

Ontwikkeling met impact (10):

Impact creëren door inzet van actieonderzoek

Fluitend naar het werk!

Fabrieksmedewerkers wilden werken aan meer betrokkenheid op hun werkvloer. Maar hoe doe je dat? Wij gingen met hen op onderzoek uit en ontwikkelden een aanpak om te werken aan betrokkenheid, in verbinding met het hoger kader én de operatoren op de vloer.

Lieve Scheepers & Suzanne Verdonshot

Dit artikel verhaalt over de betekenisvolle momenten in een fabriek waar de mensen verder willen gaan dan alleen hun taak uitvoeren. Hun ambitie is te bouwen aan een betere omgeving waarin alle medewerkers met plezier het beste van zichzelf kunnen en willen inzetten. Deze medewerkers werken bij Punch Powertrain, een fabriek waar onderdelen van versnellingsbakken voor auto's geproduceerd en geassembleerd worden. Na een actieonderzoek (zie kader Aanpak) zijn vier verandervraagstukken opgespoord. Elke groep die het actieonderzoek deed, heeft gekozen voor een vraagstuk waar zij werk van willen maken. In dit artikel bespreken we hoe het werken met actieonderzoek en gerichte experimenten



Aanpak van het actieonderzoek

Het actieonderzoek bestond uit twee fasen:

Fase I: bevragen van medewerkers op de productievloer

In de eerste fase hebben we 7 leidinggevend en 22 voortrekkers uitgenodigd. Gezamenlijk hebben zij de 80 medewerkers op de werkvloer geïnterviewd aan de hand van zelf opgestelde vragen over door hen geselecteerde onderwerpen: ontwikkeling van je talent; zorg voor kwaliteit; organisatie van het werk; fluitend naar het werk; samenwerking; bouwen aan de toekomst. De opbrengsten uit deze verkennende fase leidden tot diverse grote posters met daarop de analyse per thema.

Fase II: nieuwe manieren van werken ontwikkelen door gerichte experimenten

In de tweede fase zijn vier onderwerpen uitgekozen waarop men graag verbetering wilde. Deze fase van actieonderzoek kenmerkt zich door gerichte experimenten. Elk van de vier verbeterthema's kende een groep 'trekkers' die hierin het voortouw namen. Zij betrokken zoveel mogelijk de mensen op de productievloer erbij.

stapsgewijs impact heeft op de manier van werken in deze fabriek.

Het startpunt: een gezamenlijk toekomstbeeld creëren

'Ik wil graag dat de muren tussen onze afdelingen verdwijnen en dat de mensen voelen wat het kan betekenen om anders samen te werken. Ik wil graag zien dat mijn mensen fluitend naar het werk komen!', aldus de opdrachtgever in het eerste gesprek. Zijn verlangen is glashelder. Sterker nog, we raken zo aan de praat over alle beelden die hij voor zich ziet, dat wij het ook zien: mensen die elkaar begroeten, die overleggen en samen problemen oplossen, die nieuwe ideeën uitwerken en elkaars sterktes zien; kortom samen een goede productie neerzetten in een prettige werksfeer. Omdat het niet zo eenduidig is hoe je komt

tot meer betrokkenheid in de fabriek, stellen we geen stappenplan voor, maar een onderzoekende aanpak (Smit & Verdonschot, 2010; Verdonschot & Van den Berg, 2012). Zo krijgen we gaandeweg zicht op wat 'betrokkenheid' betekent, waar het er al is en wat je zou kunnen doen om deze betrokkenheid bij het werk te versterken. De groep van zeven leidinggevendenden nodigt 22 voortrekkers uit. De voortrekkers zijn allemaal collega's met een aantal overkoepelende taken die te maken hebben met bijvoorbeeld veiligheid, engineering en onderhoud. Ook zijn er enkele voorwerkers uit de ploegen zelf bij. Ieder van hen kiest ervoor om mee te doen met het actieonderzoek.

