesse en mogelijkheden zijn voor bredere verspreiding van de uitkomsten. Bovendien hebben we 16 vertegenwoordigers van sectororganisaties gesproken (in zorg en welzijn, overheid, onderwijs en industrie). Van de uitkomst van beide metingen wordt in dit rapport verslag gedaan.

1.2 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken presenteren we de ervaringen van de verschillende actieteamleden met de actieteamaanpak. Figuur 1.1 geeft samengevat de opbouw van dit rapport weer. In hoofdstuk 2 bespreken we de inhoud van en het oordeel over het wervingstraject. Daarna staat in hoofdstuk 3 de inhoud van de ondersteuningstrajecten in de deelnemende organisaties centraal. Op basis van de ervaringen van de actieteam komen in hoofdstuk 4 tot een oordeel over de actieteamaanpak. In hoofdstuk 5 komen de ervaringen met de ondersteuning van Schouten & Nelissen aan bod. Hoofdstuk 6 richt zich op de inhoud en resultaten van de ondersteuningstrajecten. Tot slot bespreken we in hoofdstuk 7 de borging van de resultaten en ervaringen van de actieteams alsook de bredere toepasbaarheid en bredere verspreiding van de resultaten en opbrengsten van de actieteamaanpak.

Figuur 1.1 Opbouw rapport



¹ In bijlage I is meer informatie te lezen over de onderzoeksvraag, de respons en de aanpak van het onderzoek.

2. Inhoud en oordeel wervingstraject

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geven we inzicht in de ervaringen met de werving van de deelnemende organisaties voor het actieteamtraject. In paragraaf 2.2 komt aan bod hoe de werving is opgepakt. In paragraaf 2.3 volgt het oordeel van de organisaties over de manier waarop ze geworven zijn. Vervolgens staan we in paragraaf 2.4 stil bij de achtergronden (motieven) voor deelname. Tot slot behandelen we in paragraaf 2.5 de redenen van organisaties om af te zien van deelname aan het actieteamtraject.

2.2 Werving

De werving van organisaties die gebruik willen maken van de ondersteuning vanuit het Actieteam Goed en Gezond Werken is in oktober 2017 door Schouten & Nelissen (S&N) gestart. Vanuit de organisatie wordt aangegeven dat het eigen netwerk van trainers, consultants, accountmanagers en projectleiders is benut om het project rond het actieteam onder de aandacht te brengen bij de (bestaande) klanten. In de (persoonlijke) contacten met de klanten hebben ze hen gewezen op het bestaan van (en de mogelijke ondersteuning vanuit) het actieteam en hen in veel gevallen hier een flyer over overhandigd. In de flyer was aangegeven waar organisaties nadere informatie konden opvragen. Hoeveel flyers op die manier zijn uitgereikt is niet precies duidelijk, maar het actieteam is breed binnen de eigen klantenkring onder de aandacht gebracht.

Daarnaast is er een meer algemene oproep gedaan die op verschillende websites is geplaatst, waaronder de site van het ministerie van SZW, het Arboportaal en bijvoorbeeld de organisatie voor vertrouwenspersonen. Hiermee konden dus ook niet-klanten van Schouten & Nelissen bereikt worden.

Geïnteresseerde organisaties konden voor nadere informatie de brochure opvragen bij het projectteam van Goed en Gezond Werken of telefonisch contact opnemen. Dit hebben bij benadering 45 organisaties gedaan. Vervolgens zijn de geïnteresseerde organisaties vanuit het projectteam via een mail benaderd voor het maken van een afspraak voor een telefonisch gesprek. Dit gesprek was bedoeld om de geïnteresseerde organisatie nadere informatie te geven over het traject en om duidelijk te maken over wat het traject precies van de organisaties zou vragen. Ook is dit eerste contact gebruikt om een eerste zicht te krijgen op de vraag/behoefte van de organisatie.

Met 26 organisaties is een dergelijk eerste telefonisch gesprek gevoerd. Met de andere organisaties die wel een brochure hebben opgevraagd is het niet tot een dergelijk eerste gesprek gekomen. Deze organisaties hebben niet op de verschillende contactpogingen van Schouten & Nelissen gereageerd. Anderen bleken zich het traject (en het feit dat ze een brochure hadden opgevraagd) niet meer herinneren en hadden geen behoefte aan nadere ondersteuning.

Zoals aangegeven heeft het eigen netwerk van trainers, consultants, accountmanagers en projectleiders van Schouten & Nelissen een rol gespeeld bij de werving. Hun rol bestond uit het onder de aandacht brengen van het 'Actieteam' bij bestaande klanten / organisaties waar ze vanuit een andere opdracht/project contact mee hadden. De rest van het 'wervingswerk' is vrijwel volledig opgepakt door de projectmanager van het Actieteam Goed en Gezond Werken bij

Schouten & Nelissen. Zij heeft zich gericht op het nader informeren en actief benaderen van de geïnteresseerde organisaties en het voeren van de gesprekken in oriëntatiefase. (De intermediairs van) het ministerie van SZW hebben in beperkte mate een bijdrage geleverd aan de werving van deelnemende organisaties. Via dit kanaal zijn twee organisaties naar voren gekomen, waarvan één organisatie heeft deelgenomen.

We hebben Schouten & Nelissen de vraag gesteld welke personen met name als 'ingang' hebben gefungeerd bij het benaderen en bereiken van organisaties. Zij geeft aan dat dit wisselde tussen organisaties. In een deel van de organisaties is het contact vanaf het begin met het directieniveau geweest (bijvoorbeeld directeuren van scholen), bij andere organisaties is het eerste contact vooral gelopen via HR-afdelingen of via OR-leden.

2.3 Oordeel over de werving

Oordeel van Schouten & Nelissen

De werving is naar de mening van Schouten & Nelissen goed verlopen. Wel heeft het een langere periode in beslag genomen dan vooraf was voorzien. Dit werd volgens Schouten & Nelissen vooral veroorzaakt door het feit dat er bij de organisaties de nodige tijd zat tussen het uiten van de eerste interesse en het moment van het daadwerkelijk besluiten tot deelname aan/het starten van het traject. De organisaties hadden tijd nodig om zaken intern uit te zoeken en te bespreken. Het project richt zich met name op de grotere organisaties (meer dan 100 fte). Het overzicht over wat er precies allemaal al binnen de organisatie aan activiteiten werd ondernomen op het gebied van aanpak van werkstress en ongewenste omgangsvormen, ontbrak of was niet compleet. Het vroeg dus de nodige tijd om zaken intern te inventariseren en ook om te zorgen dat er voldoende draagvlak en enthousiasme was binnen de verschillende geledingen in de organisatie.

Mede door deze langere wervingsperiode is besloten om niet te kiezen voor één gezamenlijk startmoment voor alle organisaties. Er is voor gekozen om – terwijl de werving nog gaande was – de actieteamtrajecten alvast te starten in een aantal organisaties die hun deelname al wel hadden toegezegd. De verschillende startmomenten zorgen als het ware voor een dakpansgewijze constructie, waarbij de projecten elkaar (in tijd) deels overlappen. Het voordeel van deze constructie was volgens Schouten & Nelissen dat ervaringen opgedaan in de eerste trajecten, konden worden benut bij het opstarten van de latere projecten. Ook kon op die manier 'vaart' worden gehouden en kon voorkomen worden dat organisaties lang op de start van hun project moesten wachten. Tegelijkertijd is het feit dat de projecten in verschillende fasen verkeren soms ook lastig. Je hebt namelijk op een bepaald moment te maken met randzaken die aan elk van de afzonderlijke fasen verbonden zijn. Voor de medewerkers van Schouten & Nelissen zorgt dat ervoor dat verschillende activiteiten op een bepaald moment naast elkaar moeten worden opgepakt.

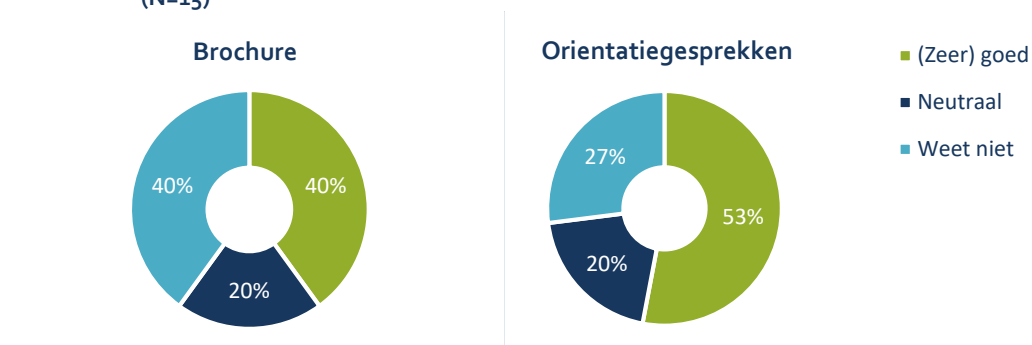
Oordeel van de projectleiders

We hebben de projectleiders van de ondersteunde organisaties gevraagd wat ze vonden van de informatievoorziening die ze in de wervingsfase (dus voor hun besluit tot deelname) vanuit Schouten & Nelissen hebben ontvangen. Over het algemeen zijn de projectleiders positief. Een deel beoordeelt de informatievoorziening als (zeer) goed. Zeker de (telefonische) gesprekken met Schouten & Nelissen hebben ze daarbij als prettig en waardevol ervaren. Anderen zijn positief, maar vinden het lastig om hier een concreet oordeel over te geven. Het ondersteuningstraject

zoals dat in grote lijnen duidelijk was geworden sprak hen aan, evenals het feit dat het kosteloos werd aangeboden. Ze besloten gewoon te beginnen, zonder zich van te voren heel erg te verdiepen in de uitgebreidere informatievoorziening daaromtrent. Achteraf gezien hebben twee projectleiders daardoor naar eigen zeggen wel wat waardevolle informatie gemist. Eén projectleider stelt dat ze niet hadden voorzien hoeveel werk het zeker voor de projectleider zou opleveren. Een ander stelt dat ze met wat meer achtergrondinformatie het traject op een wat kleinere schaal zouden hebben toegepast.

Een drietal projectleiders was neutraal in hun oordeel. Zij geven aan dat ze de informatie wat summier vonden en/of dat ze liever vooraf een persoonlijk gesprek (face-to-face) hadden gehad om zaken grondiger voor te bespreken.

Figuur 2.1 Oordeel over de informatievoorziening in de wervingsfase, volgens projectleiders (N=15)



De zes geraadpleegde organisaties die hebben besloten geen gebruik te maken van het ondersteuningstraject van Schouten & Nelissen (de niet-deelnemers) zijn unaniem positief over de informatievoorziening zoals die vanuit Schouten & Nelissen is verstrekt. Er is vooral veel waardering voor het telefonische oriëntatiegesprek en de eventuele andere telefonische contacten die er met Schouten & Nelissen zijn geweest. Deze zijn als informatief en prettig ervaren. De doelen, opzet, inhoud, planning en mogelijkheden van de aanpak van het actieteam zijn goed toegelicht, evenals de bijdrage die van de eigen organisatie werd verwacht en hoe er met de resultaten van het traject zou worden omgegaan. In de gesprekken kregen de organisaties voldoende mogelijkheid om hun eigen vragen te stellen en vanuit Schouten & Nelissen is steeds goed meegedacht. Geen van de organisaties heeft informatie gemist.

2.4 Achtergronden deelname

Uit de gesprekken met de projectleiders komt naar voren dat ongeveer de helft van de betrokken organisaties actief op zoek was naar ondersteuning bij de aanpak van werkdruk en/of ongewenste omgangsvormen. In de praktijk en/of uit (medewerkerstevredenheids)onderzoek was duidelijk geworden dat dergelijke thema's speelden en/of in de organisatie nog niet voldoende concreet werden opgepakt. De organisaties wilden er nu gericht wat aan gaan doen.

De andere helft van de organisaties was (nog) niet gericht op zoek naar ondersteuning, maar het ondersteuningstraject van Schouten & Nelissen sloot goed aan bij de zaken die in hun organisatie speelden (werkdruk, ongewenst gedrag) en/of bij de acties die ze op dit terrein zelf al ondernamen. Het gaf hen de mogelijkheid om concreet (breder) in te zetten op de aanpak van deze knelpunten. Enkele organisaties zijn door Schouten & Nelissen persoonlijk gevraagd om deel te nemen.

Het initiatief tot het gebruik maken van het ondersteuningsaanbod van Schouten & Nelissen (wat betreft de actieteamaanpak) is in de meeste organisaties genomen door mensen van de afdeling HR en/of degenen die zich in de organisatie bezighouden met arbo/vitaliteit. In andere organisaties heeft het besluit gelegen bij leidinggevenden/het management. In twee organisaties was de OR initiatiefnemer. Soms was het een combinatie van partijen.

Tabel 2.1 De partijen die het initiatief tot deelname hebben genomen, volgens projectleiders (N=15)

Partij	Aantal organisaties
Afdeling HR/P&O/Arbo/Vitaliteit	10
Management/leidinggevende	7
OR	2
Directie/bestuur	1

De respondenten konden meerdere antwoorden geven. De aantal tellen daarom niet op tot 15.

De redenen voor deelname zijn hierboven al naar voren gekomen. Werkdruk en (on)gewenst gedrag waren thema's die spelen in de organisatie, de organisaties wilden er graag mee aan de slag, waren (al dan niet) actief op zoek naar ondersteuning en kregen met het kosteloze traject een aantrekkelijk aanbod om hier vorm aan te geven. Een tweetal projectleiders geeft aan dat de aanpak van Schouten & Nelissen goed aansloot bij hun eigen activiteiten op dat gebied, zodat deze verder konden worden versterkt/geïntensiveerd.

2.5 Reden niet-deelname

Op een na hebben alle geraadpleegde niet-deelnemende organisaties wel serieus overwogen om gebruik te maken van het aanbod van het actieteam. Dat wil zeggen dat ze intern met verschillende partijen hebben besproken of het wenselijk/zinnig voor de organisatie zou zijn om met het actieteam van start te gaan. Voor één organisatie was het direct duidelijk dat de aanpak van het actieteam niet bij hen paste. Ze hadden op basis van de eerste informatie die ze kregen verwacht dat de hulp van het actieteam vooral zou bestaan uit 'informatieoverdracht', dat wil zeggen informatiebijeenkomsten voor het personeel. Daar hadden zij behoefte aan. Toen tijdens de telefonische uitleg duidelijk werd dat vooral een actieve rol vanuit de eigen organisatie werd verwacht, was meteen duidelijk dat ze daar geen belangstelling voor hadden.

De redenen waarom organisaties die wel interesse hadden toch hebben besloten om geen gebruik te maken van het actieteam zijn:

- de planning van het actieteam sloot niet aan bij mogelijkheden organisatie (4x genoemd);
- het ging niet goed samen met de eigen aanpak/het eigen project (2x genoemd);
- organisatie kon niet de juiste/voldoende capaciteit vrijmaken (2x genoemd);
- omvang/schaal van project actieteam te klein (afdelingsniveau i.p.v. organisatieniveau);
- van organisaties werd verwacht dat ze de knelpunten al in beeld hadden, dat was niet zo.

Een organisatie wilde zoals eerder aangegeven wel deelnemen, maar kon door langdurige ziekte van de 'trekker' nog niet starten. Na terugkomst bleek het door planningsproblemen niet mogelijk om alsnog het traject op te starten (te laat en doordat de organisatie geen mogelijkheden tot bijeenkomsten zag in de zomervakantie en de meivakantie, sloot het niet aan bij de planning die Schouten & Nelissen moest aanhouden).

Ook bij vier andere organisaties was de planning een van de oorzaken waarom ze geen gebruik hebben gemaakt van het actieteam. Voor enkele organisaties kwam het te vroeg en hadden ze meer tijd nodig om zaken voor te bereiden en geregeld te krijgen. Voor andere organisaties kwam het instrument eigenlijk iets te laat. Zij zijn al langer bezig met hun eigen project rond werkstress en zijn de fase waarvoor het actieteam is bedoeld al voorbij.

Twee organisaties zouden onder andere voorwaarden/omstandigheden wel gebruik willen maken van de ondersteuning van het actieteam. Ook hier speelt de timing/planning een rol. Wanneer een vergelijkbaar traject op een later tijdstip nog eens wordt aangeboden op dezelfde manier, zouden ze er alsnog gebruik van maken. Eén organisatie zou ook onder andere voorwaarden/omstandigheden geen gebruikmaken van het actieteam. De aanpak sluit niet aan bij de behoefte van de organisatie. Andere organisaties vinden deze hypothetische vraag lastiger te beantwoorden. De aanpak staat hen op zich aan, maar of en onder welke omstandigheden ze wel gebruik zouden kunnen/willen maken is lastig voor hen te bepalen.

3. Inhoud ondersteuningstrajecten

3.1 Inleiding

In totaal is bij 20 organisaties een actieteamaanpak toegepast onder begeleiding van Schouten & Nelissen. Hoe de trajecten in de praktijk vorm hebben gekregen wordt in dit hoofdstuk nader uitgewerkt. Dit is gedaan op basis van de gesprekken met 16 projectleiders en 25 overige actieteamleden uit 17 organisaties. Van drie organisaties is de situatie daarmee buiten beschouwing gelaten (deze hebben niet deelgenomen aan de evaluatie). We staan in paragraaf 3.2 eerst stil bij de samenstelling en totstandkoming van de actieteams. Daarna kijken we in paragraaf 3.3 naar de inhoud en doelen van de actieteams. Tot slot staan we stil bij de activiteiten die door de actieteams zijn uitgevoerd (paragraaf 3.4).

3.2 Samenstelling en totstandkoming actieteam

In een actieteam gaat een diverse groep medewerkers als direct betrokkenen uit de praktijk gezamenlijk aan de slag met het in kaart brengen van de oorzaken van werkstress en ongewenst gedrag en bedenken samen acties om deze oorzaken aan te pakken en te komen tot een positief werkklimaat. Het uitgangspunt daarbij is dat het moet gaan om een groep met een heterogene samenstelling, dat wil zeggen met mensen vanuit verschillende functies en verschillende niveaus. Door deze zogenaamde co-creatie wordt voorkomen dat er slechts vanuit één kant naar de vraagstukken wordt gekeken. Bovendien vergroot het de kans dat de uitkomsten van het traject breed worden gedragen en uitgedragen.

Totstandkoming actieteam

Binnen het project Goed en Gezond Werken is het vormen van het actieteam overgelaten aan de deelnemende organisaties zelf. Wel heeft Schouten & Nelissen de organisaties naar eigen zeggen actief geadviseerd op dit gebied, met name ten aanzien van de samenstelling van het team. Een vertegenwoordiging van de juiste type partijen is namelijk essentieel om het benodigde draagvlak en de benodigde slagkracht te kunnen realiseren. Consultants van Schouten & Nelissen hebben erop aangestuurd dat er voldoende medewerkers (werkvloer), maar ook voldoende afvaardiging vanuit het management in het actieteam werden opgenomen.

Uit de gesprekken met de projectleiders blijkt dat in de meeste gevallen een oproep is gedaan aan geïnteresseerde medewerkers om deel te nemen in het actieteam. Vaak is die oproep breed verstuurd, via e-mail, intranet of bijvoorbeeld middels een brief onder de medewerkers. In enkele gevallen is de oproep specifiek op een bepaalde groep gericht geweest. Zo zijn bijvoorbeeld eerst de managers aangeschreven. Vervolgens is aan de managers gevraagd om mensen uit hun team 'aan te leveren' voor deelname in het actieteam. Elders zijn gericht die medewerkers benaderd die klachten ervaren op het vlak van werkdruk/ongewenst gedrag. In twee organisaties bestond er al een breed samengestelde werkgroep die grotendeels in de bestaande vorm is ingezet als actieteam. Bij een organisatie was een 'open oproep' vanwege de korte doorlooptijd niet goed mogelijk. Om snel van start te kunnen gaan, zijn enkele medewerkers als actieteamlid aangewezen.

Aan de geraadpleegde overige actieteamleden is gevraagd hoe zij bij het actieteam terecht zijn gekomen. Velen (40%) bevestigen het bovenbeschreven beeld en geven aan dat ze hebben gereageerd op een oproep. Anderen stellen (40%) persoonlijk gevraagd te zijn. Het gaat vaak om

mensen met een specifieke functie of achtergrond die de projectleider graag in het team vertegenwoordigd wilde zien om de gevraagde diversiteit te kunnen realiseren. Anderen hoorden van het actieteam en hebben zich vanuit hun interesse zelf actief voor het actieteam aangemeld.

De redenen waarom de overige actieteamleden zich hebben aangemeld voor deelname in het actieteam zijn divers (zie figuur 3.1). Ze wijzen vooral op het feit dat ze werkdruk/ongewenst gedrag belangrijke onderwerpen vinden en dat ze graag zelf ook een actieve bijdrage willen leveren aan de aanpak van deze knelpunten. Een aanmerkelijk deel ervaart zelf ook werkdruk of ongewenst gedrag in de werkomgeving en ziet hierin een drijfveer om in het actieteam mee te doen. Een aantal actieteamleden heeft meegedaan omdat ze gevraagd waren of omdat ze vonden dat het goed bij hun werk/kennis/expertise aansloot.

