

# 10 Klantgerichter werken in de supermarkt

## Waarderend onderzoek als interventie

Suzanne Verdonshot

### Liefdesgedicht

Jij hebt de dingen niet nodig  
om te kunnen zien

De dingen hebben jou nodig  
om gezien te kunnen worden

K. Schippers

*Jij bent degene die kijkt, degene die waarde toekent aan de dingen om je heen. Daarover gaat het gedicht van K. Schippers (1996). Dingen kun je breed opvatten: het gaat niet alleen om voorwerpen maar ook om situaties met mensen. In de wereld gebeurt van alles, en dat krijgt betekenis en waarde door de ogen van iemand die het wil zien. Denk aan een speurder op een rommelmarkt die dat ene vaasje vindt waar hij al jaren naar zocht. Onder zijn blik verandert dat vaasje dat een prul leek tussen de andere snuisterijen opeens in een begeerlijk object. Of denk aan een geliefde naast wie je verandert. Door zulke bijzondere aandacht voor wie je bent, voel je jezelf groeien.*

*Iedereen geeft voortdurend betekenis aan de situaties die zich voordoen. Dit hoofdstuk gaat over de manier waarop een waarderende onderzoeker dat doet. Een waarderende onderzoeker is nieuwsgierig naar de dingen die er zijn. Of je zo'n onderzoeker kunt zijn heeft niet te maken met de omgeving ('Hier loopt het echt helemaal uit de hand') maar met een manier van kijken ('Hé wat opvallend, het is hier een drukte van belang en iedereen kijkt reuze vrolijk en maakt plezier'). Iedereen kan op die manier onderzoek doen en dit hoofdstuk biedt daarvoor aanknopingspunten. Aan de hand van een onderzoek in 15 supermarkten (zie kader) wordt duidelijk hoe een waarderende onderzoeker te werk gaat. De volgende vragen staan in dit hoofdstuk centraal:*

- Wat doe je?
- Hoe kijk je?
- Wat levert dat op?

### Achtergrond van het onderzoek in de supermarkt

- Meer dan vijftien supermarkten, verspreid door het land; groot en klein; filialen en eigen ondernemers, deden mee aan het onderzoek. De directeur P&O van het bedrijf achter de supermarkten wilde weten wat er nodig was voor de winkels om meer klantgericht te gaan werken. Dat was de focus van het project.
- De aanpak van het onderzoek bestond hoofdzakelijk uit: winkels bezoeken en ter plekke uitvinden wat die winkel zo bijzonder maakt, waar zij goed in zijn. Een belangrijk selectie-criterium bij de te bezoeken winkels is dat de winkel het leuk vindt om mee te doen.
- Een winkelbezoek bestaat uit: meelopen met de medewerkers, foto's maken, in de kantine mini-interviews houden en alle bevindingen op flip-overvellen in de kantine voorleggen aan de medewerkers. Tijdens het bezoek vinden gesprekken plaats met de bedrijfsleider/ ondernemer, leden van het kader en de andere medewerkers. Na het bezoek wordt een grote poster gemaakt met foto's van de medewerkers, hun uitspraken en de reflectie van de onderzoekers op wat het bijzondere is aan de winkel.
- In het onderzoek werd samengewerkt met twee rayonmanagers en vier P&O'ers die voor het personeelsbeleid in de filialen verantwoordelijk zijn. Met hen vond steeds overleg plaats over de aanpak. Zij kwamen vaak langs in de winkel tijdens het winkelbezoek. Met hen werden de observaties gedeeld.
- Het onderzoek leverde het hoofdkantoor inzicht op in factoren die klantgerichtheid in de winkels bevorderen. Tegelijk deden ook de mensen in de winkels veel inzichten op, die zij meteen omzetten in acties die de winkel *nog* beter maakten.

Het onderzoek is uitgevoerd door Tjip de Jong, Suzanne Verdonshot, Joseph Kessels en Joris Methorst (onderzoekers bij Kessels & Smit, *The Learning Company*) in nauwe samenwerking met Wytze Feringa (directeur P&O bij Schuitema), Ina ten Elshof (ten tijde van het onderzoek hoofd personeelsmanagement van Schuitema Winkelbedrijf) en Marjet Visser (adviseur kennisontwikkeling bij Schuitema).