De aanpak: actieonderzoek en gerichte experimenten

De kaderleden, bedienden en ploegleiders gaan op onderzoek uit in de fabriek. Ze zijn benieuwd wat 'betrokkenheid' nu eigenlijk betekent voor de ongeveer 80 operatoren die dagelijks aan verschillende afstemmingen werken in de productiehal. Dit is een nieuw gespreksonderwerp, want normaal gesproken spreken zij vooral met de operatoren over direct aan het werk gerelateerde zaken. Als er een storing is, komt bijvoorbeeld iemand van onderhoud het probleem oplossen. Als onderdelen verkeerd in elkaar gezet zijn, wordt er melding van gemaakt bij de groep die gaat over kwaliteit.

Maken van de interviewleidraad

We bespreken met de 'onderzoekers' (kaderleden, bedienden, ploegleiders) hoe een gesprek over betrokkenheid concreet gemaakt kan worden in de interviews die zij gaan doen. Ter voorbereiding hebben wij alvast vragen bedacht die je mogelijk zou kunnen stellen. De vragen gaan over de zes onderwerpen die hen belangrijk lijken in het kader van betrokkenheid:

- Ontwikkeling van je talent;
- Zorg voor kwaliteit;
- Organisatie van het werk;
- Fluitend naar het werk;
- Samenwerking;
- Bouwen aan de toekomst.

We laten de vellen met onderwerpen en mogelijke vragen rondgaan en vragen de groep de lijst verder aan te vullen met mogelijke vragen. Een voorbeeld van een vraag over samenwerking is: Wie is jouw werkmaatje en waarom? Zij vullen dit aan met bijvoorbeeld: Hoe kan samenwerking over de ploegen heen verbeteren? Gezamenlijk kiezen zij daarna twee vragen per thema uit. Een vraag wordt gekozen op het moment dat hij goed de kern van het betreffende thema raakt, de onderzoekers (kaderleden, bedienden, ploegleiders) voor zich zien dat zij die vraag zullen stellen en men inschat dat de vraag goed te beantwoorden is door de operatoren.



Analyse van opbrengsten en keuze voor verbeterthema's

Na enkele weken hebben de onderzoekers 80 operatoren geïnterviewd. We komen bijeen en zij hebben elk allerlei beschreven vellen met bevindingen voor zich liggen. Gezamenlijk lopen we elk thema langs. Bij elk thema verzamelen we de verhalen, proberen we een beeld te krijgen bij de 'algehele stemming' over een onderwerp en proberen we de kern op te sporen van 'waar het bij dit thema nu echt om gaat'. Zoals in het voorbeeld van een operator die zegt dat hij elke dag fluitend naar het werk komt. De onderzoeker die hem heeft geïnterviewd vertelt: 'Ik heb hem gesproken bij zijn nieuwe machine. Hij is gelukkiger geworden omdat hij de kans krijgt nieuwe machines te leren kennen. Daardoor amuseert hij zich en daar is hij trots op. Daar vertelt hij thuis ook over. En hij doet zijn best om weinig fouten te maken.'

De bevindingen uit het actieonderzoek verwerken we tot kleurrijke grote posters die opgehangen worden in de fabriekshal. Na het actieonderzoek stellen we samen met de 'onderzoekers' vier verandervraagstukken vast:

- Meer waardering en erkenning op de productievloer;
- Werken vanuit talent;
- Verbeteren van de kwaliteit van halffabricaten in de fabriek;
- Betere samenwerking over de ploegen heen.

De kracht van deze manier van werken is dat we meerdere vliegen in één klap vangen. De werkwijze levert veel informatie op én er gebeurt iets bijzonders in de samenwerkingsrelaties, zowel tijdens de interviews als tijdens de verwerking ervan: je reflecteert met je collega over het werk,



je onderzoekt elkaars mening, luistert naar elkaar en brengt elkaar een stapje verder. Hier ontstaat de noodzakelijke basis om ook echt dingen met elkaar in het werk te gaan doen!

Vier groepen gaan experimenteren

Elke groep die het actieonderzoek deed, heeft een vraagstuk gekozen waarvan zij werk willen maken. Ze doen dit door te experimenteren met nieuwe aanpakken (Tjepkema, 2010; Verdon-schot, 2012). In de volgende twee paragrafen lichten we twee van de vier onderwerpen uit, te weten: ‘meer waardering en erkenning op de productievloer’ en ‘verbeteren van de kwaliteit van halffabricaten in de fabriek’. We laten zien hoe deze twee groepen te werk gingen en wat dat opleverde.