Figuur 3.1 Motieven voor deelname aan actieteam, volgens overige actieteamleden (N=25)

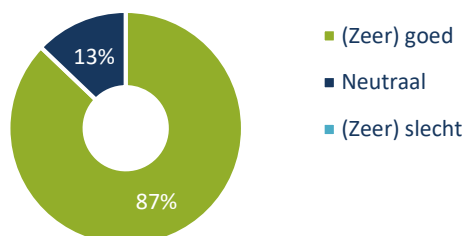


De respondenten konden meerdere motieven noemen waardoor percentages tot meer dan 100% optellen.

Vorming actieteam

Het proces van het samenstellen van het actieteam is in vrijwel alle organisaties soepel en zonder noemenswaardige problemen verlopen. Figuur 3.2 laat zien dat nagenoeg alle geraadpleegde projectleiders hierover positief oordelen. De projectleiders merken op dat er al snel voldoende aanmeldingen waren van enthousiaste medewerkers die wilden deelnemen. Het aantal aanmeldingen was daarbij vaak voldoende groot om gericht mensen te kunnen kiezen en zo te komen tot de gewenste diversiteit aan deelnemende partijen. Knelpunten hebben ze in dit stadium dan ook niet ervaren.

Figuur 3.2 Oordeel over verloop van vorming actieteam, volgens projectleiders (N=16)



Twee betrokkenen zijn wat gematigder in hun oordeel. Bij hen verliep het proces van het vormen van een actieteam niet uitgesproken goed of slecht. Het betreft hier de projectleiders die eerder aangaven door tijdgebrek de actieteamleden te hebben aangewezen. De eigenlijke voorkeur was

uitgegaan naar het kunnen plaatsen van een open oproep, zodat intrinsiek gemotiveerde medewerkers zich konden melden als deelnemer. Een andere projectleider vertelt dat het niet is gelukt om alle gewenste partijen bij de start in het team vertegenwoordigd te krijgen. Specifiek gaat hier om (gemiste) personen met een HR- en leidinggevende achtergrond.

Samenstelling actieteam

In de actieteamaanpak wordt als belangrijke voorwaarde gezien dat het actieteam een heterogene samenstelling heeft. De meerwaarde van die diversiteit is hiervoor al benoemd. We zijn voor de geraadpleegde organisaties nagegaan hoe hun actieteam was samengesteld.

De actieteams in de 16 in de evaluatie betrokken organisaties bestonden gemiddeld uit 8,5 personen. Het aantal actieteamleden loopt tussen de organisaties echter uiteen en ligt tussen minimaal 6 en maximaal 14 leden. Tabel 3.1 geeft weer welke typen partijen in de actieteams vertegenwoordigd waren. Hierbij merken we wel op dat deze cijfers met enige voorzichtigheid moeten worden bekeken. Het aantal teamleden was soms lastig eenduidig vast te stellen (het aantal is gedurende de trajectperiode bijvoorbeeld gewisseld). Soms kan iemand een dubbele achtergrond hebben (bijvoorbeeld OR-lid en 'medewerker'). De tabel laat in ieder geval zien dat in alle teams (vaak meerdere) medewerkers vertegenwoordigd waren. Ook was er in elk team ten minste één betrokkene vanuit HR- en/of de arbo-professionals. Vaak waren er ook leidinggevenden aanwezig, maar dus niet in elke actieteam. In mindere mate maakte de directie en OR-medewerkers deel uit van het actieteam. Bij 'overig' gaat het om mensen die vanuit hun specifieke functie/achtergrond voor deelname benaderd zijn. Het gaat dan bijvoorbeeld om vertrouwenspersonen.

Tabel 3.1 Vertegenwoordigde partijen in de actieteams, volgens de projectleiders (N=16)

Opbrengsten	Aandeel (N=16)	Aantal per team gemiddeld	Aantal per team range
Medewerkers	100%	4,4	1 - 9
HR-medewerkers	89%	1,2	1 - 2
Management/leidinggevenden	75%	1,9	1 - 4
Arbo-/preventiemedewerkers	56%	1,2	1 - 2
Directie/bestuur	25%	1	1
OR	19%	1,7	1 - 3
Overig	25%	2	1 - 4

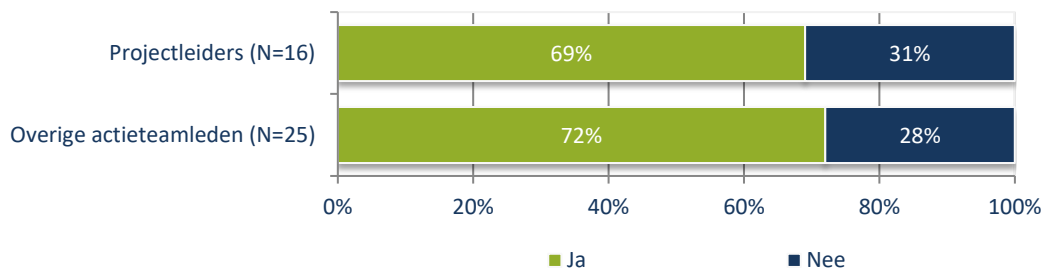
Met de samenstelling van het eigen actieteam waren de meeste projectleiders en overige actieteamleden tevreden (zie figuur 3.3). Deze samenstelling bood hen de mogelijkheid om breed (vanuit verschillende standpunten) zicht te krijgen op de knelpunten rond werkstress en ongewenst gedrag en mensen uit verschillende hoeken van de organisatie mee te laten denken.

Ongeveer drie op de tien respondenten heeft (achteraf gezien) bepaalde partijen in het actieteam gemist. Zowel enkele projectleiders als overige actieteamleden noemen daarbij een (bredere) vertegenwoordiging van het management/de leidinggevenden. Ze hebben gemerkt dat leidinggevenden een sleutelrol hebben bij het laten slagen van het actieteam en de acties die daaruit voortvloeien. Actieteamleden kunnen alleen tijd vrijmaken voor het werken aan een positief werkklimaat wanneer de leidinggevenden hen daartoe de mogelijkheden biedt. Ook het doorvertalen van de opbrengsten en activiteiten uit het actieteam naar de werkvloer is mogelijk

wanneer de leidinggevende daar de meerwaarde van ziet. Zoals in tabel 3.1 duidelijk werd was het management niet in alle teams vertegenwoordigd.

Ook wordt het door enkele respondenten als gemis genoemd dat niet alle teams, afdelingen of locaties in het actieteam vertegenwoordigd waren. Het meenemen van de ervaringen en knelpunten van deze organisatieonderdelen bleek daardoor minder goed mogelijk evenals de verspreiding van de opgedane kennis en ervaringen van het actieteam naar deze organisatieonderdelen.

Figuur 3.3 Mate van tevredenheid met de samenstelling van het actieteam, volgens projectleiders en overige actieteamleden

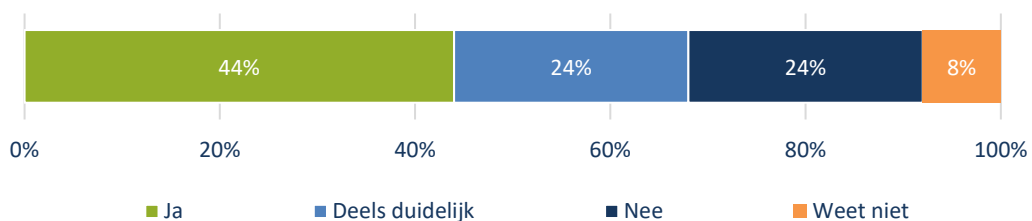


Informereren van actieteamleden

We hebben de projectleiders gevraagd of zij de actieteamleden vooraf (voor de start) geïnformeerd hebben over de rol die van hen als actieteamlid werd verwacht. Uit hun antwoorden komt naar voren dat hier meestal geen specifieke aandacht aan is besteed. Ze hebben in hun oproep (met de vraag om deelname) kort en op hoofdlijnen omschreven wat de actieteamaanpak inhoudt. Enkelen hebben daarbij de informatiefolder van Schouten & Nelissen gebruikt of bijgevoegd.

Ruim vier op de tien geraadpleegde actieteamleden had hiermee naar eigen zeggen voldoende duidelijkheid gekregen omtrent hun rol als actieteamlid. Voor anderen was het slechts deels of onvoldoende duidelijk wat hun rol precies zou inhouden. Dit kwam enerzijds doordat een informatievoorziening vooraf ontbrak. Pas gaandeweg – vaak met de eerste bijeenkomst van het actieteam met Schouten & Nelissen – kregen actieteamleden beter zicht op het proces en hun rol daarbinnen. Anderzijds geven enkele respondenten aan dat zij zelf ook wat onbevangen in het actieteam zijn gestapt. Ze hebben zelf ook niet de moeite genomen om zich vooraf de verdiepen en in te lezen in de actieteamaanpak. Uit de antwoorden van de actieteamleden komt ook niet naar voren dat ze een veel bredere of meer vroegtijdige informatievoorziening hadden gewenst.

Figuur 3.4 Mate waarin de rol van actieteamlid vooraf duidelijk was, volgens overige actieteamleden (N=25)



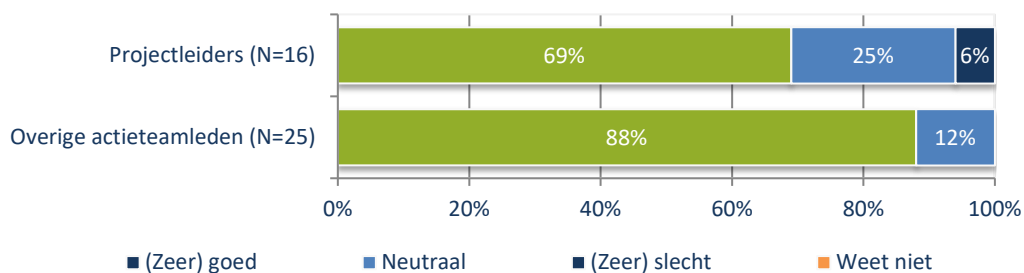
Schouten & Nelissen geeft aan dat ze voor het informeren van de actieteamleden aan de projectleiders een informatiebrief beschikbaar hebben gesteld. Ze hebben inderdaad gemerkt dat deze informatie/brief niet in alle organisaties vooraf gedeeld is met de actieteamleden. Tot grote problemen heeft het in hun ogen ook niet geleid. Wel hebben ze naar eigen zeggen bij sommige organisaties gemerkt dat hierdoor een verkeerd verwachtingspatroon is ontstaan bij actieteamleden over de inbreng en rol van Schouten & Nelissen in het traject. Actieteamleden gingen er volgens hen onterecht vanuit dat Schouten & Nelissen meer als trainers zouden optreden. Zij verwachtten dan ook meer een zendende rol vanuit Schouten & Nelissen (geven van presentaties bijvoorbeeld, in plaats van de meer ondersteunende rol die Schouten & Nelissen bewust heeft gekozen, uitgaande van het principe van 'nudging'² (zie verder ook hoofdstuk 5).

Oordeel werken in een actieteam

We hebben de projectleiders en overige actieteamleden ook gevraagd hoe ze het werken in het actieteam hebben ervaren. De ruime meerderheid van hen kijkt (zeer) positief terug op de samenwerking binnen het actieteam (figuur 3.6). Respondenten vonden het leuk om met een diverse groep enthousiaste mensen samen te werken aan een thema wat leeft binnen de organisatie. Ook het actiegerichte karakter van de aanpak wordt door velen gewaardeerd.

Een aantal projectleiders is wat kritischer. Zij wijzen vooral op problemen in de bezetting van het actieteam. Teamleden waren niet altijd aanwezig bij de bijeenkomsten of haakten na een of twee bijeenkomsten in het geheel af. In sommige gevallen ontstond er alsnog een soort kernteam waar de samenwerking vervolgens wel naar wens verliep. Bij anderen was er sprake van wisselingen in de samenstelling van het team. Dit zorgde ook voor praktische problemen, zo bracht het de continuïteit van de acties van het actieteam in gevaar (acties werden niet uitgevoerd). Die onrust in de bezetting is ook door verschillende overige actieteamleden opgemerkt. Echter, hun eigen positieve ervaring met de samenwerking in het team heeft het niet altijd beïnvloed.

Figuur 3.5 Oordeel over het verloop van de samenwerking binnen het actieteam, volgens projectleiders en overige actieteamleden



Eén projectleider heeft aangegeven dat de samenwerking slecht is verlopen. Het probleem zat volgens deze respondent met name in het feit dat er te weinig commitment in het actieteam was. Actieteamleden waren passief en namen een te afwachtende houding aan in de richting van Schouten & Nelissen.

² Nudging (of nudgen) is een gedragspsychologische motivatietechniek waarbij mensen subtiel worden gestimuleerd om zich op een gewenste wijze te gedragen. De techniek kan worden gezien als het geven van een 'duwtje' (Engels: nudge) in de 'goede' richting.

3.3 Inhoud en doel van de trajecten

Met de trajecten van het Actieteam Goed en Gezond Werken konden de deelnemende organisaties werken aan zowel de aanpak van werkstress als van ongewenst gedrag. Beide arbeidsrisico's kunnen afzonderlijk voor komen, maar hebben soms ook een directe relatie met elkaar. Zo kan werkstress leiden tot ongewenst gedrag op de werkvloer. We hebben de projectleiders gevraagd op welk(e) thema('s) het actieteam zich in hun organisatie heeft gericht. De helft van de projectleiders (8 van de 16) stelt dat hun actieteam met name is ingezet voor de aanpak van werkstress. Drie organisaties hebben het traject specifiek benut voor de aanpak van ongewenst gedrag of het bevorderen van gewenst gedrag. Vier organisatie hebben met het actieteam beide thema's opgepakt. Daarbij geeft één projectleider aan dat ze zich in eerste instantie alleen op werkstress wilden richten. Echter, uit de 'Goed en Gezond Werken Scan' die bij de start van het traject is uitgevoerd kwam naar voren dat ook (op beperkte schaal) ongewenst gedrag speelde in de organisatie. Vandaar dat de scope van het actieteam verbreed is en naast werkstress ook ongewenst gedrag als thema is opgepakt.

Bij de start (de eerste bijeenkomst van het actieteam) hebben de actieteams vervolgens meer specifiek bepaald waar ze als team naar toe wilden werken. Ze hebben daartoe de zogenaamde 'stippen op de horizon' geformuleerd. De actieteamleden hebben deze zelf vastgesteld, waarbij is uitgegaan van de specifieke situatie, wensen en mogelijkheden van de eigen organisatie. De stippen verschillen dus tussen de organisaties. Toch is er ook enige overlap in de doelen die organisaties hebben benoemd. In onderstaande figuur staan de belangrijkste typen 'stippen' die door de actieteams zijn geformuleerd.

Figuur 3.6 Door actieteams geformuleerde 'stippen op de horizon', volgens projectleiders (N=16)



Veel actieteams (11) hebben zich gericht op het verbeteren van de communicatie en/of het komen tot een meer positieve aanspreekcultuur. Om werkstress en ongewenst gedrag effectief aan te pakken is het belangrijk dat (deze) zaken tussen collega's onderling en tussen medewerkers en leidinggevenden bespreekbaar zijn en dat mensen hier open over kunnen communiceren. Door bijvoorbeeld meer met elkaar te praten (in plaats van over elkaar) en meer werk te maken van positieve feedback (in plaats van direct te noemen wat niet goed gaat) hopen organisaties een meer veilige werksfeer te realiseren. In een dergelijke veilige werksfeer is het vervolgens makkelijker om ook ervaren knelpunten – waaronder ook werkdruk – beter bespreekbaar te maken en op te sporen. Ook krijgt ongewenst gedrag in een dergelijke open en positieve omgeving minder ruimte.

Ook het anders structuren van het werk (werkzaamheden) is door een deel van de actieteams als mogelijkheid gezien om werkstress aan te pakken. Hieronder wordt bijvoorbeeld verstaan: het verminderen van de administratieve lasten, het aanpassen van de roostering/planning en/of het

anders en beter verdelen van de taken. Door bijvoorbeeld bij de taakverdeling meer rekening te houden met de expertise, wensen en capaciteiten van mensen doen mensen vaker taken waar ze goed in zijn en/of plezier in hebben. Dit verlaagt de werkdruk en vergroot het werkplezier.

Werkstress en ongewenst gedrag kunnen alleen worden aangepakt als partijen binnen de organisatie zich bewust zijn dat deze knelpunten spelen, wat de oorzaken daarvan zijn en welke rol zijzelf en anderen kunnen spelen om deze knelpunten op te lossen. Zo dragen ook medewerkers zelf een verantwoordelijkheid bij het realiseren van een positief werkklimaat. Het bevorderen van de dit bewustzijn en het stimuleren dat mensen deze verantwoordelijkheid ook echt oppakken en benutten is een 'stip' die door verschillende actieteams is benoemd. Daarbij is het belangrijk dat de mensen ook de ruimte en mogelijkheden krijgen om deze verantwoordelijkheid op te pakken en de regie te nemen.

Enkele actieteams hebben er ook voor gekozen om werkstress en ongewenst gedrag aan te pakken door als organisatie/medewerkers beter keuzes te leren maken en/of duidelijker de grenzen aan te geven. In beide gevallen gaat het om prioriteiten stellen. Welke taken zijn vooral belangrijk (welke raken echt de kern van het werk) en welke taken minder zijn essentieel voor een goede kwaliteit van het werk. 'Wat kan ik binnen mijn werktijd oppakken en behoort tot mijn functie en wat kan een ander van mij vragen?'

Het verbeteren van de samenwerking binnen teams, tussen teams en tussen verschillende partijen binnen de organisatie is ook een doel dat door een deel van de actieteams is genoemd. Een betere samenwerking kan bijvoorbeeld bijdragen aan een betere verdeling van de werklust (op piekmomenten) en daarmee op een mindering van de (ervaren) werkdruk.

Een laatste type 'stip' dat meerdere actieteams aan de horizon hebben gezet is het realiseren van (een meer mensgerichte) steun vanuit het management/de leidinggevenden richting de medewerkers. Het zijn met name de leidinggevenden die een belangrijke rol hebben bij het bieden van de benodigde ruimte om als medewerker de gewenste regie (zie hierboven) te kunnen voeren. Daarnaast vinden actieteams het belangrijk dat leidinggevenden voldoende oog hebben voor de mens achter de medewerker en niet alleen voor de taak/opdracht die zij te vervullen hebben. Dan worden eventuele knelpunten eerder signaleerd en vroegtijdig aangepakt.

De helft van de organisaties had – voorafgaand aan de actieteamaanpak – al eerder activiteiten ontplooid om werkstress en ongewenst gedrag aan te pakken. Soms waren de activiteiten nog wat beperkt gebleven tot het uitvoeren van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO), het bijwonen van een conferentie of het voeren van gesprekken met medewerkers. In andere organisaties was al meer gebeurd. Er waren werkgroepjes opgericht, er waren interventies uitgevoerd of er was al een concrete start gemaakt met initiatieven die (onder andere) door het actieteam verder werden ingevuld.

We hebben de projectleiders van deze actieteams gevraagd in hoeverre de actieteamaanpak verschilde van de andere (eerdere) activiteiten die ze op dit terrein hadden ontplooid. Voor enkele organisaties was de actieteamaanpak een aanvulling. Zo kreeg een organisatie met de actieteamaanpak meer theorie aangereikt als achtergrond voor de door hen uitgevoerde acties. Anderen kregen door de actieteamaanpak het benodigde zetje om juist meer echt in de actiestand te komen of werden aangezet om meer in onderlinge (interdisciplinaire)

samenwerking zaken op te gaan pakken. In één organisatie werd met de actieteamaanpak een andere doelgroep centraal gezet dan bij eerdere initiatieven. Drie projectleiders geven aan dat de actieteamaanpak geen aanvulling is geweest op eerder uitgevoerde activiteiten. De actieteamaanpak lag in het verlengde van wat ze zelf al aan activiteiten hadden opgezet of werd als minder waardevol ervaren dan andere activiteiten die al waren ontplooid.

Andere organisaties hadden (nog) geen concrete activiteiten op het punt van de aanpak van werkstress of ongewenst gedrag uitgevoerd, voordat ze met het actieteam aan de slag gingen.

3.4 Uitgevoerde activiteiten

Om de bovengenoemde stippen op de horizon te kunnen realiseren hebben de deelnemende organisaties verschillende activiteiten bedacht en (deels) uitgevoerd. Het uitvoeren van activiteiten, in de vorm van experimenten of opdrachten, is (naast het uitvoeren van onderzoek) een belangrijk onderdeel van de actieteamaanpak. Schouten & Nelissen heeft in haar eindrapportage de uitgevoerde acties/interventies onderverdeeld in drie typen, te weten: het werkproces, gedrag en beleid. Wat betreft het werkproces gaat het om activiteiten van actieteams gericht op het (anders) organiseren van het werkproces. De activiteiten rondom het gedrag zijn er op gericht om te bepalen hoe mensen met elkaar en met bepaalde situaties omgaan en hoe het gedrag kan worden beïnvloed zodanig dat ongewenst gedrag en/of werkdruk wordt verminderd. Het laatste type activiteiten richt zich op het creëren van beleid en/of het inzichtelijk maken van beleid. Deze indeling hebben we overgenomen. In onderstaand figuur is voor elk van de typen activiteiten een aantal voorbeelden genoemd.

