



De presentatie van je onderzoek inrichten als ontwerp sessie

Diverse belanghebbenden gaan doelgericht aan het werk

Door Suzanne Verdonschot en Diede Stevens

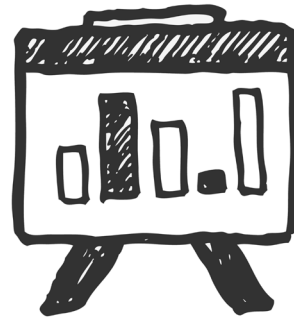
Als je onderzoek doet in een organisatie, wil je dat mensen leren van het onderzoek. Dat lukt het beste door mensen in het onderzoek een rol te geven. Soms lukt het niet alle belanghebbenden een plek te geven tijdens het onderzoek. Dan komt het aan op de eindpresentatie van het onderzoek. Maar passief luisteren naar iemand die resultaten presenteert, leidt vaak niet tot spectaculaire veranderingen in de praktijk. Daarom is het zaak nieuwe vormen te bedenken om de onderzoekspresentatie interactief te maken. Wij deden ervaring op met een vorm die helpt om de aanwezigen uit te nodigen als mede-ontwerpers. Dit artikel vertelt hoe dat eruit kan zien. Dit artikel is onderdeel van een reeks artikelen met voorbeelden en tips om onderzoek te doen met collega's.

De context: een onderzoek om de impact van een verzuimtraining te bepalen

Het onderzoek betreft een impactmeting van een training. De opdrachtgever van dit onderzoek is een grote Gemeente. Door recente gemeentelijke reorganisaties is het verzuim binnen deze gemeente gestegen. Bovendien heeft men de ervaring dat verzuimgesprekken vaak ineffectief zijn doordat leidinggevendenden zich vooral richten op het medische aspect van verzuim. De verzuimtraining moest hierin verandering brengen. Wij voeren voor de gemeente een impactonderzoek uit om te bepalen in hoeverre de training leidt tot nieuwe bekwaamheden van de leidinggevendenden en of het hen lukt verzuim terug te dringen. In dit artikel komt de interactieve eindpresentatie van dit onderzoek aan bod.

Een leerzaam onderzoek met interessante inzichten

Het onderzoek bestaat uit de volgende stappen: 1) Maken van een impactmap om de gewenste impact in kaart te brengen; 2) Een kwantitatieve meting waar 99 leidinggevendenden aan meedoen om een eerste indruk van de impact te krijgen; 3) Diepte-interviews met 24 leidinggevendenden om verhalen te verzamelen die laten zien hoe het komt dat sommige leidinggevendenden zo veel impact weten te bereiken en anderen juist niet. De resultaten laten zien dat er impact gerealiseerd is. Veel leidinggevendenden voeren nu op een andere manier verzuimgesprekken. Sommige leidinggevendenden zien al een daling in de verzuimcijfers van hun team. De resultaten werpen ook nieuwe vragen op. Zo bleek dat het voor een groot deel van de deelnemers moeilijk na te gaan was wat zij precies met de training zijn gaan doen. Hun antwoorden op de vragenlijst waren tegenstrijdig. Zij blijken niet gemakkelijk benaderbaar per telefoon. Wat was hier aan de hand? De resultaten leveren tenslotte ook drie concrete aanbevelingen op. Eén daarvan bestaat uit het advies om meer aandacht te besteden aan het informele leren op de werkplek. De onderzoeksbevindingen geven eigenlijk alle aanleiding om de huidige training verder te verbeteren om nog meer impact te bereiken.



De presentatie van het onderzoek als leermoment benutten

Het onderzoek is uitgevoerd door ons als externe onderzoekers. Wij hebben tijdens het onderzoek contact gehad met de programma-managers van de gemeente, met de trainers van het externe bureau dat het leertraject verzorgt en met de deelnemers van de verzuimtraining. Omdat wij ook de analyse uitvoeren en het rapport schrijven, zal de leeropbrengst voornamelijk bij ons het grootst zijn. Terwijl we eigenlijk willen dat de mensen bij de gemeente er ook zelf van leren. Vooral voor het team dat verantwoordelijk voor leren van alle medewerkers bij de gemeente viel er veel uit te halen. En voor het team dat zich bezighoudt met terugdringen van verzuim. We besluiten de presentatie in te richten met het oog op het leren van deze betrokkenen.