Meer waardering en erkenning op de productievloer

De interviews in de productiehal laten zien dat veel operatoren het zeer waarderen als ze een compliment krijgen of horen wanneer ze het goed doen. Ze zijn het er ook allemaal over eens dat waardering alleen telt als het oprecht is. Het onderzoek toont daarnaast aan dat het expliciet uiten van waardering niet zo heel vaak gebeurt. Hier wil de groep verandering in brengen. Samen met de operatoren op de werkvloer. We gebruiken een soort ‘sneeuwbalanpak’ om dit voor elkaar te krijgen.

Een sneeuwbalanpak

In gesprekken met de trekkersgroep wordt al snel duidelijk dat ‘waardering en erkenning’ over veel meer gaat dan complimenten geven. Waardering kan ook zitten in: iemand een vraag stellen, luisteren naar iemands idee of na een fout kijken hoe het de volgende keer beter kan. De vier trekkers nodigen elk twee mensen van de werkvloer uit om hierover door te praten. We maken een vragenvel waar ieder op kan aankruisen welke vormen van waardering hij zelf vaak gebruikt en welke juist niet. Dit levert veel verhalen op over

hoe waardering er in de praktijk uit ziet. Bijvoorbeeld, iemand van onderhoud vertelt dat hij vaak vragen stelt: ‘De operatoren kennen die machine beter dan ik. [Als er dan wat stuk is] dan moet je niet vragen “heb je weer met je poten aan die knoppen staan draaien?” Wel vraag ik bijvoorbeeld: “in welke beweging is hij vastgelopen? Heb je iets abnormaals gemerkt de drie kwartier voor de storing?” Want je hebt hun kennis nodig om je eigen werk te doen. Ik stel dus niet alleen vragen om hen een goed gevoel te geven, maar ook om mijn eigen job beter te doen.’ De groep van acht mensen nodigt elk weer iemand uit en zo gaan we een paar keer met een groep in gesprek.

Ontwikkelen van een gezamenlijke opvatting: stellingen bedenken en beoordelen

Het wordt gaandeweg duidelijk dat er verschillende meningen zijn over waarderen. Sommigen vinden dat dit een taak van de leidinggevende is en anderen juist dat je het onderling moet doen. Op basis van de opvattingen die we vaker horen, bedenken we enkele stellingen. Elke groep die we zien, leggen we deze stellingen voor en we vragen hen positie te nemen. Dit is de opening voor het verdere gesprek. Dit blijkt een effectieve manier van werken om een gezamenlijke opvatting te ontwikkelen. Zo constateren we dat complimenten geven eigenlijk helemaal niet veel tijd kost en dat het belangrijk is dat het niet alleen vanuit de leidinggevende komt. Op basis van de gesprekken bedenkt ook elke groep een nieuwe stelling die wordt voorgelegd aan een andere groep. Eén zo’n stelling was: ‘We zouden vaker moeten meekijken met het werk van een ander. Dan waardeer je het ook meer.’ Het blijkt dat men het hier in diverse groepen mee eens is. Dit vormt het startpunt voor een experiment waarin wordt gewerkt met ‘ministages’ door het bedrijf heen.

Het werk van anderen waarderen: ministages door de fabriek

In eerste instantie heeft één van de ploegleiders zes mensen uitgenodigd om mee te doen aan een ministage. Zo ruilt iemand die werkt aan het slijpen van schijven voor een uur met iemand die werkt aan de montage van schijven. Dit leidt direct tot nieuwe inzichten. Zo heeft iemand problemen met het technische aspect ‘concentriciteit’ van schijven. Door stage te lopen bij een ander kan hij ineens zien dat het gaat om twee bewerkingen. De ploegleider koppelt de mensen aan elkaar en geeft ook tips om het goed te laten verlopen (‘zet even de machine stil als je de uitleg geeft’). Een uur wisselen van werkplek levert veel op. Bijvoorbeeld:

- Iemand begrijpt beter het grotere kader van het eigen werk: ‘Ik weet nu wat “concentriciteit” is en hoe belangrijk het is dat de diameters perfect tegenover elkaar liggen.’