Figuur 3.7 Aantal voorbeelden van activiteiten van de actieteams naar type

Werkproces 11	Gedrag 14	Beleid 6
<p>Onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administratieve lasten verminderen ▪ Verdelen neventaken o.b.v. werkbelevingskwadrant ▪ Het opzetten van een inspiratiekamer ▪ Posters om aandacht te vragen voor thema en input verzamelen via post-its ▪ Bijeenkomsten werknemers om thema's te bespreken 	<p>Onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geven van positieve feedback/complimenten ▪ Voorbeeldgedrag naar collega's laten zien ▪ Voeren van gesprekken met collega's en leidinggevenden ▪ Experiment hulp vragen en hulp aanbieden ▪ Samen pauzeren ▪ Bewuster aannemen van opdrachten 	<p>Onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mogelijkheid bieden loopbaangesprek ▪ Schrappen van overbodige regels ▪ Gedragscodeconvenant opgesteld ▪ Starten Social safety Ambassadeurs Programma ▪ Brief met standpunt directie over ongewenst gedrag

Bron: Op basis van de indeling van Schouten & Nelissen in het 'Grip op een positief werkklimaat: eindrapportage Actieteams Goed en Gezond Werken, 2018'

Het figuur laat ook zien hoeveel organisaties het betreffende type activiteit heeft uitgevoerd. Dit cijfer is slechts een benadering. Dit komt omdat niet altijd precies duidelijk is of een bepaalde activiteit echt aan het actieteam kan worden toegewezen, of dat het een actie is die al

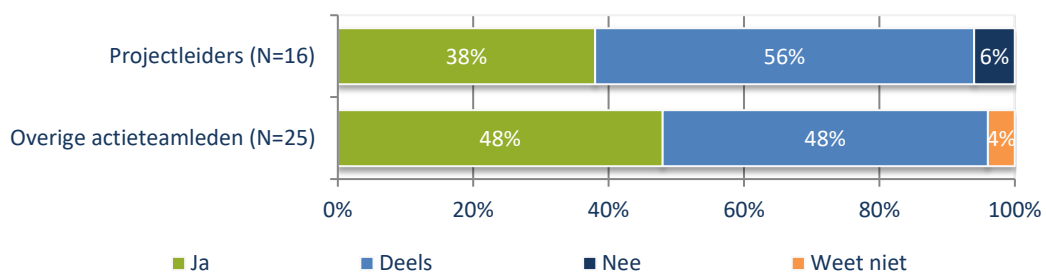
eerder/vanuit een ander initiatief is ontwikkeld (hierover verschillen de meningen soms tussen actieteamleden). Bovendien zijn niet alle activiteiten die bij de start zijn bedacht ook daadwerkelijk uitgevoerd. Daarnaast speelt mee dat het soms lastig is om te bepalen onder welk type een bepaalde activiteit valt. Wel wordt met deze cijfers duidelijk dat door actieteams vooral is ingezet op activiteiten gericht op het (veranderen van) gedrag en het werkproces. In mindere mate zijn activiteiten ontplooid binnen het type beleid.

Redenen keuze

De organisaties hebben vaak voor deze (typen) activiteiten gekozen omdat daar behoefte aan bleek (op basis van de scan of een MTO of op basis wat de actieteamleden zelf als wenselijk hebben aangegeven) en/of omdat ze snel en eenvoudig uit te voeren waren. Hierdoor konden snel resultaten worden geboekt en konden de activiteiten goed worden uitgevoerd binnen de beperkte tijd die binnen het actieteamtraject beschikbaar was. Het zetten van 'kleine stapjes' door middel van korte, snelle acties is dan ook een typisch kenmerk van de actieteamaanpak dat door projectleiders gewaardeerd wordt.

Op de vraag of de projectleiders en de overige actieteamleden achteraf gezien tevreden zijn met de acties zoals ze die binnen het actieteam hebben uitgevoerd, zijn de reacties wisselend (zie figuur 3.8). Een deel van de projectleiders (6 van de 16) is (zeer) tevreden. De activiteiten hebben tot waardevolle inzichten en oplossingen geleid waar ze als organisatie daadwerkelijk goed van kunnen profiteren. Enkelen van deze projectleiders merken wel op dat hun tevredenheid niet zozeer alleen op de acties vanuit de actieteamaanpak betrekking heeft, maar dat ze meer kijken naar de acties in samenhang met wat ze als organisatie verder (en al eerder) hebben ondernomen op het gebied van de aanpak van werkstress en ongewenst gedrag. De activiteiten van het actieteam passen goed in de bredere aanpak. Echter, zeker ook andere inspanningen vanuit de organisatie zorgen ervoor dat deze thema's goed worden opgepakt.

Figuur 3.8 Mate waarin respondenten tevreden zijn met de acties van het actieteam, volgens projectleiders en overige actieteamleden



Degenen die deels tevreden zijn merken op dat er op zich mooie dingen zijn ondernomen en dat de activiteiten an sich wel zijn gewaardeerd. De activiteiten hebben alleen niet datgene opgeleverd wat ze van te voren hadden verwacht of gehoopt. Het aantal activiteiten is te beperkt gebleven, niet alle geplande activiteiten zijn uitgevoerd, de belangrijkste knelpunten zijn er niet mee aangepakt en/of het resultaat en het bereik van de activiteiten is klein (voor meer informatie over de opbrengsten, zie ook hoofdstuk 6). De overige actieteamleden herkennen zich in dit beeld van de projectleiders.

4. Oordeel actieteamaanpak

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan we nader stil bij de kenmerken van de actieteamaanpak en bij het oordeel dat de projectleiders en de overige actieteamleden hebben over de aanpak en de verschillende aspecten daarvan hebben. In paragraaf 4.2 bekijken we de theoretische inbedding van de actieteamaanpak. In de opvolgende paragraaf bespreken we de oordelen van de respondenten over de opzet en de inhoud van de actieteamaanpak. Tot slot volgt in paragraaf 4.4 hun oordeel over het verloop van het traject met de actieteamaanpak.

4.2 Kenmerken actieteamaanpak

De aanpak van het Actieteam Goed en Gezond Werken zoals die door Schouten & Nelissen is toegepast, is gebaseerd op de methodiek en principes van het actieonderzoek. Schouten & Nelissen ziet het actieonderzoek als een geschikte aanpak voor organisatieveranderingen die een verandering van de rol en – daarmee – het gedrag van medewerkers vragen. Veel ingezette verandertrajecten lijken in de praktijk te mislukken, mede als gevolg van de top down bepaalde veranderaanpakken. Medewerkers zijn en worden onvoldoende betrokken bij het realiseren van de gewenste (gedrags)veranderingen. Het actieonderzoek biedt een aanpak die een gewenste combinatie van een top down en bottom up benadering van verandertrajecten mogelijk maakt³.

De grondlegger van het actieonderzoek is Kurt Lewin die in 1946 het artikel "Action Research and Minority Problems" publiceerde. Hierin beschreef hij hoe onderzoekers en betrokkenen in de praktijk met elkaar een onderzoek-leerproces kunnen creëren dat leidt tot inzichten voor de onderzoekers en tot vergroting van de handelingsbekwaamheid van betrokkenen in de praktijk. Het is een methodologie die tot doel heeft om de effectiviteit en werkzame principes van interventies in de praktijk te onderzoeken en tegelijkertijd te werken aan de verbetering ervan.

Op basis van onder andere het werk van Guba & Lincoln (1987), Boonstra (2000), Lewin (1946) en Greenwood & Levin (2006) komt Schouten & Nelissen tot zes kenmerken van actieonderzoek die zij ook als uitgangspunten hanteren voor de actieteamaanpak die binnen Goed en Gezond Werken is toegepast⁴.

In het kort bespreken we achtereenvolgens deze belangrijkste punten. **Responsive focussing** gaat over het inbouwen van meerdere fasen van data verzamelen en analyseren, samen met de deelnemers van het actieteamonderzoek. Via dit cyclische karakter ontstaan er meerdere leerlagen.

Een tweede punt vormt de **deelnemers als mede-onderzoekers**. De direct betrokkenen in de praktijk vormen de onderzoeksgroep die zelf het onderzoek uitvoert. Een heterogene samenstelling is hierbij van belang, zodat elke 'laag' uit de organisatie vertegenwoordigd wordt.

Actiegerichtheid houdt in dat het actieonderzoek een aanjager is om vooral zelf (en gezamenlijk) met acties aan de slag te gaan. Gaandeweg wordt er tijdens de bijeenkomsten (gedoseerd) **theorie toegevoegd**, afgestemd op de bevindingen die uit de praktijk naar voren komen.

³ Van Wingerden, J., Kolkhuis Tanke, I., 2018: Actieonderzoek als krachtige veranderinterventie, in O&O/nr. 2 2018.

⁴ Van Wingerden, J., Kolkhuis Tanke, I., 2018: Actieonderzoek als krachtige veranderinterventie, in O&O/nr. 2 2018.

Leidend binnen de werkwijze is onderzoeken waar dat wat men al wil bereiken al aanwezig is. Dit aspect van uitgaan van de 'succesvoorbeelden' heet **waarderend onderzoek** en betreft een motivatie versterkend uitgangspunt. Tot slot is het binnen het actieonderzoek van belang **systemisch te kijken** naar aanleidingen van problemen. De vraagstukken zijn namelijk vaak complex waarbij meerdere aanleidingen of oorzaken relevant voor oplossingen kunnen zijn.

Actieteamtraject

Het actieonderzoek verloopt dus volgens opeenvolgende fasen van data verzamelen, analyseren, terugkoppelen, gericht nieuwe data verzamelen, analyseren etc. De concrete opbouw van het actieteamtraject zoals dat in de 20 organisaties is uitgevoerd, bestaat uit de volgende fasen:

1. Contact- en contractfase
2. Startbijeenkomst
3. Onderzoeksessies
4. Praktijkperiodes
5. Eindgesprek

Een korte beschrijving van elk van de fasen is opgenomen in bijlage II.

4.3 Oordeel opzet en inhoud actieteamaanpak

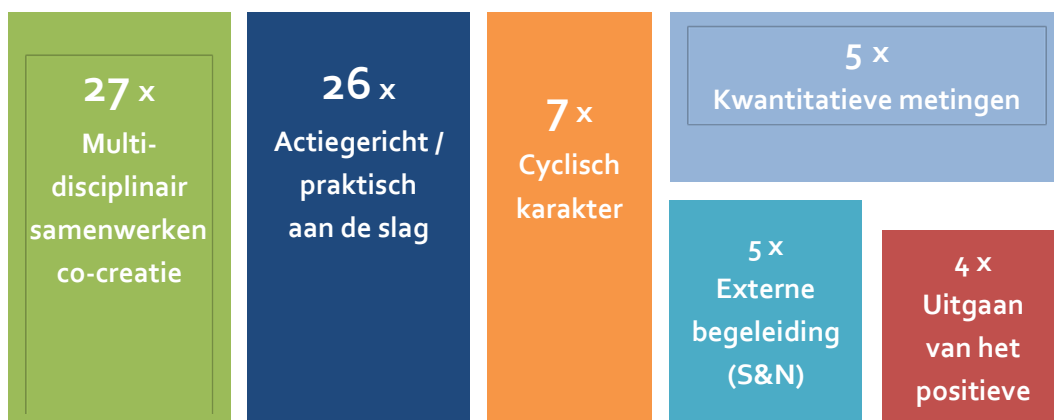
In deze paragraaf gaan we na hoe de betrokkenen – achteraf bekeken – de opzet en inhoud van de actieteamaanpak beoordelen.

Oordeel actieteamaanpak: sterke punten

Allereerst hebben we de projectleiders en overige actieteamleden in algemene zin een oordeel gevraagd over de opzet van de actieteamaanpak. Alle geraadpleegde betrokkenen blijken unaniem in hun positieve oordeel en stellen onomwonden vast de aanpak in hun ogen (zeer) prettig en waardevol is.

Vervolgens wilden we van beide partijen – middels het stellen van een open vraag – weten wat hen vooral aansprak in deze aanpak. Op basis van onze gesprekken komen we tot zes kernaspecten die het vaakst genoemd zijn (zie figuur 4.1).

Figuur 4.1 Sterke punten van de aanpak volgens projectleiders (N=15)/overige actieteamleden(N=25)



Er springen duidelijk twee aspecten uit die door de respondenten veelvuldig als sterk punt van de aanpak zijn benoemd. Zowel projectleiders als de overige actieteamleden zijn vooral te spreken over het **multidisciplinaire en actiegerichte karakter van de actieteamaanpak**. Vaak worden

deze aspecten in een adem genoemd en geven respondenten aan dat ze het prettig om met elkaar van onderop acties te bedenken die (met kleine stapjes) daadwerkelijk een bijdrage leveren aan het verminderen van werkstress en het komen tot een positiever werkklimaat. Het met een brede groep medewerkers samen praten leverde verschillende perspectieven (en inzichten) op rond werkdruk/ongewenst gedrag. Deze inzichten zijn op zichzelf als waardevol beschouwd. Ook merkten actieteamleden dat mensen met verschillende achtergronden elkaar positief kunnen versterken in een groep ('goede energie teweegbrengen'). Door het delen van persoonlijke ervaringen zijn er onder meer ook gevoelens van herkenning ontstaan.

Door zelf acties op te zetten is er een groter gevoel van 'invloed hebben op' ontstaan. Bovendien merken de partijen dat de acties op deze manier beter aansluiten op de specifieke situatie en context van de eigen organisatie en er echt maatwerk gerealiseerd kan worden. Ook is het als positief ervaren dat je als individuele medewerker door deelname in het actieteam zelf een actieve bijdrage hebt kunnen leveren aan de oplossing van problemen als werkdruk en ongewenst gedrag. Dit wordt als prettiger ervaren dan af te wachten wat anderen voor je gaan ondernemen. Andere respondenten geven aan dat de actie(team)aanpak van nature al goed aansluit bij de eigen 'hands on' mentaliteit van de organisatie.

In mindere mate zijn ook andere positieve aspecten actief door respondenten genoemd. Het gaat daarbij onder andere om het **cyclische karakter** van de aanpak. Een aantal projectleiders heeft waardering voor de vaste opzet bestaande uit verschillende bijeenkomsten waarin steeds het proces van analyse, reflectie, planning en actie aan de orde kwam. Ze merkten dat deze bijeenkomsten de deelnemers scherp hielden. Ze dienden als externe motivatie om aan oplossingen/acties te blijven werken. Zonder deze structuur zou er wellicht sneller de 'klad' in de activiteiten zijn gekomen.

Enkele respondenten waarderen ook het feit dat het proces van samen acties bedenken, werd ondersteund middels de **kwantitatieve metingen** bij de start en aan het einde van het traject (de Goed en Gezond Werken Scan). Daarmee konden de problemen vooraf goed in kaart worden gebracht en kon achteraf goed worden bepaald in hoeverre de acties effect hebben gehad.

Tijdens de bijeenkomsten verzorgde Schouten & Nelissen de **externe (proces)begeleiding**. Een aantal projectleiders en overige actieteamleden zien dit als een sterk aspect. Doordat Schouten & Nelissen niet emotioneel betrokken is bij het proces, is er vanuit deze partij meer afstand tot de inhoud. Voor de actieteamleden geldt dat zij zich juist kunnen toeleggen op de inhoud, waarbij er op randvoorwaarden begeleiding is. Enkele respondenten ervaren ook het principe van 'vreemde ogen dwingen tot actie'. Zij veronderstellen dat ze zonder externe partij mogelijk niet tot dezelfde acties waren gekomen.

Tot slot geven enkele respondenten als sterk punt aan dat in de aanpak wordt **uitgegaan van het positieve**. Dit vinden ze een prettig uitgangspunt en voorkomt dat de nadruk komt te liggen op de knelpunten en het negatieve in de organisatie.

Minder sterke punten

Hoewel de positieve ervaringen de boventoon voeren, zijn er ook enkele minder sterke punten genoemd door de projectleiders en overige actieteamleden. Opnieuw halen we zes aspecten uit onze gesprekken die vaker aan bod zijn gekomen. Deze punten staan weergegeven in figuur 4.2.

Figuur 4.2 Minder sterke punten van de aanpak volgens projectleiders (N=14) en overige actieteamleden(N=18)



Het vaakst blijkt dat de **duur van de aanpak te kort gevonden werd** om problemen (wezenlijk) aan te pakken. Veranderingen binnen organisaties doorvoeren kosten tijd en die tijd was er met de periode van het traject onvoldoende. Een aantal betrokkenen is van mening dat er vooral een (goede) aanzet is gemaakt, maar dat er voor structurele en duurzame veranderingen (bijvoorbeeld in gedrag) meer tijd nodig is. Nu merken ze al dat resultaten snel verwateren en mensen weer terugvallen in oud gedrag en oude patronen. Enkele respondenten hadden binnen het traject behoefte aan meer bijeenkomsten. Ze hadden dan naar verwachting meer activiteiten kunnen ondernemen en meer structurele veranderingen kunnen doorvoeren.

Hoewel er waardering is voor het actiegerichte karakter van de aanpak, menen verschillende respondenten dat in hun organisatie deze **'doe-aanpak' tijdens het traject onvoldoende uit de verf is gekomen**. Het gaat om een viertal organisaties waarbij vaak zowel de projectleiders als de overige actieteamleden deze kanttekening plaatsten. Enerzijds ligt het probleem in het feit dat het lang bij praten bleef en dat het lastig bleek om echt goed in de actiestand te komen. Anderzijds zijn er organisaties die er op wijzen dat er naar hun mening teveel de nadruk lag op de theorie en te weinig op de acties. De theorie werd voor/door sommige (groepen) medewerkers te moeilijk bevonden. Ze waren liever sneller praktischer aan de slag gaan. Schouten & Nelissen voegt als verklaring toe dat het in actie komen van het actieteam lastiger verloopt in organisaties waar met het geven van input en het nemen van de eigen regie door medewerkers nog weinig ervaring is. Het in teamverband in actie komen vraagt daar eerst om een omslag in denken en doen van mensen en bewustwording van die nieuwe rol.

Een ander aandachtspunt betreft de **schaalgrootte van de organisatie** of het organisatieonderdeel waarvoor het actieteam is ingezet. Op basis van de gesprekken wordt duidelijk dat hoe groter en complexer de organisatie wordt, hoe lastiger het is om als actieteam alle teams/afdelingen te vertegenwoordigen, de grote diversiteit aan ervaren knelpunten en behoeften in beeld te krijgen en de gehele organisatie te bereiken met de activiteiten. Het blijkt volgens respondenten lastig om het actieteam in grotere organisaties voldoende zichtbaar te maken. Dit lijkt in lijn te zijn met de bevindingen in de eindrapportage van Schouten & Nelissen. Zij stellen dat het actieteam het beste kan worden toegepast in een organisatie(onderdeel) met circa 100 tot maximaal 150 medewerkers (en met overeenkomstige vraagstukken). In de evaluatie zijn het (inderdaad) organisaties met meer dan 200 medewerkers die de (te grote) organisatieomvang als knelpunt hebben genoemd. Naast de omvang lijkt ook het aantal locaties een rol te spelen. Een actieteam lijkt lastiger toe te passen in een organisatie waar de medewerkers verspreid werken over meerdere locaties.

Ondanks dat het belang van een ondersteunende externe partij breed wordt onderkend (zie ook later), heeft een aantal respondenten toch wat **gemist in de begeleiding** vanuit Schouten & Nelissen. Het zijn vooral overige actieteamleden die dit aangeven. Verschillende van hen wijzen op het feit dat ze verwacht en gehoopt hadden dat Schouten & Nelissen meer handvatten/tools zou hebben aangereikt. Ze zijn zich bewust van het uitgangspunt dat de organisatie zelf naar een voor hen passende aanpak zou moeten zoeken. Toch hadden ze verwacht dat Schouten & Nelissen hen wat meer inzicht had kunnen bieden in welke aanpassingen bewezen effectief zijn in organisaties met vergelijkbare problemen zoals zij. Anderen zijn van mening dat Schouten & Nelissen meer had kunnen doen om het actieteam echt in de actiestand te krijgen, dat er meer aandacht had kunnen zijn voor uitwisseling van ervaringen met andere organisaties met een actieteam of dat Schouten & Nelissen meer maatwerk had kunnen toepassen. Zij vonden nu de aandacht teveel 'standaard'.

Als reactie daarop geeft Schouten & Nelissen aan dat zij veel hebben gedaan om leden van actieteams te activeren. Voortdurend is de vraag gesteld 'wat gaan jullie doen'. Ook in de periode tussen de bijeenkomsten is via mailcontact nogmaals aangegeven wat er is afgesproken over de te ondernemen acties. De verantwoordelijkheid voor de actiestand ligt voor een belangrijk deel ook bij het actieteam zelf, aldus Schouten & Nelissen. 'Wij kunnen de actieteams activeren, maar de actieteam moeten het vervolgens wel zelf doen'.

Een aantal respondenten vindt het jammer dat er in hun ogen in het traject onvoldoende aandacht is geweest voor de **borging van de aanpak en opbrengsten van het actieteam**. Het traject kwam volgens hen te abrupt ten einde zonder dat er echt aandacht kon worden besteed aan borging. Enkelen hadden op meer nazorg vanuit Schouten & Nelissen gehoopt (bijvoorbeeld een gesprek met alleen de projectleider na afloop van het traject met de vijf bijeenkomsten). We gaan hier later in het rapport nader op in.