## 10.1 Wat doe je?

In deze paragraaf komt aan bod wat een waarderende onderzoeker doet. De eerste twee delen beschrijven elk een manier van onderzoek die goed bruikbaar is voor een waarderende onderzoeker. Het derde deel gaat in op vragen die je kunt stellen en in het vierde deel komt het opsporen van patronen in je bevindingen aan bod. De methodes die worden beschreven hebben alle direct met het werk te maken. Hoe dichter je kunt komen bij wat iemand dagelijks doet en bezighoudt, hoe gemakkelijker het is om waarderend te onderzoeken. Over gebeurtenissen die zich op afstand voltrekken is het makkelijk praten, een oordeel is gauw gegeven ('Dat kán toch niet! Het blijkt dat tien procent van de medewerkers daar ontevreden is over hun ondernemer. In plaats van dat gemok zouden ze blij moeten zijn dat ze daar mogen werken!'). Bij gebeurtenissen waar je van dichtbij naar gekeken hebt, is het gemakkelijker om je in te leven in de personen in een situatie. Als je inleeft in de situatie, is het gemakkelijker voor te stellen dat een medewerker het niet naar zijn zin heeft in zijn werk omdat het hem niet zo gemakkelijk afgaat en hij weinig begeleiding krijgt. Je kijkt dan niet naar een groep mensen in het algemeen, maar je leeft je in in iemands perspectief. Op die manier zie je andere dingen en je bent minder geneigd de persoon zelf te beoordelen.

Roos Vonk, sociaal psycholoog, beschrijft hoe dit werkt (Vonk, 2006): mensen uit niet-westerse culturen zijn, als zij commentaar geven op een situatie die zich voordoet, meer geneigd rekening te houden met relaties tussen mensen en omstandigheden dan mensen uit westerse landen. In de westerse maatschappij ligt het accent op het individu en zijn mensen eerder geneigd gedrag toe te schrijven aan persoonlijkheidseigenschappen. Als je je kunt inleven in iemand anders' perspectief, als je de relaties tussen mensen en de omstandigheden bekijkt, doe je recht aan de situatie en veroordeel je niet de persoon.

### **Een dag op onderzoek uit in de supermarkt...**

We komen binnen in de winkel en zoeken iemand die ons mee kan nemen 'naar achter' of 'naar boven'. Daar is de kantine. Er staan lege koffiebekers, op tafel ligt een Spits-krant en er zitten wat mensen te eten. De bedrijfsleider stelt zich aan ons voor en wij kondigen aan dat we vandaag te weten willen komen waar zij nu goed in zijn. Na een kop koffie en een gesprek met de bedrijfsleider krijgen we snel een schort om of een blouse aan en gaan we aan de slag: salami snijden, croissantjes bijvullen, vakkenvullen, houdbaarheidsdata checken en een rondje door de winkel lopen met de manager kruidenierswaren. Ondertussen maken we met iedereen in het team een praatje. We nemen een fototoestel mee, de flip-overvellen en stiften. Gedurende de dag liggen die vellen in de kantine en schrijven we er alles op wat ons opvalt, wat we meemaken en waar de mensen die we spreken trots op zijn. We maken foto's van mensen op hun lievelingsplek in de winkel en maken een praatje met klanten.

### *Meelopen met iemand en kijken naar het werk*

Een methode die veel op kan leveren voor de waarderende onderzoeken, is meelopen met iemand in het werk. Veel werk leent zich voor deze onderzoeksmethode. Er zijn werkzaamheden die minder geschikt zijn. Denk bijvoorbeeld aan de situatie dat je als onderzoeker gevaar zou kunnen lopen. Dit doet zich voor bijvoorbeeld bij de noodhulp bij de politie. Het is moeilijk om mee te lopen met de agenten die met zwaailichten afgaan op noodoproepen. Je hebt als onderzoeker niet de vaardigheden om adequaat te handelen bij situaties die zich in zo'n dienst voordoen. Hoewel het misschien niet altijd voor de hand ligt, lenen de meeste typen werk zich juist heel goed voor het meelopen.

Door mee te lopen en naar iemand te kijken in het werk doe je directe kennis op over dat werk. Je ziet het namelijk zelf. Zo kun je feitelijk observeren wat er gebeurt, wat mensen doen en welk effect dat heeft. Als iemand anders over zijn of haar werk vertelt, kijk je altijd naar het werk door de bril van die ander: diegene vertelt het immers al vanuit een eigen interpretatie. Joseph Kessels noemt dit het verschil tussen eerstehands kennis (die doe je op als je bijvoorbeeld meeloopt met iemand in het werk) en tweedehands kennis (als iemand jou óver zijn werk vertelt) (Kessels & Gordijn, 2005). Vooral als iemand zelf niet waarderend kijkt naar zijn of haar werk, of er eenzijdig naar kijkt, werkt het goed om mee te lopen. Je kunt dan met eigen ogen zien hoe het werk verloopt en er op je eigen manier betekenis aan geven. Deze methode werkt ook goed als mensen niet zo gemakkelijk praten over hun werk. Denk aan een puber van vijftien jaar oud. Als je hem in de kantine vraagt waar hij trots op is, zal hij je met een verdwaasde blik aankijken ('Trots? Ik ben nergens trots op, ik doe gewoon mijn werk!'), terwijl je een uur later, als je met hem meeloopt als hij de koekjes bijvult, meteen aan hem ziet dat hij dit leuk vindt én goed kan. Je komt er dan makkelijker over in