- Iemand voelt zich beter toegerust bij te dragen aan het oplossen van onregelmatigheden: 'Als er een probleem is, kan ik de volgende keer beter meedenken en de fout begrijpen.'
- Er ontstaat in korte tijd veel meer begrip en waardering voor collega's met wie men niet direct samenwerkt: 'Ik dacht montage... wa stukskes opzetten, wa ringskes persen... maar er komt veel meer bij kijken, daar ben ik echt van verschoten.'

Uitbreiding van de aanpak van stage lopen

De stages die startten als experiment, worden op dit moment uitgebreid met meer mensen, met andere ploegen en met andere afdelingen. Er komen al vragen binnen van mensen die ook wel eens een kijkje hier of daar willen nemen. Voor hen wordt op maat een stageplek gezocht, afhankelijk van hun leervraag. De medewerkers die de stage-ervaring al hebben, spelen hierin een organiserende en motiverende rol.

Verbeteren van de kwaliteit van halffabricaten in de fabriek

Als er in de fabriek in Sint Truiden een onderdeel wordt afgeleverd van slechte kwaliteit, dan levert dat later, eenmaal geplaatst in de auto, mogelijk ernstige problemen op. Iedereen weet dan ook dat kwaliteit belangrijk is. Het is alleen lang niet altijd duidelijk hoe je als werknemer zelf kunt bijdragen aan die kwaliteit. Een impliciete overtuiging die we vaak in de fabriek tegenkomen, is dat als het lukt om kwaliteit te leveren, dit dankzij de machines is, en dat als er slechte kwaliteit wordt geleverd, het aan de mensen ligt... Hier ontstaat een boeiend vraagstuk waarmee de werkgroep die wil focussen op verbeteren van de kwaliteit aan de slag gaat. Het lastige is dat er al zoveel initiatieven zijn die gaan over verbeteren en meten van kwaliteit: een heel arsenaal aan procedures, zoals Integrale Kwaliteits-Zorg (IKZ), voorgeschreven metingen, werkinstructies aan de machines, Q-treppunten waarin kwaliteit wordt besproken en interne audits. En toch bestaat het beeld dat kwaliteit over iets gaat dat niet in deze procedures vast te leggen valt.

Als je mensen vraagt wat beter kan, dan komt er niets!

Het Q-treppunt is een dagelijkse bijeenkomst waar operatoren met hun ploegleider of voorwerker samenkomen en de kwaliteit van de halffabricaten bespreken. Als collega's uit China onderdelen met een fout terugsturen, dan worden die bijvoorbeeld



besproken. Het idee bestaat dat deze korte bijeenkomsten veel effectiever kunnen worden. Nu is het vaak eenrichtingsverkeer vanuit de ploegleider naar de teamleden, terwijl men de operatoren veel meer zou willen activeren. De groep zet deze vraag uit bij de operatoren: hoe denken zij dat het Q-treppunt beter benut kan worden? Het resultaat is voor hen nogal teleurstellend: er komt namelijk niet zo veel. Blijkbaar is het nog niet zo makkelijk om plots met nieuwe ideeën te komen voor verbetering. De trekkersgroep heeft een aantal voorstellen gedaan dat intussen ook goed ontvangen is: zo is het initiatief genomen om de ploegleiders te helpen zich beter voor te bereiden op hun rol in het Q-treppunt. Het lukt al vaker er een bijeenkomst van te maken waarop niet enkel 'het lijstje met verbeterpunten voorgelezen wordt'. De volgende stap is om de operatoren nog meer verantwoordelijkheid in dit gebeuren te laten nemen. Bijvoorbeeld door concreet af te spreken wie met welk verbeterpunt aan de slag gaat, ideeën te verzamelen over het oplossen van dit punt en er later weer op terug te komen.