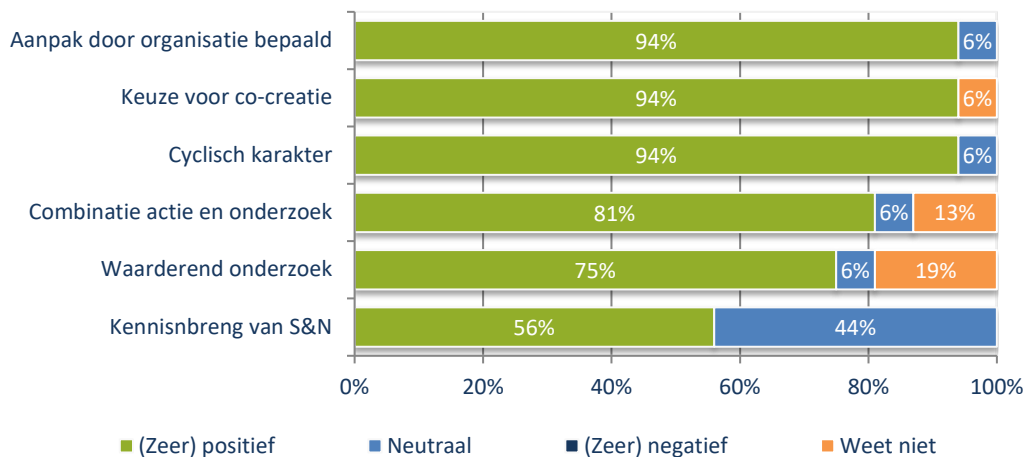
Tot slot is het belang van een **juiste timing binnen de organisatie** genoemd. Deze bleek in het geval van het traject rond Goed en Gezond Werken niet altijd goed gekozen. Bij een paar organisaties deden zich urgente of grote zaken voor, waardoor hier alle aandacht heenging. Voor werkdruk en het bespreken van pauzetijden is toen geen ruimte ervaren.

Beoordelen kenmerken actieteamaanpak

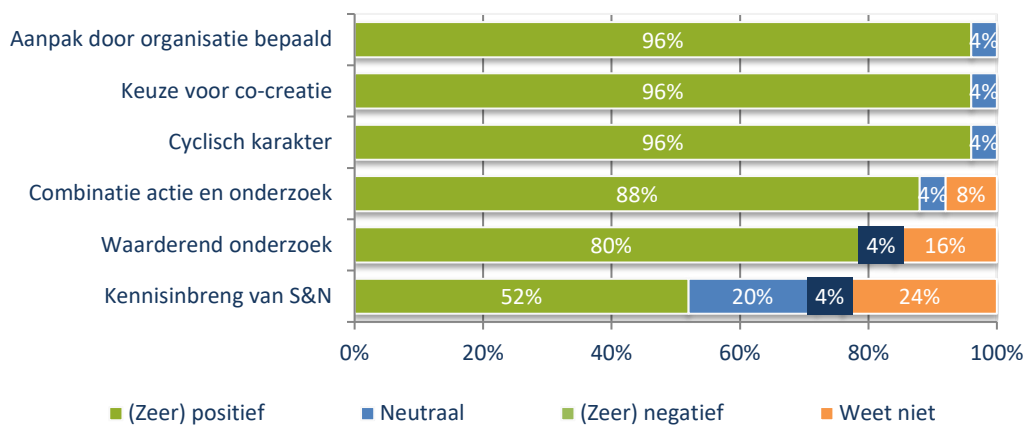
Na deze 'open' inventarisatie van de sterke en minder sterke punten van de actieteamaanpak, is ook op een meer systematische manier nagegaan hoe betrokkenen een aantal kenmerken van de aanpak beoordelen. Het gaat hierbij om de zes kenmerken die de essentie van de aanpak vormen, namelijk 'deelnemers als medeonderzoekers' (multidisciplinair samenwerken, co-creatie), 'systematisch kijken' (cyclisch karakter), de combinatie van onderzoek en actie, 'verrijkende inzichten en theorie (inbreng deskundigheid van Schouten & Nelissen), het 'waarderen onderzoeken' en het feit dat de oplossingen door de organisatie zelf worden bepaald (maatwerk). In figuur 4.3 is weergegeven hoe projectleiders deze uitgangspunten waarderen. Bij figuur 4.4 doen we dit ook voor de overige actieteamleden.

Op hoofdlijnen kunnen we twee belangrijke conclusies trekken. De eerste is dat wederom wordt bevestigd dat de betrokkenen positief oordelen over de verschillende aspecten van de aanpak. Daarnaast zien we hierbij dat de beide partijen (projectleiders en overige actieteamleden) onderling nauwelijks van elkaar verschillen in hun oordeel.

Figuur 4.3 Oordeel over specifieke kenmerken van de actieteamaanpak, volgens projectleiders (N=16)



Figuur 4.4 Oordeel overige actieteamleden over specifieke kenmerken van de actieteamaanpak (N=25)



Twee kenmerken willen we hier nog nader uitlichten. De waardering voor het 'waarderend onderzoek' en de 'kennisinbreng vanuit Schouten & Nelissen' ligt iets lager dan bij de andere kenmerken. Wat betreft het waarderend onderzoek geldt dat dit uitgangspunt door de betrokkenen wel gewaardeerd wordt, maar dat enkelen aangeven dit element niet zo goed te herkennen in de aanpak zoals die in de praktijk is toegepast.

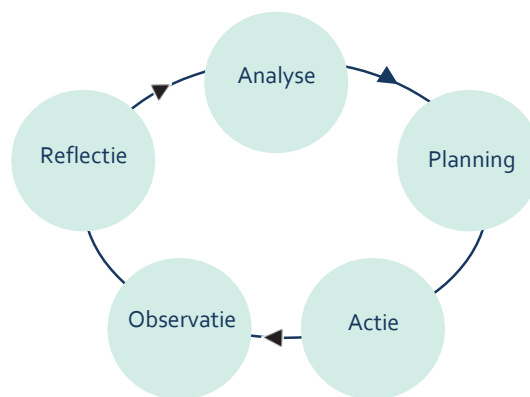
Het idee achter de kennisinbreng vanuit Schouten & Nelissen was dat zij de praktijk van het actieonderzoek inhoudelijk zouden ondersteunen en onderbouwen door de inbreng van kennis vanuit de theorie en vanuit hun ervaringen met actieonderzoek. Dit aspect is door de helft van respondenten herkend en als (zeer) positief beoordeeld. Dat de anderen daar minder uitgesproken positief over zijn komt voor een deel omdat een aantal respondenten zich op voorhand een meer klassieke kennisoverdracht hadden voorgesteld (in de zin van Schouten & Nelissen 'vertelt hoe het moet').

Daarnaast speelt mee dat respondenten een dergelijke inbreng van Schouten & Nelissen niet hebben herkend. Al eerder is aangegeven dat Schouten & Nelissen heel bewust voor een meer ondersteunende en begeleidende rol dan een trekkende rol heeft gekozen. Met de oog op de opzet en uitgangspunten van de actieteamaanpak wilden ze nadrukkelijk niet normatief, directief en sturend zijn, maar via nudging partijen meer subtiel stimuleren om de voor hen goede keuzes te maken. Dat niet alle actieteamleden dat voldoende hebben gezien is in hun ogen jammer.

4.4 Oordeel verloop traject met actieteamaanpak

Het traject van de actieteamaanpak bestaat uit in totaal vijf fasen (zie bijlage II). In de eerste fase (contactfase) is alleen de projectleider betrokken. Deze fase vindt plaats voor de start van het traject met het actieteam als geheel. De overige vier fasen worden door het gehele actieteam doorlopen. Het gaat om de startsessie, de werksessies, de praktijkperioden (de periode tussen de bijeenkomsten/sessies) en de eindsessie/het eindgesprek. Voor het doorlopen van deze vier fasen worden vijf bijeenkomsten georganiseerd, te weten de startbijeenkomst, drie werksessies en het eindgesprek. Tijdens de bijeenkomsten in het traject worden (meerdere malen) de verschillende stappen van het participatief actieonderzoek doorlopen (zie figuur 4.5)

Figuur 4.5 Basismodel participatief actieonderzoek



Bron: Schouten & Nelissen, Eindrapportage Actieteam Goed en Gezond Werken

We hebben de projectleiders en de overige actieteamleden gevraagd hoe ze het traject met deze bijeenkomsten hebben ervaren.

Oordeel totaal traject

Voor een algemeen oordeel over het traject als geheel hebben we de respondenten gevraagd een rapportcijfer te geven (van 1 tot 10 waarbij 1 staat voor zeer slecht en 10 staat voor uitmuntend). Het bleek voor veel mensen lastig om hun oordeel in een cijfer uit te drukken. Een vaak gehoord argument is dat ze het traject met het actieteam op zich als (heel) positief hebben ervaren, maar dat de uiteindelijke opbrengsten beperkt waren en/of te wensen over lieten. Er zijn per organisatie zeker belangrijke inzichten en opbrengsten gerealiseerd, maar de effecten zijn vooral op kleine schaal (bijvoorbeeld voor de actieteamleden zelf) merkbaar, zijn soms tijdelijk van aard (verwateren snel) of hebben niet geleid tot een bredere uitrol naar de rest van de organisatie. Het gemiddelde rapportcijfer dat door respondenten is gegeven lijkt de tweeslachtigheid goed te verwoorden. Van de zeven projectleiders die wel een cijfer konden geven, kwam het gemiddelde op een 7,4 uit. Voor de 16 overige actieteamleden ligt dit op een 7,3. Het is een mooi cijfer dat laat zien dat het traject als positief is ervaren. Het achterblijven van de opbrengsten voorkomt dat het tot een 8 of 9 is gekomen.

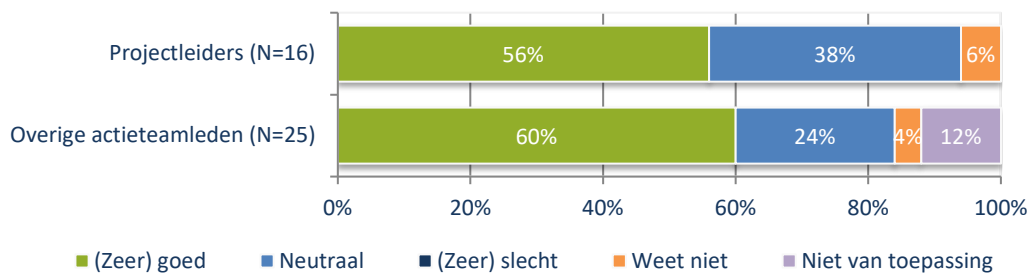
Oordeel verschillende bijeenkomsten

Tijdens de eerste bijeenkomst (*startbijeenkomst*) van het actieteam wordt het traject doorgesproken; wat gaat er gebeuren, wat kan er verwacht worden van de onderzoeker, wat wordt er verwacht van de actieteamleden en waar gaat het actieteam zich op richten. Ook brengt het actieteam samen met Schouten & Nelissen de problematiek in kaart en wordt de 'stip op de

horizon' (doelen) met bijbehorende acties bepaald. Na deze bijeenkomst gaan de actieteamleden in de periode tot de volgende bijeenkomst aan de slag met een onderzoeksopdracht en wordt nagedacht over welke acties het actieteam wil gaan ondernemen.

In figuur 4.6 komt naar voren dat ruim de helft van de respondenten de startbijeenkomst als (zeer) goed beoordeelt. Hierbij lopen de antwoorden van de projectleiders en overige actieteamleden weinig uiteen. Ze vinden het onder meer erg nuttig dat er tijdens de sessies via opdrachten inzicht is verkregen en bewustwording is ontstaan rond de mate en oorzaken van werkstress en ongewenst gedrag. De 'energievreter-opdracht' is een voorbeeld van zo'n praktische opdracht die meteen inzicht opleverde volgens een projectleider.

Figuur 4.6 Oordeel over de startbijeenkomst, volgens projectleiders en overige actieteamleden (N=25)



Voor een aantal werd het op deze dag (echt) duidelijk hoe het verdere traject eruitziet en wat er van hen werd verwacht. Er zijn heldere kaders geschetst en de veiligheid (privacy) van de actieteamleden komt uitvoerig ter sprake. Meermaals is in het licht van de startbijeenkomst de (goede) professionaliteit van Schouten & Nelissen genoemd. In hoofdstuk 5 staan we uitvoeriger stil bij deze geboden externe begeleiding.

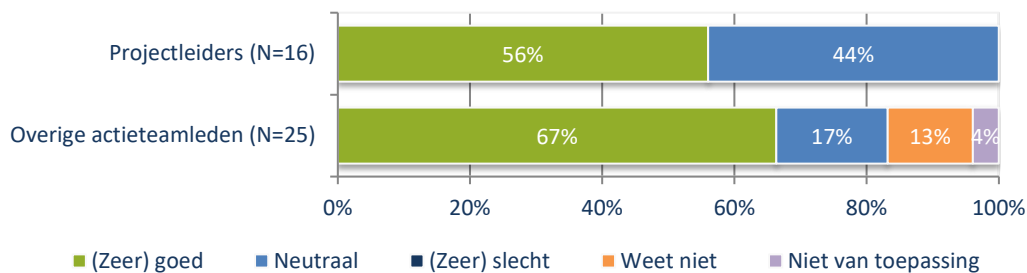
Anderen zijn wat neutraler in hun oordeel. De toelichtingen die zij hierbij geven, lopen erg uiteen. Een aantal respondenten vond de eerste bijeenkomst wat onwennig. In sommige organisaties waren ze niet gewend om interdisciplinair te werken. In andere organisaties kwam het traject wat moeizaam/stroperig op gang, het bleef wat onduidelijk wat er zou moeten gaan gebeuren en het stellen van de juiste doelen bleek lastig. Enkelen hebben een kwantitatieve voormeting gemist. Een dergelijke meting (Goed en Gezond Werken Scan) is in verschillende organisaties gebruikt om vooraf de situatie rond werkstress/ongewenst gedrag/werkbeleving in kaart te brengen en aan het einde van het traject om de gerealiseerde effecten te meten. Een aantal organisaties had een dergelijke meting achteraf gezien ook wel willen hebben, om de acties van het actieteam concreter vorm te geven en beter te weten hoe effectief de acties zijn geweest. Schouten & Nelissen geeft aan dat het de keuze van organisaties zelf is geweest om geen voor- en eindmeting te doen. Schouten & Nelissen heeft naar eigen zeggen bij alle organisaties actief het uitvoeren van dergelijke metingen bepleit.

De verzamelde informatie uit de praktijkperiode (de periode tussen de bijeenkomsten) vormt de input voor de **werksessies**, waarin de bevindingen worden teruggekoppeld, besproken, verdiept en verrijkt om zo tot nieuwe vragen een experimenteeropdracht (actie) voor de komende praktijkperiode te komen. Het gaat dus om het reflecteren op de opgedane ervaringen en het aanscherpen en/of bepalen van nieuwe acties. In totaal zijn er per organisatie drie van dergelijke werksessies georganiseerd. Ook over het nut en verloop van deze werksessies hebben we een

oordeel gevraagd van de respondenten (figuur 4.7)

Dit levert een grotendeels vergelijkbaar beeld op als bij de startsessie, hoewel iets meer overige actieteamleden de werksessies als (zeer) goed beoordelen. Verschillende respondenten vonden het waardevol om de principes van het actieonderzoeksmodel te volgen, waarbij steeds heel gestructureerd werd gekeken wat de zoektocht heeft opgeleverd en welke aanpassingen in de aanpak nodig bleken. Ook het zelf aan de slag gaan met het bedenken van acties is als zinvol (en leuk) beschouwd. Deze bijeenkomsten hebben volgens verschillende respondenten ervoor gezorgd dat iedereen in de actiestand bleef en het thema van werkstress en/of ongewenst gedrag actief onder de aandacht werd gehouden.

Figuur 4.7 Oordeel over de werksessies, volgens de projectleiders en de overige actieteamleden



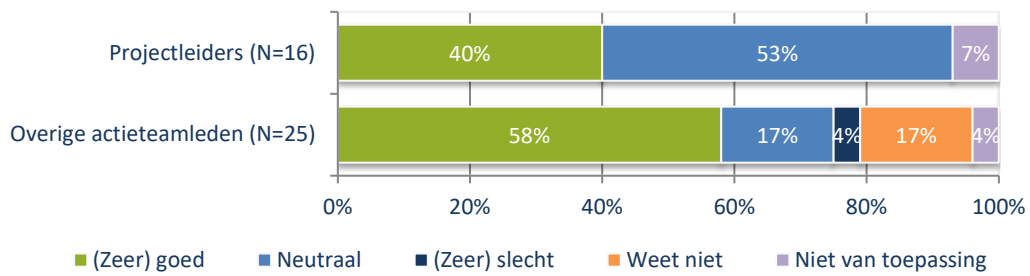
Door de overige respondenten is er overwegend neutraal geoordeeld over de bijeenkomsten. Meermaals is het werken in groepen als fijn ervaren, maar bleek tegelijkertijd dat de tijd tussen de sessies te kort of juist te lang was. Als sessies te kort op elkaar volgden, kon er in de tussenliggende tijd nog te weinig (actie en voortgang) gerealiseerd worden. Het effect van de lange periode tussen de sessies had als gevolg dat de aandacht voor het thema en de activiteiten daarom verslapten.

Soms bleek het praktisch gezien lastig om de werksessies te organiseren. Door roostertechnische problemen konden actieteamleden met elkaar geen moment vinden waarop iedereen aanwezig kon zijn. Anderen noemden dat de aanloop tot de echte acties te lang was. De eerste werksessie was nog nodig om de stappen uit de startbijeenkomst te kunnen voltooien.

In het *eindgesprek* wordt nabesproken wat de belangrijkste bevindingen en inzichten van het actieteam zijn. Ook wordt bepaald wat de vervolgstappen zouden moeten zijn om de ingezette beweging vanuit het traject vast te houden en wat de punten zijn die nog verdere ontwikkeling of verbetering behoeven. Het oordeel van de projectleiders en overige actieteamleden over dit eindgesprek is opgenomen in figuur 4.8

De waardering voor deze bijeenkomst ligt wat lager dan voor de andere bijeenkomsten. Als positief is benoemd dat de conclusies in de businesscase (eindrapportage die door Schouten & Nelissen per organisatie is opgesteld) volgens sommigen het positieve gevoel bevestigden dat ze met het werken in het actieteam hadden opgedaan. Een aantal actieteamleden prijst het feit dat Schouten & Nelissen de conclusies in de businesscase goed heeft verwerkt en dat de organisatie voldoende open stond voor de feedback uit het actieteam. Deze feedback heeft Schouten & Nelissen ook goed meegenomen en de businesscase aangepast. Het kunnen bespreken en bijstellen van de businesscase zorgde ervoor dat de businesscase echt als een eigen product voelde.

Figuur 4.8 Oordeel slotbijeenkomst/eindgesprek, volgens projectleiders en overige actieteamleden



De reden dat een belangrijk deel van met name de projectleiders wat gematigder is in hun oordeel over het eindgesprek, ligt in het feit dat er in hun ogen te weinig aandacht zou zijn geweest voor het bepalen van de vervolgstappen en daarmee van de borging van het actieteam. Borging als onderwerp is vaak wel benoemd in de bijeenkomst, maar er is niet gericht gewerkt aan het concreet bepalen van de wijze waarop de verankering en bredere verspreiding van de opbrengsten vorm zou moeten krijgen. Respondenten voelen zich niet altijd actief daartoe aangezet en ondersteund door Schouten & Nelissen. Dit punt van de borging bespreken we uitvoeriger in hoofdstuk 7.

Verder is ook hier een paar keer genoemd dat partijen het jammer vinden dat er geen kwantitatieve eindmeting is verricht. Hierdoor voelt het traject nog een beetje als 'onaf' en zijn de effecten niet goed duidelijk geworden. Een enkeling vond de bijeenkomst 'gezellig en leuk', maar inhoudelijk niet zoveel meerwaarde hebben.

5. Ondersteuning Schouten & Nelissen

5.1 Inleiding

Schouten & Nelissen heeft de organisaties tijdens de actietrajecten in het kader van Goed en Gezond Werken begeleid en ondersteund. In dit hoofdstuk bespreken we de ervaringen die de actieteams op dit vlak opdeden. Meestal baseren we ons hierbij op de uitkomsten van de projectleiders. Waar mogelijk zijn deze uitkomsten door de overige actieteamleden aangevuld. Bij paragraaf 5.2 komt de aard van de ondersteuning door Schouten & Nelissen aan bod. In de opvolgende paragraaf (5.3) vormt het oordeel over deze ondersteuning het uitgangspunt.

5.2 Aard ondersteuning Schouten & Nelissen

De rol van Schouten & Nelissen richting de deelnemende organisaties tijdens de trajecten (na de wervingsfase) is tweeledig geweest. In de eerste plaats gaat het om de **ondersteuning van actieteams van individuele organisaties** en in de tweede plaats om het faciliteren van **kennisdelingssessies tussen de deelnemende organisaties**.