Een interactieve sessie met tijd voor presentatie en ontwerp

We trekken 90 minuten tijd uit voor de bijeenkomst die plaatsvindt als afsluiting van het onderzoek. Aanwezig zijn verschillende belanghebbenden: twee programmamanagers met de verzuimtraining in hun pakket, de teamleider opleidingen, iemand met als speciale taak het terugdringen van ziekteverzuim, de teamleider van het team arbodeskundigen en twee externe trainers. De eerste helft bestaat uit een korte kennismaking en het presenteren van slides met daarop

de onderzoeksaanpak en de resultaten. Er is ook tijd voor een korte vragen- en discussieronde. De tweede helft gebruiken we om samen aan het werk te gaan met de bevindingen uit het onderzoek. De aanpak is als volgt:

- Vooraf maken we diverse materialen. Ten eerste tekenen we een tijdlijn op een flipover. De tijdlijn bestrijkt vijf maanden en is ruim opgezet. We tekenen de stappen die een deelnemer aan de verzuimtraining doorloopt van intake tot terugkomdag. Voor, na en tussen de stappen is veel lege ruimte op de tijdlijn. Ten tweede maken we losse kaarten met de belangrijkste inzichten en aanbevelingen uit het onderzoek.
- Op de bijeenkomst zelf maken we twee ontwerptafels. Op elke tafel ligt een flipovervel met de tijdlijn erop, de kaarten met inzichten en aanbevelingen en knutselmateriaal zoals stiften, stickers en geeltjes. Daarnaast een schriftelijke instructie met de stappen erop. De zeven deelnemers verspreiden zich in gemengde groepen over de twee tafels.
- De vraag aan de deelnemers is om de materialen te bekijken en samen na te denken over de vraag "Wat voor interventies kun je bedenken die de impact van de verzuimtraining vergroten en/of verzuim verminderen?". De ideeën schrijven ze op post-its. Na het selecteren van de beste plannen plaatsen ze die op de tijdlijn.
- Elke groep hangt hun tijdlijn met nieuwe interventies als poster op de muur. Met de hele groep bespreken we de twee voorstellen en vergelijken we die met elkaar.

Verrassende opbrengst: twee teams komen met gelijke voorstellen

Bij de presentatie van de twee ontwerpen blijkt meteen dat de twee groepen op één lijn zitten. Naast 'quick wins' en verbetervoorstellen voor de training zelf, komen twee belangrijke punten in beide groepen naar voren:

Werken aan inzetbaarheid in plaats van verzuim

Beide groepen geven een 'draai' aan de verzuimtraining. Zij stellen voor om de leidinggevenden niet langer te verplichten om deel te nemen aan de verzuimtraining maar om hen verantwoordelijkheid te geven werk te maken van de inzetbaarheid van hun team. Een deel van de leidinggevenden bezoekt de training nu omdat die verplicht is. Ze hebben vooraf vaak geen beeld van de impact die ze zouden kunnen bereiken. In dat kader is het voorstel ook om de training niet langer 'verzuimtraining' te noemen maar te verwijzen naar de impact die je ermee kunt hebben. Kortom, het woord 'inzetbaarheid' zou moeten terugkomen in de naam.

Ambitie van de leidinggevenden zelf als uitgangspunt

Beide groepen stellen voor om in plaats van over een training, te gaan spreken over een klein traject. In plaats van één intake voor de training zou er een kort traject kunnen plaatsvinden. Leidinggevenden doen dan een klein onderzoek naar de stand van zaken in hun eigen team. Na deze analyse formuleren leidinggevenden een ambitie. Vervolgens bepalen ze samen met iemand van het team leren welke stappen voor hen het meest nuttig zijn. Ze kunnen bijvoorbeeld (een deel van) de verzuimtraining volgen. Zij kunnen dit combineren met on-the-job-coaching, een werkconferentie of een intervisiebijeenkomst met collega-leidinggevenden. Leidinggevenden hebben zo regie over hun eigen leren en werken aan veranderingen in hun eigen werkpraktijk met betrekking tot inzetbaarheid.

Ongewone ontmoetingen en concrete voorstellen

De aanwezigen geven aan dat zij de bijeenkomst interessant en inspirerend vonden. Daarnaast leidde het tot heel concreet resultaat waar de diverse betrokkenen meteen mee verder gaan. Er zijn drie succesingrediënten die volgens ons zorgen voor de bruikbare uitkomsten.

Mensen met een andere kijk ontmoeten elkaar

De aanwezigen hadden elkaar in deze samenstelling niet eerder ontmoet. Elk van hen werkt aan grotere inzetbaarheid bij de gemeente. Ieder vanuit een ander werkgebied. Op deze bijeenkomst kwamen de verschillende perspectieven samen. Dit is een belangrijk startpunt om werkelijk verandering voor elkaar te gaan krijgen. Want juist deze persoonlijke verhalen en betekenisvolle gesprekken maken het verschil (de Jong & Verdonschot, 2016).