gesprek omdat je kunt starten vanuit de feiten die je waarneemt: ik zie je dit doen op die manier. Die insteek leidt gemakkelijk tot een geanimeerd gesprek. Zo voorkom je ook dat je direct over problemen praat of over de sfeer op het werk. Je zult het vanzelf zien als zich een lastige situatie voordoet of als de sfeer verandert. Daar kun je dan direct naar vragen zonder het er ‘in het algemeen’ over te hebben.

Meelopen met iemand in het werk is niet alleen voor de onderzoeker een bijzondere ervaring, ook voor degene met wie je meeloopt is het dat. Mensen worden enthousiast om iets te vertellen over het werk dat ze doen aan iemand die daar benieuwd naar is. En dat geldt niet alleen voor de mensen die plezier hebben in het werk. Ook iemand bij wie niet alles even soepel loopt, is vaak blij met een ander die nieuwsgierig is naar zijn of haar verhaal.

De kracht van deze aanpak zit hem dus in twee elementen:

- Je kunt het feitelijke werk observeren en bent niet gebonden aan de beelden die anderen al hebben over het werk. Dat biedt direct veel aanknopingspunten om in gesprek te gaan over het werk (in plaats van over een probleem). Het waarderende hieraan is dat je letterlijk kijkt naar wat er is en dat je het de moeite waard vindt zoals het is.
- Oprechte nieuwsgierigheid van de onderzoeker werkt heel aanstekelijk voor de mensen met wie je meeloopt. De nieuwsgierigheid naar andermans werk is een vorm van waardering voor de persoon en het werk dat diegene doet.

### *Samen met iemand het werk doen*

Het werk sámen doen is ook een manier om waarderend op onderzoek uit te gaan. Uiteraard leent niet ieder werk zich hiervoor: het bedienen van de klanten aan de kassa (‘kassadraaien’) is niet een klus die je zomaar over kunt nemen omdat het specifieke vaardigheden vereist die gaan over het kunnen werken met de apparatuur en procedures, het gaat over de vaardigheid klanten goed te helpen en het vraagt ook een bepaalde oplettendheid om ervoor te zorgen dat er niets langs de kassa gaat zonder dat het is betaald. Het is van belang al die vaardigheden in één keer goed te doen, je kunt er niet voor kiezen slechts een deel van de spullen te scannen, of het heel traag te doen, je kunt je het ook niet permitteren dat de helft van de kratten bier onder op de kar meegaat met de klant zonder dat er afgerekend is. Ook praktisch is de werkplek niet geschikt voor meer dan één persoon. Het is te klein (een hoekje met één stoel) om samen in te werken. Ander werk leent zich juist heel goed om samen te doen. Je kunt dan als onderzoeker gemakkelijk ervaren hoe dat werk is. Vakkenvullen bijvoorbeeld. Dat is werk dat je niet in één keer helemaal hoeft te doen. Je kunt langzamer vullen of alleen bepaalde producten vullen. En als je het werk doet samen met een ervaren vuller, hoef je ook niet direct de lege dozen op de goede plek te leggen, daar kan de ervaren vuller je dan bij helpen.

Door samen het werk te doen raak je gemakkelijk in gesprek met elkaar. Je werkt vanuit dezelfde praktijk en voert dezelfde handelingen uit. Dat levert een praktische aansluiting op. Vanuit die aansluiting ontstaat een natuurlijk gesprek. Je voert geen lastig gesprek met een puber die daar eigenlijk geen zin in heeft, maar je bent gewoon samen bezig. Door het delen van dezelfde praktijk kun je gemakkelijker verhalen delen (Wenger, 1998). Je komt op deze manier dilemma’s op het spoor en je ontdekt wat het werk nu moeilijk maakt: je maakt het immers zelf mee en bent erover in gesprek met de ander.

Een ander aspect dat deze onderzoeksvorm effectief maakt, is dat je direct merkt hoe iemand met je omgaat. Word je aan je lot overgelaten of juist flink aan het werk gezet? Worden je fouten gecorrigeerd of mag je zelf uitzoeken wat goed is en wat fout? De dingen die zich voordoen in je eigen inwerkperiode als onderzoeker kunnen je iets leren over hoe dat normaal gesproken in deze winkel verloopt.