Ondersteuning actieteams individuele organisaties

In de oorspronkelijke opzet heeft Schouten & Nelissen aangegeven de individuele deelnemende organisaties aan de actieteamtraject te begeleiden met een eigen Schouten & Nelissen-actieteam. Een projectleider zou dit actieteam centraal aansturen en zorgen voor een passende ring van deskundigen (bestaande uit mensen uit de praktijk, de wetenschap en/of de betreffende sector waarin de organisatie werkzaam is). Omdat het werken met twee actieteams (één vanuit Schouten & Nelissen en één binnen de deelnemende organisaties zelf) verwarrend bleek, is Schouten & Nelissen afgestapt van het spreken van een Schouten & Nelissen-actieteam. De term actieteam heeft daarom alleen betrekking op het actieteam dat binnen de deelnemende organisaties zelf is opgezet om werkstress en ongewenst gedrag aan te pakken.

De opzet van de ondersteuning is volgens Schouten & Nelissen hetzelfde gebleven⁵. Per organisatie is er één projectleider. Afhankelijk van de situatie en behoeften van de deelnemende organisatie en de fase waarin het ondersteuningstraject verkeerde werd bepaald welke (andere) deskundigen vanuit Schouten & Nelissen werden ingezet om de organisaties tijdens de bijeenkomsten te begeleiden. In de praktijk betekende dat het aantal en 'type' afgevaardigden/begeleiders vanuit Schouten & Nelissen per bijeenkomst kon wisselen (twee of drie personen).

De begeleiders hadden tot taak om actief samen te werken met het actieteam van de deelnemende organisatie. Voorafgaand aan de start van het individuele traject werd vastgelegd wat de benodigde tijdsinvestering zou zijn en welke concrete, gewenste doelen (stippen op horizon) en resultaten beoogd werden. Door het beleggen van rollen en activiteiten bij verschillende betrokkenen zou er een betere kans moeten zijn op het succesvol voortzetten van de aanpak.

Gaandeweg het traject ondersteunde Schouten & Nelissen actieteams door het stellen van kritische- en verdiepende vragen. Tevens werd de onderlinge verbinding tussen deze personen

⁵ De volgende tekst is gebaseerd op het document van Schouten & Nelissen waarin zij de Actieteamaanpak Goed en Gezond Werken hebben beschreven.

verbeterd, waardoor deze groep een positieve kracht uitstraalt richting de organisatie. De actieve rol van het team zorgt voor betrokkenheid en draagvlak in de organisatie.

De aanpak van Schouten & Nelissen verschilde per organisatie, maar globaal valt deze als volgt te beschrijven:

- **Doorlichting en inzicht.** Samen met de deelnemende organisatie is er gekeken naar de problematiek, aanpak en passende maatregelen. Samen evalueren en beoordelen ze de effectiviteit van de huidige maatregelen en activiteiten gericht op ongewenste omgangsvormen voortvloeiend uit de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E).
- **Ontwikkeling.** Samen met de deelnemende organisatie ontwikkelt Schouten & Nelissen een plan van aanpak. Daarbij bekijken ze welke aanvullende (nieuwe) maatregelen en activiteiten nodig zijn en worden deze ontwikkeld. Tools en aanpakken die elders succesvol zijn gebleken, worden ingezet. De actieteams bepalen in co-creatie hoe blijvende inzet te stimuleren en hoe medewerkers en leidinggevenden te betrekken en elkaar te stimuleren om te vernieuwen.
- **Implementatie.** Implementatie van de maatregelen en activiteiten gebeurt samen met de deelnemende organisatie. Ook leidinggevenden en medewerkers worden hierbij betrokken. Zo komen een top down en bottom up aanpak samen. Schouten & Nelissen streeft ernaar dat leidinggevenden en medewerkers voldoende tijd en ruimte hebben voor eigen initiatief bij de verandering.
- **Evaluatie.** Schouten & Nelissen evalueert de effecten en het proces van de aanpak. Ook bekijken ze wat nodig is voor de verdere voortzetting, continuïteit en borging van het traject. Door de actieteam benadering hebben de betrokkenen zelf vormgegeven aan de verandering, wat een belangrijk anker voor de borging vormt. In de evaluatie zal stil worden gestaan bij de borging en volgt er waar nodig advies over het inzetten of uitbreiden van beleid en faciliteiten.

Bij het uitvoeren van deze ondersteunende activiteiten heeft Schouten & Nelissen – op basis van de uitgangspunten van het actieonderzoek – gekozen voor een werkwijze die vooral activerend en ondersteunend is. Schouten & Nelissen wilde – zoals eerder gezegd – niet sturend, directief en normatief zijn, maar partijen via nudging prikkelen tot actie en tot het maken van de juiste keuzes.

Kennisuitwisseling tussen organisaties

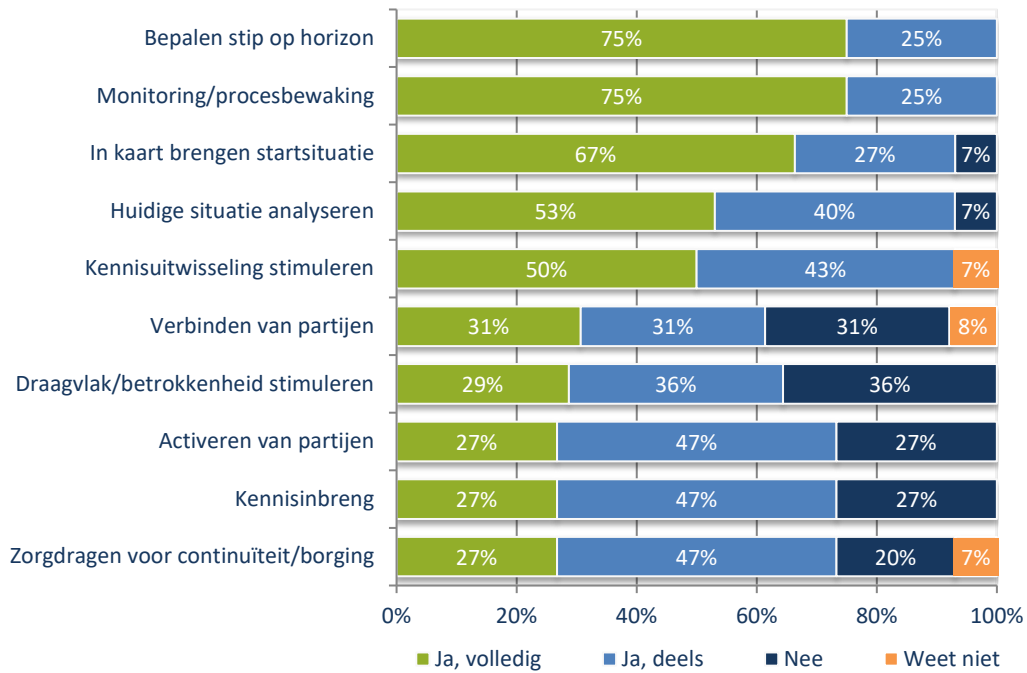
Naast het ondersteunen van individuele trajecten, heeft Schouten & Nelissen ingezet op het met elkaar in verbinding brengen van de 20 deelnemende organisaties. Dit hebben ze gedaan door het organiseren van bijeenkomsten. Het doel van de bijeenkomsten was onder meer kennisdeling en uitwisseling van ervaringen. Het oorspronkelijke plan was dat er vier bijeenkomsten (uitsluitend voor deelnemende organisaties) en een afsluitend congres (ook open voor andere geïnteresseerden) zouden worden georganiseerd. Door gebrek aan aanmeldingen/animo zijn twee bijeenkomsten niet doorgegaan. Twee bijeenkomsten en het afsluitende congres hebben wel plaatsgevonden.

Ervaren ondersteuning vanuit Schouten & Nelissen

We hebben ook de geraadpleegde projectleiders gevraagd welke typen ondersteuning die hierboven zijn benoemd zij vanuit Schouten & Nelissen gaandeweg het traject hebben ervaren (zie figuur 5.1). Uit de gesprekken blijken vijf aspecten van ondersteuning het vaakst te zijn herkend. Schouten & Nelissen blijkt een (zeer) belangrijke rol te hebben gespeeld in het begin van het traject, namelijk bij het in kaart brengen van de startsituatie (bijvoorbeeld middels de Goed en Gezond Werken Scan), het analyseren van deze situatie (het zogenaamd 'leggen van de vinger

op de zere plek') en vervolgens het bepalen van de stip(pen) op de horizon. Met dat laatste wordt bedoeld het komen tot concrete en bereikbare doelen waar de organisatie met het actieteam naar toe wil werken. Verschillende projectleiders lichten toe dat Schouten & Nelissen hen scherp hield en voorkwam dat ze steeds weer afdwaalden naar randzaken of bleven hangen in 'probleem-gesprekken'. Ook het monitoren en bewaken/begeleiden van het proces is een taak die Schouten & Nelissen volgens de projectleiders duidelijk en actief heeft opgepakt. Het stimuleren van de kennisuitwisseling is ook een vorm van ondersteuning die door veel projectleiders wordt herkend.

Figuur 5.1 Type ondersteuning vanuit Schouten & Nelissen, volgens projectleiders (N=16)



Schouten & Nelissen ziet voor zichzelf ook op vijf andere aspecten een rol weggelegd die de projectleiders (achteraf) minder goed herkennen. Het stimuleren van draagvlak en betrokkenheid, het activeren en verbinden van partijen zijn ook activiteiten die projectleiders vaak niet van Schouten & Nelissen hadden verwacht. Dit zagen de projectleiders als hun eigen verantwoordelijkheid. Schouten & Nelissen geeft aan dat hun rol op deze punten vooral zat in het ondersteunen en begeleiden van de organisaties bij het samenstellen van het actieteam. Door het realiseren van een goede diversiteit aan betrokken deelnemers, kon zorg worden gedragen voor het gewenste draagvlak en de activering en verbinding van partijen.

Kennisinbreng vanuit Schouten & Nelissen is zoals we eerder constateerden niet altijd door projectleiders herkend. Zoals we al eerder in hoofdstuk 4 zagen, hadden betrokkenen hier soms andere verwachtingen van (meer aanreiken van tools en bewezen interventies). Enkele projectleiders hebben wel duidelijk de kennisinbreng van Schouten & Nelissen ervaren. Het ging in hun ogen niet in de vorm van bijvoorbeeld presentaties, maar meer subtiel. Daarbij werden op de juiste momenten bepaalde processen nader toegelicht of vragen beantwoord met kennis en voorbeelden uit de wetenschap (psychologische theorieën) of de praktijk.

Een rol die veel projectleiders wel meer gemist hebben van Schouten & Nelissen is die van het ondersteunen/zorgdragen voor borging. Zoals eerder is aangegeven is dit onderdeel in hun ogen niet of onvoldoende behandeld tijdens de bijeenkomsten van het actieteam. Soms is het thema

wel benoemd (en is aangegeven dat Schouten & Nelissen ook kan worden ingeschakeld voor een eventueel vervolgtraject). Van het echt gericht behandelen en oppakken van dit thema en het bieden van nazorg is volgens verschillende projectleiders geen sprake geweest. Dit hadden ze wel op prijs gesteld.

Schouten & Nelissen is verbaasd over het feit dat projectleiders de ondersteuning op dit punt hebben gemist. Naar hun mening heeft het thema borging in elk eindgesprek expliciet aandacht gekregen. Heel gericht is gevraagd 'hoe nu verder?'. Ook na afloop (na het eindgesprek) heeft Schouten & Nelissen nog op verschillende momenten contact gezocht met de organisaties. Zo zijn alle projectleiders uitgenodigd voor een terugkombijeenkomst in november (na het afsluitende congres), is er contact geweest rond het toezenden van de eindrapportage en heeft Schouten & Nelissen de mogelijkheid geboden tot het organiseren van 'inspiratieworkshops'. Voor de bijeenkomst en de inspiratiesessies bleek weinig belangstelling. Ze zijn van mening dat de deur van hun kant uit niet dicht is gegaan en dat organisaties de gewenste nazorg zouden kunnen hebben gekregen.

5.3 Oordeel over ondersteuning

We hebben de projectleiders en overige actieteamleden gevraagd hoe ze de begeleiding en ondersteuning van Schouten & Nelissen beoordelen. Aanvankelijk wilden we een hier een beeld van krijgen door de betrokkenen om een rapportcijfer te vragen (schaal 1 op 10). Voor een ruime meerderheid bleek het echter lastig hun oordeel in een cijfer te vatten. Toch wordt duidelijk dat nagenoeg alle respondenten (zeer) positief zijn over de rol die Schouten & Nelissen heeft gespeeld. Ze geven aan dat het contact met de consultants prettig is verlopen en dat ze veel waardering hebben voor de manier waarop ze het proces tijdens en rond de bijeenkomsten van het actieteam hebben begeleid. Zonder een dergelijke externe, sturende partij (die duidelijk kaders schept) zou het heel lastig (of zelfs onmogelijk) zijn geweest om het traject te doorlopen.

Een kleine groep projectleiders (N=6) en overige actieteamleden (N=11) kon wel een cijfer aan hun oordeel verbinden. Gemiddeld gaven de projectleiders een 7,8 en de overige actieteamleden een 7,6. Deze cijfers weerspiegelen goed het positieve oordeel dat ook de andere respondenten over Schouten & Nelissen gaven. Naast de positieve oordelen zijn in enkele gevallen wat punten van kritiek genoemd. Deze punten zijn al eerder in het rapport naar voren gekomen en hadden bijvoorbeeld betrekking op de beperkte aandacht die Schouten & Nelissen in hun ogen heeft besteed aan borging en kennisoverdracht. Verder hadden respondenten van enkele organisaties liever wat meer continuïteit gezien in de samenstelling van consultants van Schouten & Nelissen en vonden sommigen de vertegenwoordiging (met drie consultants) wat zwaar. Door het wisselen voelde het alsof er tijd verloren ging doordat (één of soms twee) nieuwe consultants eerst vertrouwd met het actieteam moesten worden. Schouten & Nelissen geeft aan dat in een enkel geval door onvoorziene omstandigheden een dergelijke wissel nodig was. Daarnaast is het ook een bewuste keuze geweest om soms andere consultants (met een specifieke deskundigheid) in te zetten. Het uitgangspunt is hierbij wel dat er ten minste één consultant de continuïteit waarborgt. Bij een paar organisaties is dit niet (altijd) gelukt of is deze bewust gekozen opzet niet voldoende herkend.

Uiteindelijk blijken op individueel niveau drie betrokkenen minder tevreden over de begeleiding te zijn. Zij vinden dat (de aanpak van) Schouten & Nelissen onvoldoende aansluiting vond bij een deel van de actieteamleden. In paragraaf 5.4 komt dit aspect iets uitvoeriger aan de orde.

Daarnaast noemt een projectleider dat er teveel kaders zijn opgelegd en dat hierdoor acties lastig van de grond kwamen.

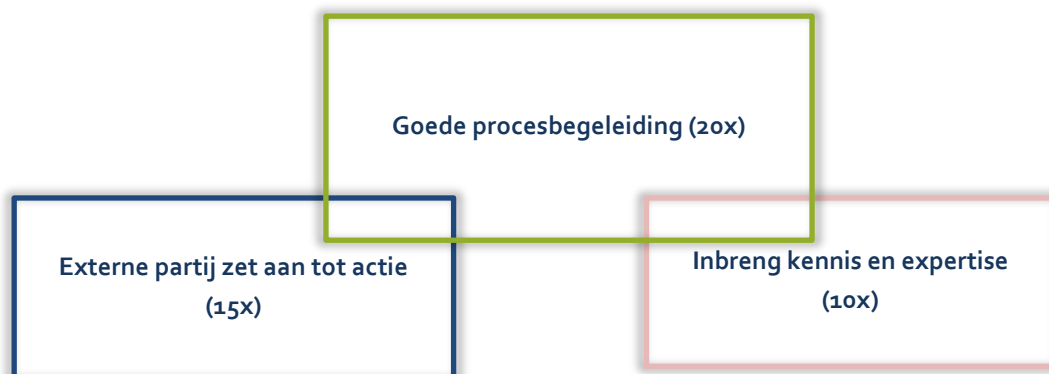
Volgens de ruime meerderheid van de projectleiders (13 van de 16) heeft de ondersteuning van Schouten & Nelissen (grotendeels) voldaan aan de verwachtingen die ze vooraf hierover hadden. Wel is door enkele projectleiders naar voren gebracht dat zij (ondanks hun positieve ervaringen met de ondersteuning) de kosten die eraan verbonden zijn te hoog vinden. Hoewel ze de kosten binnen dit traject niet hoefden te betalen, vinden ze deze niet in verhouding staan met de meerwaarde van de begeleiding. Het zou hen weerhouden om zelf (nogmaals) een dergelijk traject met ondersteuning van Schouten & Nelissen te starten.

Voor drie projectleiders geldt dat de begeleiding onder deed voor wat zij aanvankelijk verwachtten. Zij rekenden op meer inhoudelijke inbreng van Schouten & Nelissen en/of een actievere samenwerking met hen.

Belangrijkste meerwaarde Schouten & Nelissen

De duidelijk positieve beoordeling van de ondersteuning vanuit Schouten & Nelissen maakt nieuwsgierig naar wat de projectleiders en overige actieteamleden precies zien als de belangrijke meerwaarde van die ondersteuning en begeleiding. In figuur 5.2 laat de drie aspecten zien die het meest zijn genoemd.

Figuur 5.2 Belangrijkste meerwaarde begeleiding Schouten & Nelissen volgens projectleiders en overige actieteamleden (N=38)



De meest genoemde meerwaarde is dat Schouten & Nelissen heeft zorggedragen voor een **goede procesbegeleiding**. Schouten & Nelissen heeft de juiste vragen gesteld waardoor duidelijk werd waar de oorzaken (voor werkdruk) lagen en waardoor de stippen op de horizon goed en concreet konden worden geformuleerd. De consultants/begeleiders hebben de actieteamleden maar ook de doelen scherp gehouden en voorkomen dat ze van de beoogde route en planning zijn afgestapt. Door consequent vast te houden aan de planning en opzet van de bijeenkomst is vaart gehouden in het traject en is er voor gezorgd dat het proces het cyclische karakter (evalueren, analyseren, bijstellen van activiteiten) heeft behouden.

In nauwe samenhang daarmee is het volgens een deel van de respondenten van grote meerwaarde geweest dat deze procesbegeleiding is uitgevoerd door een **externe partij**. Doordat Schouten & Nelissen 'van buiten' kwam waren ze objectief en onafhankelijk. Ze hadden geen belang in het geheel, hadden een open blik en werden niet gehinderd door kennis en structuren binnen de deelnemende organisatie. Activiteiten die voor de actieteamleden onmogelijk leken –

bijvoorbeeld het bespreekbaar maken van bepaalde thema's bij het hogere management – werden door Schouten & Nelissen geopperd als te ondernemen actie en bleken in de praktijk ook gewoon te kunnen worden uitgevoerd. Bij een partij 'van buiten' voelden sommige actieteamleden zich naar eigen zeggen ook veiliger en vrijer om zaken te bespreken. Ook is verschillende keren genoemd dat een externe blik tot actie aanzet. Mensen zijn meer gemotiveerd om de gemaakte afspraken na te komen en zo kon worden voorkomen dat het traject (door drukte en andere omstandigheden) voortijdig verzandde.

De **inbreng van kennis en deskundigheid** is ook door verschillende respondenten genoemd. De consultants van Schouten & Nelissen brachten waardevolle kennis van theorieën en ervaringen vanuit andere organisaties mee. Deze aspecten konden actieteams vervolgens benutten om hun eigen acties succesvoller te maken.

Verbetersuggesties ondersteuning

Naast de meerwaarde van Schouten & Nelissen hebben we ook gericht gevraagd naar de punten die in de ondersteuning eventueel beter hadden gekund. Er is een (kleinere) subgroep van in totaal 27 projectleiders en actieteamleden die suggesties op dit vlak delen. De anderen hebben geen verbetersuggesties. De top vier van meest genoemde punten staan in figuur 5.3 benoemd.

Figuur 5.3 Verbetersuggesties in de begeleiding Schouten & Nelissen, volgens projectleiders en overige actieteamleden (N=27)



De inbreng van kennis is – zoals hierboven duidelijk werd – één van de belangrijkste ervaren meerwaarde van Schouten & Nelissen. Andere respondenten hebben juist op dit punt wat gemist. Naast de eerder genoemde informatietools/ bewezen interventies wordt hierbij bijvoorbeeld ook gewezen op het geven van meer inzicht in de situatie en ervaringen van vergelijkbare organisaties. De Goed en Gezond Werken Scan fungeert bijvoorbeeld voor een deel wel als benchmark, maar maakt niet altijd in voldoende mate een vergelijking met organisaties uit de zelfde sector. Verder is ook het aangereikt krijgen van achtergrondartikelen met theorie over interventies in dit licht genoemd.

Daarnaast zijn enkele respondenten van mening dat de begeleiding vanuit Schouten & Nelissen wat actiever en intensiever had kunnen zijn, bijvoorbeeld in de vorm van meer bijeenkomsten. Er

zijn ook respondenten die vinden dat de bijeenkomsten wat 'vrijblijvend' waren. Het bleef in deze organisaties volgens de respondenten wat te veel bij praten en er kwam te weinig actie.