Materialen nodigen uit om aan het werk te gaan

De onderzoekspresentatie en de aansprekende materialen (tijdlijn, kaarten met inzichten uit het onderzoek, knutselmaterialen) nodigden uit om meteen aan de slag te gaan en te werken aan meer impact op het vlak van verzuim en inzetbaarheid. De onaffe tijdlijn is een bruikbare manier om mensen uit te nodigen zelf aan de slag te gaan. Als je kant-en-klare ideeën voorlegt, stopt de ander met denken en gaat er iets van vinden. Terwijl juist een uitnodiging om iets mee in te vullen, ervoor zorgt dat het denken 'aan' gaat en je samen iets tot stand brengt (Van Wijngaarden, 2017).



De producten zorgen voor samenwerking tussen mensen met een heel andere kijk

De opbrengsten van het impactonderzoek -zowel de cijfers als de verhalen- geven houvast om met elkaar in gesprek te gaan. De verschillende betrokkenen kijken allemaal op hun eigen manier naar het verzuimvraagstuk. Om samen te kunnen ontwerpen, helpt het als je 'dezelfde taal' spreekt. De bevindingen uit het onderzoek (zoals weergegeven op de slides en zoals weergegeven op de kaarten) helpen hier bij. Je zou kunnen zeggen dat deze producten de rol van 'grensobjecten' (zie bijvoorbeeld Akkerman & Bakker, 2012) vervullen. Grensobjecten zijn documenten of spullen die ervoor kunnen zorgen dat het mensen uit verschillende werkdomeinen lukt om samen te werken. In dit geval zijn de vastgelegde resultaten uit het onderzoek voor alle aanwezigen in 'begrijpelijke taal' geschreven. Voor elk van hen gaat de inhoud van de materialen over hun eigen werk.

Bronnen

- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2012). Het leerpotentieel van grenzen: "Boundary crossing" binnen en tussen organisaties. *Opleiding en Ontwikkeling*, 25(1), 15-19.
- De Jong, M., & Verdonschot, S. (2016). Hoe gesprekken bijdragen aan organisatieverandering: bevindingen van een studiereis naar de VS. *Opleiding & Ontwikkeling*, 29 (3), 38-41.
- Van Wijngaarden, P. (2017). Ondernemen als way of life. 3 kernvragen om iets moois te maken van je werkende leven. Utrecht: Kessels & Smit Publishers.

TIPS?
Z.O.Z.

Tips voor het organiseren van een leerzame onderzoekspresentatie

Maak een aantrekkelijke uitnodiging.

Nodig mensen persoonlijk uit. Laat merken waarom je hen erbij wilt hebben.

Nodig verschillende belanghebbenden uit.

Denk aan: opdrachtgever van het onderzoek; mensen die iets kunnen leren van de resultaten; mensen die actie kunnen nemen op basis van de bevindingen; mensen met belangstelling voor het onderwerp; iemand uit een andere organisatie die met iets vergelijkbaars bezig is.

Start de bijeenkomst met een korte kennismaking aan de hand van een vraag (+/- 10 min).

Bijvoorbeeld: Waarom is het voor jou belangrijk om hier te zijn? Of: Wat hoop je vandaag te leren?

Besteed vervolgens kort tijd aan een presentatie over het onderzoek (+/- 15 min).

Dit kan een plenaire presentatie zijn aan de hand van enkele mooi vormgegeven slides. Of je kunt een grote poster ophangen en iedereen uitnodigen hier omheen te komen staan.

Nodig aanwezigen uit om vragen te stellen na de presentatie (+/- 10 min).

Dit helpt hen zich te verhouden tot de bevindingen. Zorg er voor dat dit onderdeel niet te lang duurt. Je wilt genoeg tijd overhouden voor het actieve gedeelte dat hierna komt. Je kunt dit doen door eerst de vragen te inventariseren en daarna enkele vragen te kiezen om dieper op in te gaan.

Bereid een vorm voor waarin mensen aan het werk kunnen met de resultaten van het onderzoek (+/- 40 min).

Bijvoorbeeld door ontwerptafels te maken met een tijdlijn, bevindingen uit het onderzoek, knutselmateriaal en een duidelijke instructie (zoals het voorbeeld in dit artikel beschrijft). Een andere vorm is om aan de hand van een concrete aanbeveling uit het onderzoek een korte brainstorm te organiseren. Een andere vorm kan zijn een stellingenspel waarbij het gesprek op gang komt aan de hand van enkele stellingen. De stellingen kunnen voortkomen uit het onderzoek.

Sluit af met een kort gezamenlijk gesprek over de opbrengst (+/- 15 min).

Je kunt samen kijken naar de opbrengsten en erna iedereen vragen met welk voornemen zij naar huis gaan.