Beelden bij kwaliteit verzamelen in de kantine

Toch blijft het bij de trekkers van dit thema knagen dat het initiatief alleen bij henzelf blijft liggen. Tijdens het overleg waarin we de voortgang van de experimenten en ervaringen bespreken, hangt de lucht vol spanning. De trekkers hebben het gevoel vast te zitten en zijn teleurgesteld dat de mensen van de werkvloer het niet sneller zelf oppakken. Als begeleiders stellen we voor een laag dieper aan het werk te gaan, namelijk door het delen van beelden rond 'goede kwaliteit', de persoonlijke beleving en de manier waarop je hier zelf invloed op kan nemen. Hiermee gaan we aan de slag. We gaan met de mensen van de trekkersgroep aan tafel: een tafel die vol ligt met sfeerkaarten. Aarzeling en ook wat weerstand is voelbaar. 'Wat is dit nu weer? Wij zijn wel nuchtere productiejongens...' De opdracht is: Kies een kaart die voor jou het best laat zien wat kwaliteit hier voor jou in het werk betekent. Binnen vijf minuten komen verschillende beelden en uitspraken



'Voor een nieuweling is kwaliteit net een doolhof: omslachtig, perfect omkaderd... eens ge de weg kent volgt ge hem met de ogen toe, maar daar moet ge eerst geraken' (één van de deelnemers van de trekkersgroep)

Werken aan Betrokkenheid



boven (zie kader Doolhof). We worden er allemaal stil van. We besluiten om meer van die verhalen te verzamelen.

Een ander gesprek over kwaliteit

We maken een beeldentafel in de kantine en zorgen voor koffie. Er komen operatoren langs die elk een beeld kiezen. Er ontstaat telkens een gesprek waarin mensen heel persoonlijk hun beeld geven op kwaliteit en wat het voor hen betekent in het werk. Ook staan we stil bij manieren waarop zij zelf invloed kunnen nemen op die kwaliteit. Het gaat vaak over alertheid en dingen onmiddellijk melden. Het inzicht en besef ontstaat dat elke schakel, dus ook zichzelf, het verschil kan maken: het gevoel van verantwoordelijkheid naar collega's toe en zeker ook naar de chauffeur die straks in een auto rijdt waar de hier gemaakte transmissie ingebouwd is. Dankzij de foto's komen heel andere dingen boven tafel dan in eerdere gesprekken. Mensen spreken meer vanuit hun persoonlijke beleving over wat voor hen belangrijk is bij kwaliteit, aangevuld met eigen voorbeelden en situaties. Zo zien ze meer en concretere ruimte voor eigen invloed, dan wanneer ze in een abstractie en veralgemening blijven hangen, zoals 'men zou dit of dat moeten'. De beelden met de uitspraken krijgen ingelijst een mooie plek in de gang.

Impact van een onderzoekende aanpak

We kozen ervoor om te werken aan betrokkenheid in de fabriek met behulp van actieonderzoek (Cornelissen, 2009; Glimmerveen & van Staveren,

2010) en met behulp van experimenten (Tjepkema, 2010; Verdonshot, 2012), gericht op vier deelgebieden waar men echt graag verbetering wilde zien. Deze onderzoekende aanpak kenmerkt zich doordat je *niet* vooraf een aanpak of stappenplan bedenkt om betrokkenheid te vergroten. We zijn juist met de kaderleden, bedienden en medewerkers zelf op onderzoek uitgegaan om na te gaan wat betrokkenheid voor hen betekent, waar het vandaag al aanwezig is en op welke punten ze dit graag meer zouden willen zien. Vervolgens zijn zij onder onze begeleiding acties gaan ondernemen om te kijken of het lukte de betrokkenheid gunstig te beïnvloeden. Gaandeweg kwamen we erachter wat werkt en wat nog verder uit te bouwen is. Voor het onderdeel van waardering en erkenning betekent het dat de stages op elkaars werkplek op dit moment worden uitgebouwd, zodat het onderdeel wordt van het werkproces van komende maanden. Voor het thema 'kwaliteit' betekent het dat de groep nu op zoek is naar manieren om de kracht van de beelden te gebruiken bij het daadwerkelijk verbeteren van de kwaliteit van de halffabricaten.