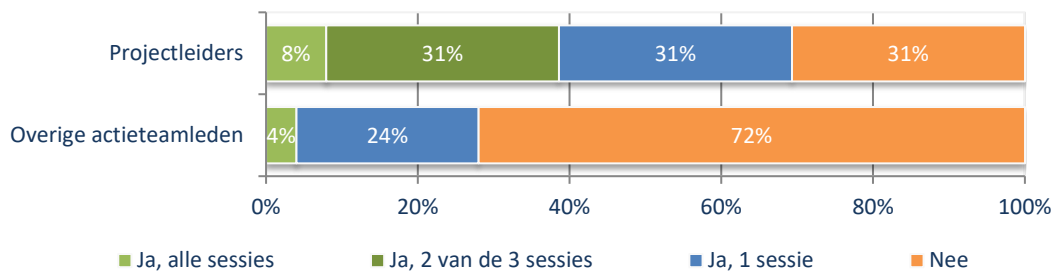
De behoefte aan meer aandacht voor borging en meer maatwerk/aansluiting met de doelgroep is hiervoor al eens benoemd en nader beschreven.

Deelname kennisdelingsessies

De tweede vorm van begeleiding/ondersteuning vanuit Schouten & Nelissen was het faciliteren van de uitwisseling van kennis en ervaringen tussen de deelnemende organisaties. Dit is zoals gezegd gedaan door het organiseren van bijeenkomsten (2) en een afsluitend congres. Twee andere geplande bijeenkomsten zijn door geen gebrek aan deelnemers uiteindelijk niet doorgegaan.

Het niet doorgaan van de bijeenkomsten maakt al duidelijk dat de deelname van actieteamleden beperkt is geweest. Veel projectleiders hebben wel een bijeenkomst bezocht, maar slechts een enkeling is bij alle drie aanwezig geweest. Overige actieteamleden hebben maar in beperkte mate aan de bijeenkomsten deelgenomen.

Figuur 5.4 Deelname aan kennisdelingsessies door projectleiders (N=13) en overige actieteamleden (N=25)



Redenen voor projectleiders om af te zien van het bijwonen van de sessies zijn hoofdzakelijk gelegen in het *ontbreken van tijd (werkdruk)*. Bij de overige actieteamleden speelt daarnaast mee dat velen *niet op de hoogte waren* van de bijeenkomsten. Een enkele keer is er intern de keuze gemaakt om wel de projectleider naar een bijeenkomst te laten gaan, maar niet de overige actieteamleden.

Betrokkenen die één of meer bijeenkomsten bijwoonden zijn overwegend positief over deze sessie(s). Ze vonden de bijeenkomsten met name waardevol omdat ze ervaringen konden delen met andere projectleiders en leden van andere actieteam. Door met elkaar te praten kun je van elkaar leren en dat leverde in enkele gevallen ook inspiratie op voor de eigen aanpak.

6. Opbrengsten en resultaten

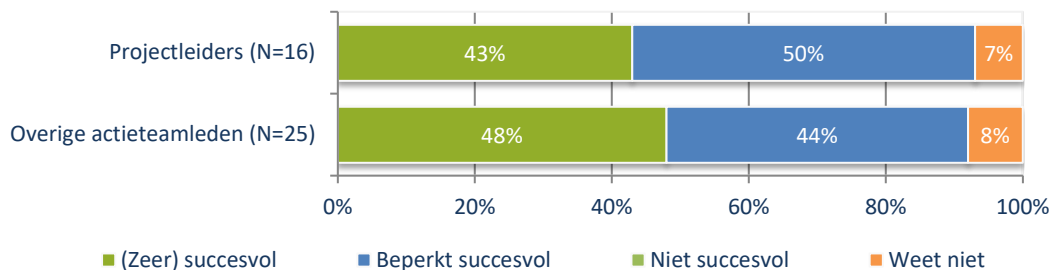
6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan we stil bij de opbrengsten en resultaten van de trajecten in de verschillende ondersteunde organisaties. Daarbij geven we in paragraaf 6.2 eerst inzicht in het oordeel over de mate van succes van de eigen activiteiten. De gerealiseerde opbrengsten en effecten staan centraal in paragraaf 6.3.

6.2 Oordeel over succes van eigen activiteiten

Aan de respondenten hebben we gevraagd in hoeverre de activiteiten van het actieteam in hun ogen succesvol zijn geweest. Er komt in hun antwoorden een verdeeldheid naar voren. Deze verdeeldheid doet zich zowel bij de projectleiders als overige actieteamleden voor.

Figuur 6.1 Mate waarin acties van het actieteam succesvol zijn geweest, volgens projectleiders en overige actieteamleden



Een deel van de respondenten vindt de activiteiten succesvol. Het succes zit bijvoorbeeld in het feit dat er met deze aanpak signalen zijn opgehaald die inzicht geven in wat er leeft onder de medewerkers, zodat daar gericht actie op kan worden ondernomen. Ook zijn er hier en daar echt structurele zaken veranderd binnen de organisatie. Het actieteam heeft in deze organisaties echt iets in beweging gezet. Wel wijzen ook deze respondenten erop dat het bereik van de activiteiten vaak (nog) beperkt is en dat de resultaten kwetsbaar zijn. De aandacht voor het onderwerp – ook bij medewerkers – verslapt snel en als de activiteiten niet voldoende worden geborgd of voortgezet gaat iedereen weer te snel over tot de 'oude' manier van werken.

Dit zijn ook de argumenten die de respondenten naar voren brengen die de resultaten als 'beperkt' beschrijven. Vooral de gewenste olievlekwerking – waarmee de ervaringen en acties van het actieteam zich breed zouden verspreiden binnen de organisatie – is volgens respondenten (nog) niet gerealiseerd. Soms zijn de resultaten slechts beperkt gebleven tot de leden van het actieteam.

Wanneer we naar de reacties van de overige actieteamleden kijken valt op dat het vooral de medewerkers van wat 'kleinere' organisaties/organisatieonderdelen (tot 200 medewerkers) zijn die de activiteiten als succesvol hebben ervaren. Al eerder in het rapport kwam naar voren dat de actieteamaanpak beter lijkt te passen bij deze kleinere organisaties/organisatieonderdelen dan bij grotere organisatie (met meer dan 200 en soms wel 3000 medewerkers). Ook Schouten & Nelissen kwam in de eindrapportage tot een dergelijke conclusie. In grote organisaties zijn de vraagstukken en daarmee ook de oplossingen vaak te divers en de impact van de actieteamleden (bijvoorbeeld voor het creëren van de gewenste olievlekwerking) te beperkt. Dit wordt dus

ondersteund door de oordelen van de actieteamleden. Op één na alle actieteamleden die de activiteiten als succesvol benoemen zijn werkzaam bij organisaties (of een organisatieonderdeel waar de aanpak is toegepast) die kleiner zijn dan 200 medewerkers.

Bij de projectleiders is een dergelijk verband wat minder sterk te vinden. In sommige gevallen staan zij wat meer af van de praktijk en kunnen zij de impact op de werkvloer niet goed beoordelen. Sommige projectleiders van grote organisaties zien verder – ondanks een beperkt direct effect voor de werkvloer – soms wel een duidelijk winst van het project voor henzelf of voor de organisatie op langere termijn.

6.3 Opbrengsten en resultaten

We hebben de projectleiders en de overige actieteamleden vervolgens gevraagd wat zij als belangrijkste opbrengst zien van het werken met het actieteam Goed en Gezond Werken. Deze vraag is open gesteld, de verschillende in tabel 6.1 genoemde (mogelijke) opbrengsten zijn dus niet aan respondenten als optie voorgelegd. Projectleiders wijzen het vaakst op het feit dat de actieteamaanpak heeft geleid tot meer bewustwording en inzicht. Het gaat om bewustwording omtrent het feit wat er op het gebied van werkstress en ongewenst gedrag speelt, wat de oorzaken daarvan zijn en bijvoorbeeld wat medewerkers er zelf aan kunnen doen. Anderen hebben meer inzicht gekregen in het feit dat deze thema's voortdurend aandacht behoeven, breder in de organisatie moeten worden opgepakt of juist dat ze als organisatie op deze punten al waardevol beleid hebben ontwikkeld. Ook de overige teamleden zien vaak een toename van de bewustwording. De toegenomen bewustwording geldt zowel voor mensen binnen het management als ook bij de medewerkers op de werkvloer.

Tabel 6.1 Belangrijkste opbrengsten van de actieteamaanpak, volgens projectleiders en overige actieteamleden!

Opbrengsten	Projectleiders (N=16)	Overige actieteamleden (N=25)
Bewustwording/inzicht	7	12
Gedrag van mensen veranderd	6	15
Positieve effecten medewerkers	4	2
Werkstress/ongewenst gedrag bespreekbaar geworden	4	2
Concrete aanpassingen werkvloer/werkwijze	3	10
Actieteam als aanjager voor nieuwe initiatieven	2	-
Bruikbare producten Schouten & Nelissen	2	-
Inzicht in nut van actieteamaanpak	1	-
(Voortzetting) actieteam als opbrengst	1	4

Een aantal projectleiders ziet daarnaast dat door de acties van het actieteam het gedrag van mensen is veranderd. Zo hebben de inspanningen rond het verbeteren van de aanspreekcultuur en communicatie er toe geleid dat medewerkers bijvoorbeeld daadwerkelijk meer complimenten geven, elkaar makkelijker aanspreken en/of elkaar met meer respect behandelen. Enkele respondenten geven aan dat ze zelf proberen het goede voorbeeld te geven en de geleerde lessen in de praktijk toe te passen. Anderen merken bijvoorbeeld dat (ook) het management het gewenste voorbeeldgedrag laat zien. Opvallend is dat vooral de overige actieteamleden een verandering in het gedrag van mensen constateren.

De overige teamleden zien ook – in sterkere mate dan de projectleiders – dat mede dankzij het actieteam concrete aanpassingen op de werkvloer zijn doorgevoerd. Het gaat om vrij ingrijpende veranderingen, zoals bijvoorbeeld overlegvormen die worden anders georganiseerd, teams die opnieuw worden ingedeeld en de taakverdeling die op een andere manier (met inspraak van alle medewerkers) wordt bepaald. Soms gaat het om wat kleinere aanpassingen zoals het meer aandacht besteden aan het bewegen tijdens pauzes (wandelen) en het gezonder maken van de werkvloer (fruit/planten).

De gewenste positieve effecten voor medewerkers – zoals een vermindering van de ervaren werkdruk en een toename van de ervaren eigen regie – zijn vooralsnog maar in een beperkt aantal organisaties ervaren. Het betreft organisaties waarbij de voor- en nameting dergelijke positieve ontwikkelingen in beeld hebben gebracht.

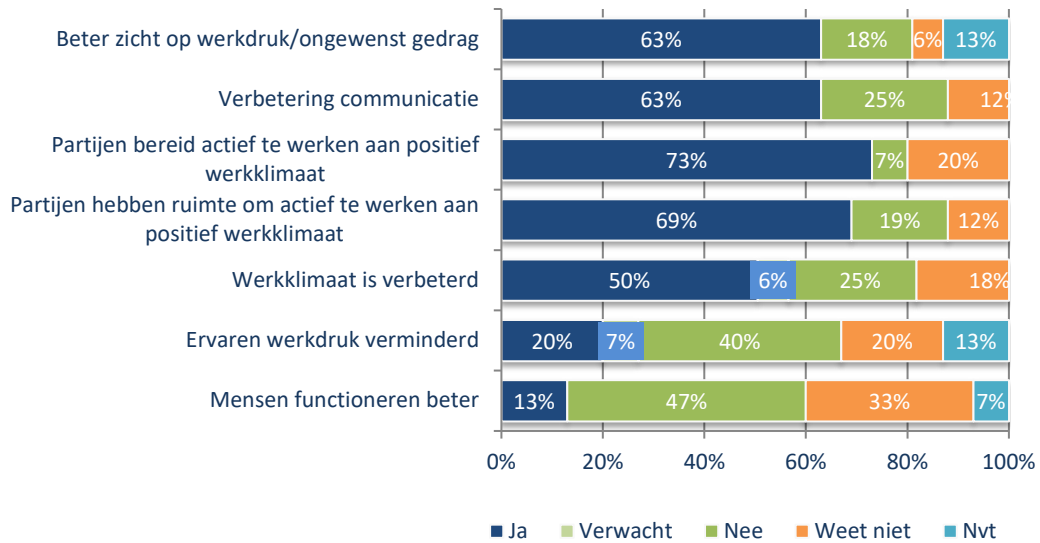
Het actieteam zelf is ook op verschillende manieren als opbrengst genoemd. Volgens enkele projectleiders is het actieteam de aanjager geweest voor het opzetten van andere activiteiten op het gebied van werkdruk, vitaliteit en een gezond werkklimaat en/of de oprichting van een aanvullend actieteam binnen de organisatie. Enkele overige actieteamleden geven aan dat (de activiteiten van) hun actieteam is voortgezet en daardoor er ook voor de komende tijd voor zorgt dat oog is en gewerkt wordt aan een positief werkklimaat.

Verder merken twee projectleiders op dat ze de producten van Schouten & Nelissen – zoals het boekje 'Grip op een positief werkklimaat', de eigen businesscase en de eindrapportage als waardevolle opbrengst zien. Deze producten bieden inzichten die ze kunnen gebruiken bij het (verder) inrichten van hun beleid/aanpak rondom gezond werken.

Als kanttekening geven veel respondenten ook hier mee dat de schaal waarop deze effecten zichtbaar is, nog te beperkt is. Het zijn vaak de actieteamleden zelf en de teams/mensen die nauw bij de activiteiten van de het actieteam betrokken waren die het meest door de aanpak zijn 'geraakt'. De uitstraling naar de rest van de organisatie is vaak nog beperkt. Ook vinden enkele projectleiders het – zoals eerder is aangegeven – lastig om de effecten uitsluitend toe te wijzen aan de inzet van het actieteam. Zij hebben naast (of voorafgaand aan) het actieteam zelf al het nodige ondernomen op het gebied van de aanpak van werkstress of ongewenst gedrag. Welke invloed het actieteam exact heeft gehad is vaak niet nader te bepalen.

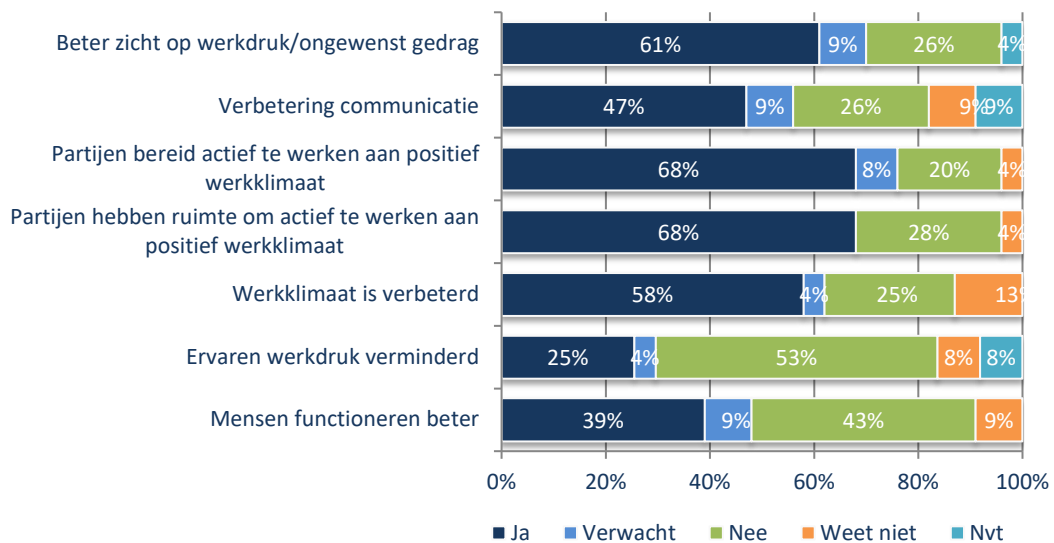
Naast de open vraag over de ervaren belangrijkste opbrengsten, hebben de projectleiders ook gericht een aantal mogelijke effecten voorgelegd en hebben we hen gevraagd in hoeverre ze vinden dat de actieteamaanpak tot deze effecten heeft geleid.

Figuur 6.2 Ervaren effecten van het actieteam, volgens projectleiders (N=16)



Dit zelfde hebben we gedaan voor de overige actieteamleden.

Figuur 6.3 Ervaren effecten van het actieteam, volgens overige actieteamleden (N=23)



Ruim 6 op de 10 respondenten is van mening dat er meer zicht is gekomen op de mate waarin en de wijze waarop werkstress en/of ongewenst gedrag als thema's spelen binnen de organisatie. Dit komt door de Goed en Gezond Werken Scan en/of de gesprekken die binnen het actieteam (en met collega's daarbuiten) zijn gevoerd. Respondenten die een dergelijk effect niet hebben ervaren geven onder andere aan dat dit inzicht al op een andere manier was verkregen, bijvoorbeeld door een (eerder) uitgevoerd medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Andere veel ervaren effecten zijn een verbetering van de communicatie, toename van het bewustzijn en de bereidheid van partijen (medewerkers en leidinggevenden) om zelf actief (mee) te werken aan een positief werkklimaat en een toename van de ruimte voor deze partijen om dit ook actief te doen. De schaal waarop deze effecten worden ervaren is wisselend. In enkele (vooral kleinere) organisaties lijken deze effecten zich al vrij breed voor te doen. Bij de meeste

organisaties is het effect zoals eerder aangegeven vooralsnog beperkt, bijvoorbeeld alleen tot de actieteamleden zelf en directe kring daar omheen. Ondanks die verschillen in schaal merken vrijwel al deze organisaties dat medewerkers het op prijs stellen als ze mogen meedenken en meepraten over zaken als werkstress en ongewenst gedrag. De gedachte achter de actieteamaanpak (meepraten, meedenken, meewerken in interdisciplinair verband) wordt dus breed gewaardeerd. Het lijkt daarmee in principe voor veel organisaties een waardevolle insteek voor de aanpak van zaken als werkstress en ongewenst gedrag.

Door zaken als werkstress en ongewenst gedrag bespreekbaar te maken, is in een deel van de organisaties het werkklimaat (op kleine schaal) inmiddels verbeterd. De effecten op de ervaren werkdruk en het functioneren van mensen zijn (vooralsnog) beperkt. Deels is dit te wijten aan de beperkte schaal en reikwijdte van de activiteiten die binnen het actieteamtraject zijn ondernomen. Een andere verklaring ligt in het feit dat het wellicht nog te vroeg is om dergelijke effecten al te kunnen meten. Pas wanneer de activiteiten (en nieuwe werkwijzen) worden voortgezet en breed verankerd worden, zal het echt tot dergelijke effecten kunnen leiden.

Niet gerealiseerde effecten

We hebben de respondenten gevraagd of er ook resultaten zijn die ze vooraf met het traject hadden beoogd, maar die (nog) niet in de praktijk zijn gerealiseerd. De helft van de projectleiders en de helft van de overige actieteamleden geven aan dat dat volgens hen zo is. Dit sluit aan bij het beeld dat al in figuur 6.1 werd geschetst (de mate waarin de activiteiten als succesvol zijn ervaren). Hierbij wordt vooral weer gewezen op het feit dat de gewenste bredere verspreiding van de inzichten en activiteiten van het actieteam (olievlekwerking) (nog) niet van de grond is gekomen. Anderen geven concreet aan dat enkele belangrijke gewenste veranderingen (zoals een betere communicatie tussen het hogere management en de werkvloer) uiteindelijk niet zijn gerealiseerd. Ook vindt men het jammer dat gewenste veranderingen in gedrag (zoals positieve feedback geven, hulp vragen en aanbieden) – op zich eerst wel gerealiseerd zijn – maar niet zondermeer beklijven.

Mening Schouten & Nelissen

Ook Schouten & Nelissen hebben we gevraagd naar hun mening over de gerealiseerde effecten en opbrengsten van de actieteams. Zij zijn positief en onderschrijven het beeld dat de trajecten voor vrijwel alle organisaties iets waardevols heeft opgeleverd. Zo zien zij bij velen een kanteling in de wijze waarop tegen werkdruk en ongewenst gedrag wordt aangekeken en de wijze waarop daaraan wordt gewerkt. Bij organisaties groeit het bewustzijn omtrent deze thema's en het feit dat de verschillende partijen de verantwoordelijkheid dragen om daar samen wat aan te doen. Nadere bestudering van de data uit de Goed en Gezond Werken Scan laat zien dat er echt iets verandert in het systeem van werken binnen organisaties.

Dat veel projectleiders en actieteamleden wat kritisch zijn over de omvang en het bereik van de effecten, komt volgens Schouten & Nelissen onder andere door de hoge verwachtingen van deze partijen. Deze blijken vaak wat onrealistisch voor de korte doorlooptijd van een half jaar. Werken aan organisatieveranderingen en vermindering van werkdruk en ongewenst gedrag kost tijd.

7. Borging en bredere verspreiding

7.1 Inleiding

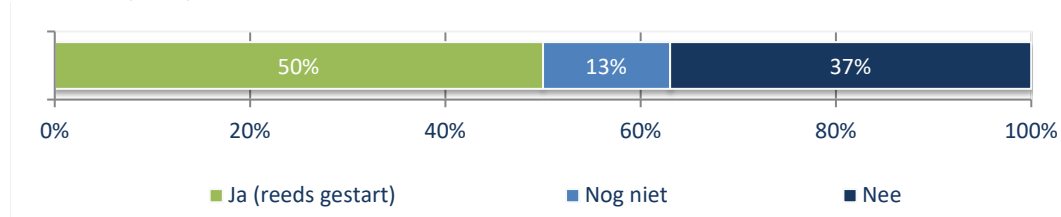
Belangrijke vragen die overblijven zijn of en hoe geborgd is dat de opbrengsten van de actieteamaanpak ook na afloop van het ondersteuningstraject bekliven binnen de deelnemende arbeidsorganisaties en of de aanpak en de leerervaringen bruikbaar zijn voor andere organisaties (in de betrokken sectoren). In dit hoofdstuk kijken we welke stappen door de organisaties zijn gezet om de acties uit het actieteam een vervolg te geven (paragraaf 7.2). In paragraaf 7.3 geven we aan in hoeverre de deelnemende organisaties de actieteamaanpak geschikt vinden voor bredere toepassing bij andere organisaties/sectoren. De bredere verspreiding van de ervaringen en resultaten zoals die door Schouten & Nelissen is opgepakt, wordt behandeld in paragraaf 7.4. Tot slot toetsen we aan de hand van één type informatieproduct van Schouten & Nelissen de interesse voor de informatie en de aanpak bij een aantal sectorpartijen.

7.2 Voortzetting uitgevoerde trajecten

We hebben de projectleiders gevraagd of er stappen zijn ondernomen om de acties van het actieteam ook na afronding van het traject voort te zetten of een vervolg te geven. De helft van de projectleiders geeft aan dat dit inmiddels is gebeurd. Twee projectleiders zijn hier naar eigen zeggen nog niet aan toegekomen. In beide organisaties zijn er zeker plannen om verder te blijven werken aan de aanpak van werkdruk. Eén organisatie zegt met Schouten & Nelissen in overleg te willen gaan om de actieteamaanpak ook in andere teams uit te voeren. De andere organisatie stelt dat de actieteamaanpak een van de mogelijkheden is om hier verder vervolg aan te geven (het huidige actieteam wordt echter niet voortgezet).

Voor de andere actieteams (6 van de 16) geldt dat geen stappen genomen zijn tot voortzetting of een vervolg van de activiteiten. Het actieteam is opgeheven of uit elkaar gevallen. Oorzaken daarvoor zijn wisselend en liggen onder andere in het vertrek van de kartrekker, een gebrek aan commitment bij de individuele actieteamleden en het ontbreken van de gevoelde noodzaak van voortzetting (er gebeurt al genoeg rond de aanpak van werkdruk). Bij één organisatie speelde de samenstelling van het team een belangrijke rol. Doordat er geen leidinggevende en/of bestuurlijke partij in het team vertegenwoordigd was, was de slagkracht van het actieteam (te) beperkt. Verder speelt in enkele organisaties mee dat er (nu) teveel andere zaken de aandacht vragen. De prioriteiten zijn – in ieder geval voor dit - verlegd.

Figuur 7.1 Mate waarin stappen zijn gezet tot vervolg van acties van het actieteam, volgens projectleiders (N=16)



Bij de acht organisaties waar vervolgstappen zijn gezet, blijkt dit in zes van de gevallen te gaan om de voortzetting van het actieteam. In al deze organisaties is het actieteam blijven bestaan, komt nog steeds op regelmatige basis bijeen en houdt zich bezig met het ontwikkelen van nieuwe

interventies. In de organisatie wordt de meerwaarde gezien om op deze manier op multidisciplinair niveau in gesprek te blijven over zaken als werkdruk en ongewenst gedrag. Twee projectleiders willen wel nuanceren dat deze voortzetting niet uitsluitend het gevolg is van het doorlopen traject van Goed en Gezond Werken. Het actieteam bestond – in de vorm van een werkgroep – ook al voor de start van het actieteamtraject en blijft bestaan. Eén organisatie is inmiddels ook overgegaan tot het oprichten van nieuwe, aanvullende actieteams. Een andere organisatie heeft niet zozeer gekozen voor het voortzetten van het oude team of het oprichten van een nieuw actieteam, maar wil de uitgangspunten van co-creatie (laten meepraten van medewerkers) breder toepassen, ook bij andere onderwerpen dan werkdruk.

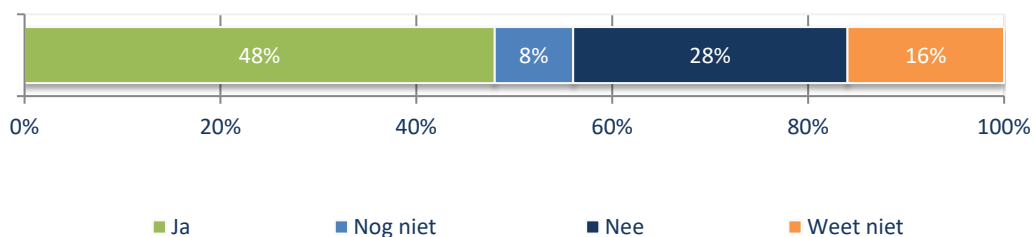
Tabel 7.1 Wijze van voortzetting/borging, volgens projectleiders (N=8)

Wijze	Aantal
Voortzetting actieteam	6
Ontwikkelen nieuwe interventies	6
Vervlechten nieuwe inzichten in standaardwerkwijze	2
Bredere toepassing werkwijze en interventies	1
Opzet meerdere actieteams	1
Werkdruk breder (organisatieniveau) opgepakt	1

In twee organisaties worden de verkregen inzichten en interventies van de actieteamaanpak vervlochten in de standaardwerkwijze van de organisatie. Bijvoorbeeld het 'takenkwadrant' wordt nu standaard gebruikt bij het bepalen en verdelen van de taken. Een andere organisatie geeft aan, niet verder te werken met een actieteam. De inspanningen van het actieteam hebben echter wel het thema werkdruk op de agenda gebracht van het management. Er wordt nu gewerkt aan het ontwikkelen van beleid en interventies om werkdruk op organisatieniveau actief aan te pakken.

We hebben de overige actieteamleden gevraagd of er in hun ogen met deze borgingsactiviteiten voldoende wordt gedaan om de activiteiten van het actieteam ook na afronding van het traject voort te zetten of een vervolg te geven.

Figuur 7.2 Mate waarin de borging/voortzetting als voldoende wordt ervaren, volgens overige actieteamleden (N=25)

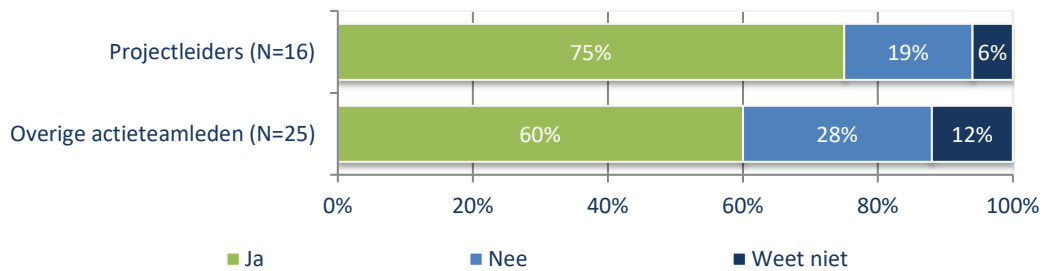


Ongeveer de helft van deze respondenten is tevreden. Dit zijn vooral actieteamleden in organisaties waar de actieteams worden voortgezet en de interventies breder worden toegepast. Een deel van de overige actieteamleden heeft naar eigen zeggen niet in beeld of en hoe de activiteiten worden voortgezet.

Naast het voortzetten van de aanpak op organisatieniveau, kunnen actieteamleden ook zelf opgedane kennis of acties in hun eigen functie (blijven) toepassen. Een groot deel van de

betrokkenen blijkt de eerder opgedane kennis/ervaringen in eigen functie (nog) toe te passen. In hoofdzaak zien we terug dat het hierbij gaat om het meer standaard betrekken van collega's bij besluitvorming, (eerder) hulp vragen aan collega's, het gesprek onderling voeren over werkdruk en elkaar aanspreken op gedrag. Ook andere aspecten van de actieteamaanpak, zoals het onderzoekend uitvoeren, het cyclisch benaderen van vraagstukken (altijd weer evalueren en aanpassen van activiteiten) en meer positief benaderen van zowel vraagstukken als collega's zijn genoemd.

Figuur 7.3 Toepassing van opgedane kennis/ervaringen in eigen functie, volgens projectleiders en overige actieteamleden



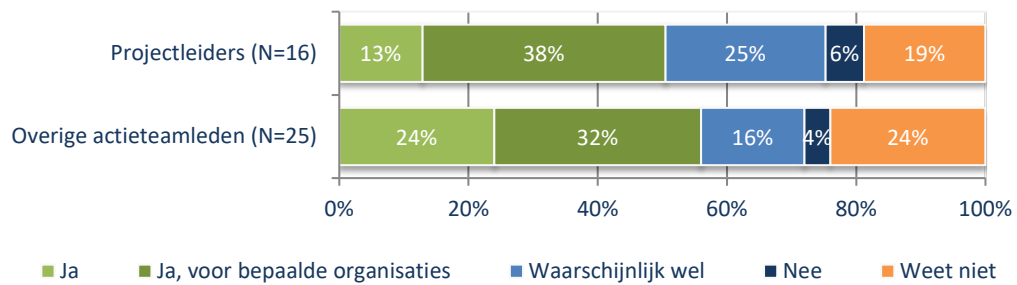
Andere respondenten hebben hun gedrag niet aangepast naar aanleiding van de leerervaringen uit de actieteamaanpak.

7.3 Bruikbaarheid voor andere organisaties en andere thema's

Op basis van de eigen ervaringen met de actieteamaanpak denkt ongeveer driekwart van de respondenten dat de aanpak (waarschijnlijk) geschikt is voor (bepaalde) andere organisaties (zie figuur 7.4). Werkdruk en ongewenst gedrag beschouwen zij als 'universele' problemen die zich binnen elke organisatie (kunnen) voordoen. De uitgangspunten van de actieteamaanpak maken dat zij de aanpak in principe goed zou kunnen werken voor de aanpak van deze knelpunten. De aanpak kan in hun ogen daarnaast (wellicht) ook zinvol zijn voor andere thema's waarbij inspraak en input van medewerkers een meerwaarde heeft. Enkele organisaties werken inmiddels al voor andere thema's met de actieteams of vergelijkbare werkgroepen. Zo is ons verteld dat er actieteams (zijn) ontstaan rond het de thema's roostering, de inrichting van het onderwijs op het vlak van vrije keuzedelen voor studenten, veiligheid en duurzame inzetbaarheid.

Wel komt uit figuur 7.4 enige voorzichtigheid en onzekerheid naar voren. Zo denkt een belangrijk deel van de respondenten dat de aanpak alleen bij bepaalde organisaties of onder bepaalde voorwaarden goed uit de verf kan komen. Zo noemen zeven respondenten het belang van een kleine organisatie/kleine setting. De omvang van wat zij als een kleine organisatie beschouwen, loopt hier wel uiteen van 30 tot 150 à 200 medewerkers. Ook wordt meermaals de voorwaarde genoemd dat het wenselijk is om te kiezen voor een actieteam per locatie in plaats van één actieteam voor de gehele organisatie. Het belang van een stabiele organisatiecontext en het (hogere) opleidingsniveau van medewerkers zijn ook als voorwaarden aangewezen. Tot slot voegen twee organisaties die in een internationale setting opereren hieraan toe dat internationale regelgeving belemmerend kan werken om tot acties te komen.

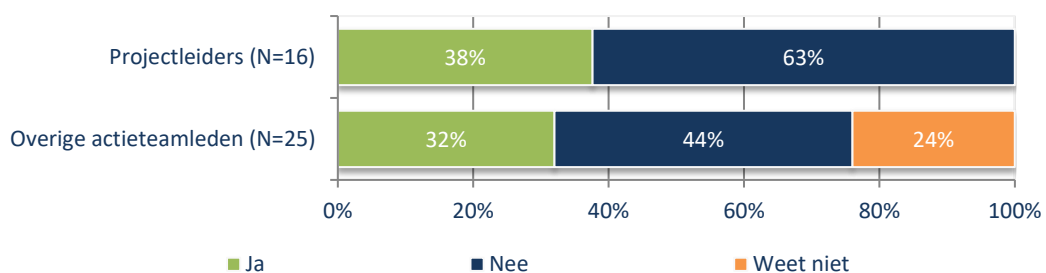
Figuur 7.4 Bruikbaarheid van aanpak voor andere organisaties, volgens projectleiders en overige actieteamleden



Een deel van de respondenten weet niet goed of deze aanpak nuttig is voor andere organisaties. Dit geldt vooral voor respondenten uit organisaties waar de opbrengsten en resultaten (volgens de respondenten) beperkt zijn gebleven. Zij vinden het lastig te bepalen in hoeverre de aanpak dan wel effectief zal zijn in andere organisaties. Verder noemt een respondent de aanpak niet als een (duidelijk) instrumentarium te ervaren. Gaandeweg heeft dit proces wel goed uitgepakt binnen de organisatie, maar dat is moeilijk over te brengen op anderen.

We hebben de respondenten ook gevraagd of er door de organisatie activiteiten zijn uitgevoerd om de resultaten/opbrengsten/ervaringen van het actieteam en de actieteamaanpak breder te verspreiden. In ongeveer een derde van de organisaties lijkt dat te zijn gebeurd (zie figuur 7.5). In de meeste gevallen ging het daarbij om het breder delen van de ervaringen binnen de eigen organisatie (bijvoorbeeld een teamleider die andere afdelingen op de hoogte stelt van de aanpak, of een projectleider die de uitkomsten binnen het managementteam heeft gedeeld). In enkele gevallen zijn de ervaringen – soms mede met hulp van Schouten & Nelissen – breder verspreid en gedeeld binnen het eigen professionele netwerk of daarbuiten. Zo hebben enkele organisaties hun verhaal verteld op het afsluitende congres van Goed en Gezond Werken of is hun verhaal breed beschikbaar gekomen via de praktijkcases (zie volgende paragraaf) en filmpjes op de website van arboportaal.

Figuur 7.5 Mate waarin activiteiten zijn uitgevoerd om de ervaringen en ontwikkelde aanpak breder te verspreiden, volgens projectleiders en overige actieteamleden



Het merendeel van de projectleiders en overige actieteamleden heeft de aanpak dus niet breder gedeeld. Verschillende respondenten wijzen op het feit dat er te weinig resultaten zijn om ze echt uit te dragen. Anderen hebben er niet aan gedacht of zijn er niet aan toegekomen.

Ideën voor het verder bevorderen van de verspreiding van de aanpak zijn er door vrijwel niemand gezien. Slechts één projectleider en drie overige actieteamleden hebben hier suggesties voor gedaan. Zij zien een rol voor zichzelf en denken dat ze hun (positieve) verhaal via de media en/of richting de cliëntenraad breder zouden kunnen delen. Twee respondenten zien een rol weggelegd

voor Schouten & Nelissen. Zo zouden zij het uitwisselen van *best practices* met andere organisaties (beter) kunnen faciliteren en/of een uitgebreide case van elke organisatie kunnen maken. Van minder grote successen valt in hun ogen ook veel te leren.

7.4 Communicatie Schouten & Nelissen

Zoals gezegd heeft Schouten & Nelissen verschillende informatieproducten ontwikkeld. Het doel hiervan is onder meer om de ervaringen en opbrengsten van de actieteamaanpak binnen het project Goed en Gezond Werken breder te verspreiden en zo andere organisaties mogelijk te inspireren om met de aanpak van werkdruk en ongewenst gedrag aan de gang te gaan. Via het Arboportaal van het ministerie van SZW (www.arboportaal.nl/campagnes/actieteam-goed-gezond-werken) zijn verschillende typen producten van Schouten & Nelissen beschikbaar gekomen. Daarnaast heeft Schouten & Nelissen op verschillende manieren gecommuniceerd over de actieteamaanpak via hun eigen website. In het kort bespreken we deze verschillende producten, te beginnen bij de items op het Arboportaal.

1. De basisbehoeften van elke werknemer

Alle mensen hebben dezelfde basisbehoeften in hun werk. De theorie hierover is beknopt uitgewerkt en kan voor eigen toepassing gebruikt worden. Concreet beschrijft de theorie de aspecten van ergens bij horen, zich competent voelen, autonomie en een toegevoegde waarde hebben. Het vervullen van deze behoeften is essentieel om ervoor te zorgen dat mensen floreren, goed presteren en gezond blijven.



5 tips voor grip op een positief werkklimaat

2. 5 tips voor grip op een positief werkklimaat

In een kort artikel zijn er vijf tips gedeeld over het krijgen van grip op een positief werkklimaat. Kort opgesomd zijn dit de tips: benoem de *why* van de organisatie, spreek je waardering uit, laat medewerkers (veel) zelf beslissen, bied voldoende uitdaging en ontwikkeling, stimuleer samenwerking en betrokkenheid.

3. De 4 opbrengsten van een positief werkklimaat

Organisaties enthousiasmeren voor een positief werkklimaat door de opbrengsten ervan te delen. Dit gebeurt in het korte artikel genaamd 'De 4 opbrengsten van positief werkklimaat'. Inhoudelijk gaat hier om een lagere werkdrukbeleving, meer omzet en winst, minder kans op uitputting en verzuim en verbetering op maatschappelijk niveau.

4. Actieteams in beeld

Via drie filmpjes delen drie organisaties hun ervaringen met de actieteamaanpak. Specifiek gaat het hier om actieteams van de afdeling horeca van het Horizon College (mbo school), afdeling Nucleaire Geneeskunde van de Noordwest Ziekenhuisgroep en McDonalds.

5. Praktijkcases

In de praktijkcases zijn werkzame aanpakken rond ongewenste omgangsvormen en werkstress als inspirerend voorbeeld uitgewerkt voor andere organisaties. Daarmee staat de mogelijkheid tot het overbrengen van de geleerde lessen naar andere organisaties centraal. Van vijf organisaties in de sectoren zorg, onderwijs, industrie, lokale overheid en detailhandel is zo'n voorbeeld uitgewerkt. In de businesscase worden de werkzame principes van de interventies geduid en is er aandacht voor de condities waaronder succes kan ontstaan. Dit maakt de praktische vertaling van deze inzichten naar andere organisaties mogelijk. Een inspirerende, laagdrempelige en overtuigende beschrijving van de businesscases, maakt de inzichten toegankelijk voor een ieder met interesse in de thematiek.



6. Eindrapportage

De eindrapportage beschrijft de bevindingen en aandachtspunten die zijn opgedaan tijdens het gehele Goed en Gezond Werken-traject. Ook bevat het document een korte beschrijving van elk van de 20 trajecten die binnen het project zijn uitgevoerd.

7. Boek 'Grip op een positief werkklimaat'



Na afloop van het traject is het boek 'Grip op een positief werkklimaat' uitgebracht. Hierin is het verhaal te lezen van de behaalde successen, de geleerde lessen en de tips die dat heeft opgeleverd. Het boek is opgedeeld in vier thema's: een positief werkklimaat, factoren die een positief werkklimaat versterken, factoren die een positief werkklimaat verstoren en wat een positief werkklimaat oplevert. Daarbij kijken we ook naar de stand van zaken in verschillende sectoren.

8. Website Schouten & Nelissen

Op de Goed en Gezond Werken-website van Schouten & Nelissen zijn meerdere berichten naar buiten gebracht.⁶ Dit heeft de vorm van blogs, nieuwsberichten, ervaringen van de deelnemende organisaties zelf en te downloaden bestanden zoals het boek 'Grip op een positief werkklimaat' en whitepaper 'De Vitale Organisatie'. Deze berichten zijn ook gedeeld via LinkedIn en twitter.

Whitepaper De Vitale Organisatie

Een vitale organisatie met enthousiaste, gezonden en gemotiveerde medewerkers. De wens van iedere professional. In deze whitepaper lees je hoe je zorgt dat het werkklimaat verbetert. Je ontdekt welke factoren daaraan bijdragen en welke juist niet.



Download whitepaper >

9. Eindcongres

Tijdens het eindcongres in oktober 2018 zijn de resultaten van het actieteam gepresenteerd. Alle deelnemende organisaties zijn hiervoor uitgenodigd, om zo ook van elkaar te kunnen leren tijdens deze (laatste) kennisdelingssessie.

⁶ <https://www.sn.nl/organisatieontwikkeling/organisatieonderzoek/actieonderzoek/>

7.5 Oordeel sectoren over praktijkcases

Eén van deze typen informatieproducten (de vijf praktijkcases) is ter beoordeling voorgelegd aan sectorpartijen (O&O- en A&O-fondsen, brancheorganisaties etc.) van de vier sectoren die in dit traject vertegenwoordigd waren (overheid, zorg en welzijn, onderwijs en industrie). In totaal is aan zestien sectororganisaties een praktijkcase vanuit een vergelijkbare sector voorgelegd, met de vraag wat ze van de actieteamaanpak vinden, hoe ze de praktijkcase als informatieproduct beoordelen en in hoeverre deze bruikbaar is voor hun achterban. In figuur 7.6 is te zien om hoeveel partijen dit per sector gaat.