Door vragen te stellen zie je een andere kant

De interviews in het actieonderzoek leverden inhoudelijke informatie op die leidde tot een overzicht van hoe betrokkenheid op de werkvloer vandaag de dag werkt en de vier thema's waarop men sterker wilde worden. Daarnaast zorgden de interviews ervoor dat de 'interviewers' anders gingen kijken naar de operatoren. Iemand zei: 'Ik wist gewoon niet dat hij zo enthousiast was over zijn werk. Ik dacht: dat is een jongen die gewoon zijn werk komt doen.' En een ander: 'Wat mij het meest verraste was de motivatie van de mensen zelf. Ik sta daar niet zo bij stil. Soms kan ik denken "waarom doe je dat nu zo?" Maar die man denkt zelf ook "ik ben goed bezig". De intentie is goed. En daar moeten we bij stilstaan.' De gesprekken leverden ook direct ideeën op voor de eigen manier van werken. Een interviewer van onderhoud zei: 'Een tip die ik er meteen uithaal is: als wij naar een machine gaan voor onderhoud, vertel dan eerst even wat je komt doen en begin niet direct aan die machine te werken.'

De waarderende aanpak heeft effect

Het interviewen en ook het doen van de experimenten was niet altijd even gemakkelijk. Sommige operatoren reageerden cynisch op de vragen of waren wantrouwend over wat er met de antwoorden zou gebeuren. De trekkers van de themagroepen vonden het lastig om de vaak abstracte thema's handen en voeten te geven. De vragen en experimenten waren vooral gericht op wanneer iets wél werkt, en op dromen voor de toekomst (Bushe, 2007; Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003). Door op die manier met elkaar in

Zichtbare impact in het werk

De volgende verhalen illustreren de impact van het project in het werk.

Er is meer verantwoordelijkheid bij de mensen op de 'vloer'. Iemand zegt: 'Je moet problemen van operators oplossen of hen zelf de kans geven het op te lossen. Dan krijg je waardering van hen. Soms zijn dat heel kleine dingen.' Inmiddels worden op diverse plekken nieuwe oplossingen of aanpakken voorgesteld door medewerkers uit de productie, waar dat eerst door ploegleiders werd opgelost. Ploegchef in de nachtploeg: 'Je moet durven loslaten. En niet steeds zeggen "ik zal dat wel doen".'

Samenwerking tussen de ploegen verloopt soepeler. Een ploegleider zegt hierover: 'Het lukt steeds beter om verantwoordelijkheid bij de operators neer te leggen. Bij de ploegoverdracht kwamen ze vroeger veel naar ons toe, nu regelen ze veel meer onderling en men biedt aan zelf dingen op te pakken. Men heeft nog wel schrik om een collega aan te spreken, bijvoorbeeld als iets niet goed gepoetst is. Bij mensen die dat niet durven is het onze taak om dit te begeleiden.'

Er is op sommige plekken meer samenwerking binnen en tussen teams. De volgende citaten illustreren dat: 'In plaats van een verdedigend is het nu een meer samenwerkend team. In plaats van "dit is mijn probleem en hoe kan iemand anders het oplossen" kijken we veel meer over de haag.'

Het leidinggevende team vindt dat zij sterker geworden zijn. Eén van hen zegt hierover: 'We zijn sterker als team geworden. Als er bijvoorbeeld problemen zijn beginnen de verantwoordelijken spontaan te overleggen.'

Moelijke beslissingen leiden tot mooi resultaat. Onlangs werd de moeilijke beslissing genomen om de productie op te voeren en flink meer stuks te gaan produceren. Dit betekende ook dat mensen tijdelijk zes dagen moesten gaan werken. De bespreking en doorvoering hiervan verliep verbazend constructief en effectief. In de periode dat men werkte met 20% meer werkcapaciteit, werd er 40% meer productie gedraaid.

Talenten in kaart brengen als onderdeel van de HR-cyclus. De groep die zich bezighield met het werken vanuit talent heeft ervoor gezorgd dat van alle medewerkers de talenten in kaart zijn gebracht. Nieuwe medewerkers worden ook telkens uitgenodigd om hun eigen talenten mee in kaart te brengen en het werk hierop af te stemmen. Concreet wordt er nu voor veel mensen gezocht naar manieren om uitdaging in het werk te krijgen. Bijvoorbeeld: 'Voor elke machine moet een checklist gemaakt worden. Dit vragen we aan mensen die leergierigheid als een talent hebben. Zij willen geen groepschef worden, maar willen wel meer doen in hun eigen job.'