Figuur 7.6 Aantal organisaties per sector



Over het algemeen zijn de geraadpleegde vertegenwoordigers van deze sectororganisaties positief over de actieteamaanpak als instrumentarium voor de aanpak van werkstress en ongewenst gedrag. De aanpak is in hun ogen vooral waardevol vanwege het multidisciplinaire karakter van de teams (het samen met elkaar het gesprek aangaan) en het actie- en oplossingsgericht werken, waarbij van onderaf acties tot stand komen en worden uitgevoerd. Bovendien is een goed instrumentarium voor de aanpak van deze arbeidsrisico's altijd welkom. Werkstress en/of ongewenst gedrag doen zich binnen de geraadpleegde sectoren (in hoge mate) voor. Uit verschillende verzuimmonitors blijkt dat werkstress bijvoorbeeld in de top drie van verzuimredenen staat. Ook in medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) komt werkstress duidelijk als klacht naar voren.

De actieteamaanpak zou waardevol kunnen zijn. De aanpak lijkt volgens verschillende respondenten makkelijk toepasbaar in organisaties (zoals het onderwijs en de zorg) die al gewend zijn om veel in teams te werken. In een enkel geval horen we omgekeerd ook geluiden dat de actieteamaanpak niet passend lijkt voor sectoren met een sterk hiërarchisch georganiseerde achterban. Hier is de gevestigde (en gewenste) werkwijze 'top down' via de leidinggevende, daar past het samen praten in een actieteam niet bij.

Op basis van de beknopte informatie die ze momenteel hebben, zien sectorvertegenwoordigers wel enkele mogelijke knelpunten bij de toepassing van de aanpak. Opvallend is dat het om punten gaat waar organisaties binnen de actieteam-pilot ook tegenaan zijn gelopen en die we eerder in het rapport hebben behandeld.

Zo is een eerste mogelijke knelpunt dat zij noemen de organisatiegrootte binnen hun sector. Vanuit de industrie is bijvoorbeeld genoemd dat de organisaties in hun sector naar verwachting te klein zijn (minder dan tien man) voor een effectieve toepassing van de actieteamaanpak. Tegelijkertijd komt vanuit de gemeenten naar voren dat hun organisaties – soms met enkele duizenden medewerkers – wellicht te groot zijn voor de actieteamaanpak. De vraag is dan hoe groot het effect kan zijn van één actieteam op zoveel mensen.

Vanuit de gemeenten wordt ook opgemerkt dat het – door bijvoorbeeld verschillende transities, fusies, reorganisaties en bezuinigingen – momenteel te onrustig is in hun sector om een dergelijke

aanpak gericht op werkdruk en ongewenst gedrag te introduceren. Een actieteamaanpak zou op zich goed kunnen aansluiten bij de veranderingen die er gaande zijn en de nieuwe eisen die aan de medewerkers worden gesteld. Een te grote opeenstapelingen van veranderingen kan echter ook te zwaar worden.

Verschillende respondenten missen in de aanpak een 'standaard' vertegenwoordiging van bestuurders in het actieteam. Het gaat hier vooral om mensen die die casus uit de zorg voorgelegd hebben gekregen. Door het niet standaard vereisen van een bestuurlijke vertegenwoordiging in een actieteam, voorzien zij moeilijkheden rond het verkrijgen van voldoende draagvlak voor de aanpak en kan de borging van de resultaten in gevaar komen.

Enkele respondenten vragen zich bovendien af hoe het lukt om de bijeenkomsten te plannen op zo'n manier dat iedereen er wel steeds bij is. Het lijkt hen lastig om de continuïteit van de aanwezigheid van de actieteamleden te garanderen. Het lijkt hen – onder andere op basis van eigen ervaringen – slim om het overleg te koppelen aan een ander overleg, bijvoorbeeld een teamoverleg.

Bestaande acties gericht op werkdruk en ongewenst gedrag

Gezien de omvang van de problematiek rondom werkdruk en ongewenst gedrag is het niet verwonderlijk dat veel geraadpleegde sectororganisaties op dit vlak al diverse ondersteuningsmogelijkheden bieden aan voor hun achterban. Vaak is er in samenspraak met sociale partners (vakbonden) en/of een klankbordgroep een aanbod voor organisaties samengesteld.

Vanuit verschillende sectoren wordt aangegeven dat bepaalde initiatieven duidelijke overeenkomsten hebben met de actieteamaanpak. De actieteamaanpak is in hun ogen dus ook niet helemaal nieuw of anders. Een voorbeeld uit de zorg is de 'aanpak organisatieklimaat' van stichting IZZ. Hier vormen continue gesprekken ('dialogen') tussen verschillende lagen in de organisatie over gezond en goed organisatieklimaat het uitgangspunt. Op basis van deze gesprekken nemen bestuurders, waar nodig, direct stappen om bepaalde issues op te lossen. Ook zijn er vragenlijsten om de problemen in kaart te brengen.⁷

Binnen het hbo en voortgezet onderwijs is er een afgeleide versie van de IZZ-aanpak ontwikkeld. Bij het voortgezet onderwijs heet deze aanpak 'over werk(druk) gesproken'. Teamleiders van scholen volgen een training om zo de teamdialogen (als interne coach) goed te kunnen begeleiden bij de verschillende bijeenkomsten.⁸ In het hbo spreekt men van de 'dialoogaanpak organisatieklimaat in het hbo'.⁹ Het gaat bij deze (afgeleide IZZ) aanpak, net als bij de actieteamaanpak, om een interventie gericht op het organisatieniveau.

In hoeverre de actieteamaanpak en bijvoorbeeld de IZZ-aanpak overeenkomen en op welke punten zij verschillen, is op basis van deze korte raadpleging van de sectoren niet volledig in kaart

⁷ Meer informatie over de IZZ-aanpak: <https://www.izz.nl/zorgorganisaties/aanpak-organisatieklimaat-in-drie-stappen>

⁸ Meer lezen over 'over werk(druk) gesproken': <https://www.voion.nl/programmaliijnen/veilig-gezond-en-vitaal-werken/werkdruk-en-werkstress1/over-werk-druk-gesproken>

⁹ Meer lezen over de dialoogaanpak organisatieklimaat in het hbo: https://www.zestor.nl/sites/default/files/publications/Handreiking%20organisatieklimaat_def.pdf?utm_source=Arbo+Update&utm_campaign=51316a04a1-Arbo+Update+9_31012019&utm_medium=email&utm_term=0_ff019c1fb3-51316a04a1-222128461

te brengen. Een verschil wat al wel zichtbaar is, is dat de actiegerichtheid bij de actieteamaanpak veel sterker is. Deze actiegerichtheid van de actieteamaanpak lijkt een (belangrijke) meerwaarde ten opzichte van de persoonsgerichte- of de IZZ-aanpak. Specifiek gaat het dan om het met elkaar oplossen en acties verzinnen en deze vervolgens uitvoeren. Ook veronderstellen enkele vertegenwoordigers dat de borging van de actieteamaanpak Goed en Gezond Werken met een vast actieteam mogelijk beter is dan bij bijvoorbeeld de IZZ-aanpak. Verder zijn enkele opdrachten als nuttig gezien, waaronder het kwadrantenspel en de opdracht van energiegevers- en energienemers.

Oordeel praktijkcase als communicatiemiddel

We hebben de sectorvertegenwoordigers ook gevraagd wat ze vinden van de praktijkcase als informatieproduct. De respondenten zijn hierover positief. Het product zelf is helder geschreven en prettig te lezen. De verschillende voorbeelden maken het bovendien levendig. Wel zijn er enkele suggesties gedaan met oog op een bredere (toekomstige) verspreiding van deze case. Zo wordt de lengte van de praktijkcases vaak als bezwaarlijk punt genoemd. Betrokkenen uit de sectoren vinden de lengte in de huidige vorm te lang. Ze raden aan om bijvoorbeeld twee A4-pagina's uit te werken met een verwijzing naar een website voor meer achtergrond.

Vanuit de zorgsector is verschillende keren naar voren gebracht dat ze liever een case lezen over hun specifieke sector. De thuiszorg verschilt wat betreft de organisatie en werkwijze bijvoorbeeld erg met een ziekenhuis of de GGZ. In het onderwijs lijkt dit een minder grote rol te spelen. Hier horen we terug dat de context van werken in het mbo en hbo vergelijkbaar is.

Tot slot is er enkele keren genoemd dat er behoefte is aan het specifieker beschrijven van de verschillende stappen uit de aanpak. Hierdoor zouden organisaties makkelijker zelf ermee aan de slag kunnen.

Bereidheid verspreiden document

Een ruime meerderheid van de vertegenwoordigers is bereid om de mogelijkheden van het breder verspreiden van de actieteamaanpak te onderzoeken. Vaak vereist dit eerst een brede afstemming tussen sociale partners (vakbonden) en klankbordgroep, omdat zij in gezamenlijkheid aanpakken rond werkdruk/ongewenst gedrag bepalen. Mits andere partijen instemmen, zijn ze bereid de aanpak via de website, een nieuwsbrief en/of de arbocatalogus op te nemen. Wel is het volgens sommigen van belang de aanpak korter uit te werken en/of meer sectorspecifiek te maken. Ter aanvulling op de case is wel de verwachting dat (iets van) externe trajectbegeleiding nodig zal zijn. Gesuggereerd is om bijeenkomsten te houden waarop praktische vragen gesteld kunnen worden of om een externe coach beschikbaar te stellen. Daarnaast stellen verschillende partijen dat ze de informatie over de aanpak alleen willen verspreiden als er geen nadrukkelijke verwijzing is naar of koppeling met een externe commerciële partij (Schouten & Nelissen). Het zou dan gebracht moeten worden als een aanpak van het ministerie van SZW.

Enkele respondenten zijn minder bereid om de casus te verspreiden. Belangrijke reden hiervoor is dat er voldoende aanpakken beschikbaar zijn en dat de actieteamaanpak te weinig meerwaarde heeft ten opzichte van de bestaande initiatieven. Een andere eerder genoemde reden is dat de aanpak niet zo goed lijkt te passen bij de achterbanorganisaties (te klein/groot, te hiërarchisch georganiseerd).

Literatuur

Schouten & Nelissen, 2017

Samen Goed en Gezond Werken: beschrijving visie op de opdracht en voorgestelde aanpak voor project 'Actieteam Goed en Gezond Werken' van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Schouten & Nelissen, 2018

Grip op een positief werkklimaat; eindrapportage actieteams Goed en Gezond Werken

Van Wingerden, J, Kraus – Hoogeveen, S, 2018

Grip op een positief werkklimaat

Van Wingerden, J., Kolkhuis Tanke, I., 2018

Actieonderzoek als krachtige veranderinterventie in: O&O/nr. 2 2018

Bijlage I Doel en aanpak onderzoek

De **centrale doelstelling** van de evaluatie is als volgt geformuleerd:

Nagaan in hoeverre het Actieteam Goed en Gezond Werken een effectief beleidsinstrument is, in kaart brengen via welke mechanismen arbeidsorganisaties geactiveerd worden om met werkstress en ongewenst aan de slag te gaan en het uitzetten van lessen voor communicatie van de resultaten van dit beleidsinitiatief.

De kern van het onderzoek heeft bestaan uit het voeren van gesprekken met actieteamleden van de deelnemende organisaties. Het gaat hier om **projectleiders** (van de actieteams) en **overige actieteamleden**.

Alle projectleiders van de 20 deelnemende organisaties zijn voor deze evaluatie benaderd. In eerste instantie ontvingen zij per e-mail een aankondigingsbrief over de evaluatie en het verzoek hieraan deel te nemen. Vervolgens zijn alle projectleiders telefonisch door ons benaderd met de vraag of zij (idealiter) drie overige actieteamleden ook willen uitnodigen voor de evaluatie. Op een later moment is (opnieuw) telefonisch overlegd op welk moment het afnemen van de interviews kon plaatsvinden. In tabel 1.1 tonen we alle 20 organisaties die aan de actieteamaanpak hebben meegedaan.

Tabel 1.1 Overzicht deelnemende organisaties naar sector

Deelnemende organisaties	Sector	Organisatiegrootte*
Plant Sciences Group, Wageningen University & Research	Onderwijs	Groot
Technische Universiteit Delft, Faculteit Luchtvaart- en Ruimtevaarttechniek	Onderwijs	Groot
Institute for Housing and Urban Development Studies (IHS) Erasmus University Rotterdam	Onderwijs	Klein
Hanzehogeschool Groningen	Onderwijs	Groot
Horizon College: Handel en Dienstverlening, Horeca	Onderwijs	Klein
Voortgezet onderwijs van Amsterdam, Hyperion Lyceum	Onderwijs	Middelgroot
Stichting voorschools en primair onderwijs De Linge	Onderwijs	Groot
ORO, Kennis & Behandeling	Zorg	Groot
Universitair Medisch Centrum Utrecht, Divisie Vrouw en Baby	Zorg	Middelgroot
Noordwest Ziekenhuisgroep, Nucleaire Geneeskunde	Zorg	Middelgroot
Maastricht Clinic	Zorg	Middelgroot
Kwadrantgroep	Zorg	Middelgroot
Gemeente Haaksbergen	Overheid	Middelgroot
Gemeente Enschede	Overheid	Groot
Politie	Overheid	Middelgroot
Rechtbank Gelderland De Rechtspraak	Justitie	Middelgroot
Nyloplast	Industrie	Middelgroot
Bosch Transmission Technology B.V.	Industrie	Groot
Euronext	Fin. instellingen	Middelgroot
McDonald's Nederland B.V.	Detailhandel	Middelgroot

* Klein is <50 medewerkers, middelgroot is <250 medewerkers en groot betreft >250 medewerkers.

Uiteindelijk deden **17 organisaties** daadwerkelijk mee aan de evaluatie. Redenen om daar van af te zien, lopen uiteen. Bij één organisatie bleek dat er geen deelnemers uit het team meer werkzaam waren (nieuwe baan buiten de organisatie, ziekte en/of met zwangerschapsverlof). Bij een andere organisatie is de afspraak op het laatst geannuleerd wegens werkdruk en te geringe belangstelling in de evaluatie. Bij de derde organisatie is na herhaaldelijk contact via de telefoon en e-mail niet gelukt hen te bereiken voor een afspraak.

Bij deze 17 organisaties spraken we met **16 projectleiders** en **25 overige actieteamleden**. Eén projectleider was wegens persoonlijke omstandigheden tijdens de onderzoeksperiode niet beschikbaar voor het interview. Voor alle organisaties geldt dat we (als minimum) één tot (idealiter) drie overige actieteamleden hebben gesproken. Aanvankelijk lag het aantal overige actieteamleden iets hoger, maar vijf keer bleek eenmaal op de locatie iemand ziek/verhinderd te zijn.

In principe zijn alle gesprekken één-op-één tussen actieteamlid en onderzoeker op locatie gevoerd. Bij één organisatie is hier vanaf geweken, omdat de actieteamleden de sterke voorkeur voor een gezamenlijk gesprek hadden. Zij waren niet allemaal bij alle sessies van het actieteam aanwezig geweest en meenden (slechts) in aanvulling op elkaar een beeld te kunnen schetsen. Verder is er eenmaal gekozen voor een telefonisch gesprek met een overig actieteamlid, omdat het te lastig bleek een passend moment op de locatie te vinden.

Tabel 1.2 Respons organisaties, projectleiders en overige actieteamleden

Steekproef	Organisaties	Projectleiders	Overige actieteamleden
Bruto	20	20	60 (20 organisaties, 3 per organisatie)
Netto	17	16	25 (17 organisaties, 1-3 per organisatie)

Een tweede tak van ons onderzoek heeft bestaan uit het **raadplegen van adviseurs/beleidsmakers uit brancheverenigingen/A&O-fondsen**. Op het vlak van werkstress en/of ongewenst gedrag ondersteunen zij de sectoren van **zorg en welzijn, onderwijs, lokale overheid** en **industrie**. Met de vertegenwoordigers is er gesproken over de (verwachte) meerwaarde van deze actieteamaanpak richting de betreffende sector.

Via het netwerk van Bureau Bartels en een bredere online zoekstrategie zijn in totaal 30 sectorpartijen (O&O- en A&O-fondsen, brancheorganisaties etc.) aangeschreven. Zij ontvingen een e-mail met de vraag wie zich binnen de organisatie professioneel bezighoudt met het bredere PSA-beleid richting de sector. Een aantal keren beschikten we al over rechtstreekse contactgegevens en konden we direct (digitaal) een businesscase voorleggen. In veruit de meeste gevallen kregen we juiste contactgegevens aangeleverd om vervolgens contact met deze persoon in de organisatie te leggen.

Met 16 sectorpartijen is er vervolgens telefonisch gesproken over de toegestuurde businesscase. Om verschillende redenen konden andere respondenten niet meewerken. Soms bleek de partij onderwerpen als arbeidsomstandigheden bij een andere branchevereniging te hebben belegd en zijn we hier naar doorverwezen. Een paar keer bleek er sprake van langdurige vakantie (3 weken) of werkdruk waardoor het telefonische gesprek geen doorgang vond. Bij vijf personen is het na herhaaldelijke pogingen niet gelukt om contact te leggen via e-mail of telefoon. Op hoofdlijnen is de respons samengevat in tabel 1.3.

Tabel 1.3 Respons sectoren

Sector	Bruto steekproef	Netto steekproef
Zorg	8	5
Onderwijs	8	5
Lokale overheid	5	4
Industrie	9	2
Totaal	N=30	N=16

Bijlage II Concrete vormgeving actieteamtraject

Concrete vormgeving van een actieteamtraject
Hoe ziet een actieteamtraject er nu concreet uit?
De opbouw van de Goed en Gezond Werken-trajecten bestond uit onderstaande 5 fasen.

5 FASEN ACTIETEAMTRAJECT

1 Deelnemers als medeonderzoekers Contactfase

In het eerste gesprek met de contactpersoon/-personen in de organisatie wordt het voorlopig geformuleerde thema besproken waar het onderzoek zich op richt (wil de organisatie zich richten op werkdruk, op ongewenst gedrag of beide). Daarnaast wordt besproken welke actoren/doelgroepen actief betrokken moeten worden in het actieteam.

2 Startsessie: focus van het onderzoek bepalen

Tijdens een startbijeenkomst met de deelnemers aan het actieonderzoek wordt het traject doorgesproken: waar richt het zich op, wat is voor de komende periode de focus van het onderzoek, wat is de rol van de onderzoeker, wat wordt verwacht van de deelnemers aan het onderzoek? Maar ook wat zien zij als stip op de horizon, waar wil het actieteam naar toe werken? Na deze eerste bijeenkomst gaan de actieteamliden in de tussentijdse periode tot de volgende bijeenkomst (de praktijkperiode) aan de slag met een onderzoeksopdracht (bijvoorbeeld observeren of interviewen).

3 Werksessies

De verzamelde informatie uit de praktijkperiode vormt de input voor de werksessies, waarin de bevindingen teruggekoppeld, besproken, verdiept en verrijkt worden, teneinde tot nieuwe vragen en een experimenteeropdracht voor de volgende praktijkperiode te komen. Zo doen de deelnemers bijvoorbeeld terugmelding van hun 'verhalen' uit de praktijkperiode en worden kritische verdiepvragen gesteld om onderliggende patronen naar boven te krijgen die positief of belemmerend werken ten behoeve van de gewenste situatie.

4 Praktijkperioden met observatie- en/of experimenteeropdrachten

In de praktijkperioden (perioden tussen de bijeenkomsten) verrichten de deelnemers opdrachten, die zich aanvankelijk richten op observaties of interviews, maar gaandeweg steeds meer de vorm van experimenten aannemen: het uitproberen van iets 'anders' en reflecteren op hoe dat werkt en wat het effect ervan is. Ook kunnen de actieteamliden collega's betrekken bij hun acties door ze om feedback te vragen of door samen aan een experiment te werken. Op die manier worden steeds meer mensen bij het traject betrokken.

5 Eindgesprek

In het eindgesprek wordt nabesproken wat de belangrijkste bevindingen en geleerde inzichten van het actieteamtraject zijn. Bepaald wordt wat de vervolgstappen zijn om de ingezette beweging vanuit het traject vast te houden en wat de punten zijn die nog verdere ontwikkeling of verbetering behoeven.

Inzet van kwantitatief onderzoek: vragenlijst voor alle medewerkers

Actieonderzoek is een vorm van onderzoek die in hoge mate kwalitatief van aard is en bovendien zeer contextspecifiek is. Het toevoegen van kwantitatieve methoden van dataverzameling blijkt evenwel heel ondersteunend te zijn. Het helpt bij het vergroten van het blikveld van de onderzoeksgroep: 'Is wat wij denken ook echt het beeld dat op grotere schaal in onze organisatie leeft?'

In sommige actieteams in het traject van Goed en Gezond Werken is bijvoorbeeld gebruikgemaakt van een 'Goed en Gezond Werken-scan'. Deze scan is zowel vooraf als na afloop van het traject ingezet. De voormeting is gebruikt als input voor het traject en de nameting is gebruikt om de effecten van het traject te evalueren. De resultaten van de Goed en Gezond Werken-scan gaven het actieteam een goed beeld van de werkbeleving binnen de organisatie. Bovendien ontving elke medewerker die de werkbelevingsscan invulde direct daarna een persoonlijk feedbackrapport dat inzicht gaf in de eigen werkbeleving.

Bron: Schouten & Nelissen