Kwart van medewerkers heeft 'ministage' gehad. De groep die werkte aan het verbeteren van waardering en erkenning is bezig met het uitbouwen van de ministages. Inmiddels heeft 26% van de mensen al eens meegekeken met een ander op een andere werkplek. Van de nevenafdelingen, zoals R&D en kwaliteitszorg, heeft 13% van de mensen elders een kijkje genomen. Concreet wordt zichtbaar dat hierdoor mensen veel meer waardering naar elkaar uitspreken.

gesprek te gaan, veranderde er vaak iets in het contact. Er gebeurt dus iets in de onderlinge werkrelaties wat helpt om samen dingen ook echt anders aan te pakken in het werk.

Er zijn mensen die nu de hand naar elkaar opsteken of elkaar 's ochtends groeten, die dat eerder niet deden. En onlangs mailde één van de groepschefs van de nachtploeg ons: 'De belangrijkste les die mij zal bijblijven, is het effect van de "positieve noot", die ik nog dagelijks ervaar. Ik krijg regelmatig een feedbackmail met daarin: "goed

bezig" of "goed gedaan". Dit was enkele jaren geleden een zeldzaam iets en dit heeft naar mijn mening een positief effect op onze bedrijfs-cultuur.'

De impact is concreet zichtbaar in het werk

Het project is nog niet klaar, de groepen zijn nog altijd druk aan het werk. En toch rapporteren ze al positieve opbrengsten als het gaat om de betrokkenheid.

In het kader 'Zichtbare Impact' is een bloemlezing van verhalen opgenomen, die de impact van het project laten zien. ●

Graag bedanken we Roland De Wolf, Marc de Wind, Yves Frenay en alle anderen met wie we samenwerken bij Punch Powertrain in het Belgische Sint Truiden. Het is door ons gezamenlijke project en hun betrokkenheid hierbij dat wij dit artikel konden schrijven.

Literatuur

- Bushe, G. (2007). Appreciative inquiry is not (just) about the positive, *OD Practitioner*, 39 (4), pp. 30-35.
- Cornelissen, F. (2009). *Laat vernieuwing groeien: actieonderzoek voor ontwikkeling van mens en organisatie*. Driebergen: NVO2.
- Cooperrider, D.L., D.L. Whitney & J.M. Stavros (2003). *Appreciative Inquiry Handbook*. Bedford Heights: Lakeshore Communications, Inc.
- Glimmerveen, M. & A. van Staveren (2010). Leren door samen onderzoeken: actieonderzoek als vernieuwingsproces in de jeugdzorg. Leren in organisaties: *Als leren het antwoord is, wat is dan de vraag?* (pp. 251-263). Deventer: Kluwer.
- Smit, M. & S.G.M. Verdonschot (2010). *Praktijkonderzoek. Motor voor verandering in organisaties*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Tjepkema, S. (2010). Leren door proberen: experimenten in het werk. *Develop: leerpotentieel van de werkplek* (3), pp. 35-41.
- Verdonschot, S.G.M. (2012). Experimenting, reinventing the wheel and talking with friends. In: Langelier, T. (Ed.), *Innopenreuer, 101 chronicles on how circumstance, preparation and brilliance advance innovation*. (pp. 223-225).
- Verdonschot, S.G.M. & N. van den Berg (2012). Directe antwoorden en pasklare oplossingen voorbij: onderzoekend werken in de praktijk. *Opleiding & Ontwikkeling* 25 (2). pp. 44-48.



Dr. Suzanne Verdonschot werkt als onderzoeker en adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company. Zij begeleidt professionals, teams en organisaties bij vraagstukken over het vasthouden van ontwikkelde kennis en het ontwikkelen van nieuwe kennis ten behoeve van verbetering en innovatie. E-mail: sverdonschot@kessels-smit.com | www.kessels-smit.com



Lieve Scheepers werkt als procesbegeleider en adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company in Vlaanderen. Haar focus ligt op het ondersteunen van generatieve dialogen, zodat er in organisaties en teams energie ontstaat om samen dingen concreet anders aan te pakken in het werk. E-mail: lscheepers@kessels-smit.be | www.kessels-smit.com