Ook bij deze aanpak geldt dat mensen het vaak leuk vinden als je hun werk wilt uitproberen of wilt leren. Ook al kun je niet altijd het werk in één keer goed uitvoeren, je moet het immers eerst leren, toch werd in de supermarkt snel duidelijk dat mensen het leuk vinden om je mee te nemen in het werk. Er is geen betere manier om te laten zien dat je oprecht nieuwsgierig bent.

De drie dingen die deze aanpak bruikbaar maken voor de waarderende onderzoeker zijn:

- Je deelt een praktijk en dat maakt dat je gemakkelijk met elkaar in gesprek gaat. Het waarderende hieraan is dat je aansluit bij de praktijk van de ander.
- Omdat je het werk gaat doen, word je ook ‘ingewerkt’. Tijdens je inwerkperiode ervaar je zelf hoe mensen met elkaar omgaan en wat voor effect dat op jou heeft.
- Ook hier gaat op dat je door het werk van een ander te willen leren oprechte nieuwsgierigheid toont in zijn of haar werk. Dat is een heel directe vorm van waardering voor iemand.

### *Vragen stellen*

Tijdens het observeren en meewerken heb je de kans om vragen te stellen. Dit kun je zien als mini-interviews. Het is geen interview waarbij je anderhalf uur stil zit en je gesprekspartner bevraagt. Het zijn juist korte gesprekjes, gewoon terwijl je bezig bent met het werk. Het helpt om vooraf na te denken over wat je graag zou willen weten en waar je nieuwsgierig naar bent.

#### **Mogelijke vragen voor mini-interviews**

Als je met iemand meeloopt of als je samen het werk doet:

- Waar ben je trots op?
- Wat is je lievelingsplek?
- Wat vind je leuk om te doen?
- Wanneer kreeg jij voor de laatste keer een compliment en waar ging dat over?
- Wat heb jij afgelopen week voor elkaar gekregen?
- Wat gaat je goed af?
- Wanneer ging je voor het laatst fluitend naar huis? Waarom was dat?
- Wat zou je nog graag willen in je werk?
- Wat maakt jouw team zo goed?
- Wat vind je bijzonder aan jullie winkel?

Als je samen met iemand het werk doet:

- Wat ben jij nu aan het doen?
- Waar heb jij het druk mee?
- Wat vind je leuk aan dit werk?
- Pak je het altijd zo aan?
- Van wie heb jij het geleerd?

De vragen die in het kader beschreven staan zijn bruikbaar, maar het is ook mogelijk in te zoomen op specifieke thema's door daar vragen bij te bedenken. In het onderzoek in de supermarkt is in sommige winkels bijvoorbeeld extra aandacht geweest voor communicatie, delegeren, loopbaanontwikkeling en het imago van het werk. Het kader hierna laat zien welke vragen hiervoor gebruikt zijn.

### **Mogelijke themavragen voor mini-interviews**

#### *Communicatie*

- Jij werkt 40 uur terwijl de winkel veel meer uren geopend is, hoe ga jij daarmee om?

#### *Delegeren*

- Jij bent bedrijfsleider geworden omdat je het leuk werk vindt en er goed in bent. Als bedrijfsleider kan je niet meer alles zelf doen, je werk verandert. Hoe vind je dat? Hoe ga je daarmee om?

#### *Loopbaanontwikkeling*

- Hoe kom je erachter wat jouw medewerkers leuk vinden? Hoe gebruik je dat in het verdelen van het werk?

#### *Imago van het werk*

- Wat vinden je vrienden van jouw baan?

### ***Patronen opsporen***

In onderzoek gaat het om het herkennen van patronen in de dingen die zich voordoen (Glaser & Strauss, 1976; Merriam, 1988). Voor de waarderende onderzoeker betekent dat dat het nodig is om steeds op zoek te gaan naar patronen (herkenbare thema's, dingen die je vaker ziet gebeuren) in:

- de mensen die er werken: waarin zijn ze goed en wat maakt hen bijzonder?
- het team dat bezig is: waarin is het team goed en wat maakt dat bijzonder?
- de organisatie, de supermarkt of andere plek, als geheel: waarin is deze winkel goed en wat maakt het tot een bijzondere winkel?

Het vinden van patronen heeft soms een negatieve associatie ('hij schiet weer in z'n patroon') maar zo is het hier niet bedoeld. Vandamme (2007) neemt die negatieve associatie helemaal weg. In zijn boek over gedragspatronen van mensen en organisaties vertelt hij hoe je patronen in het dagelijkse werk kunt opsporen in interactie met anderen. In zijn boek zijn heel concrete tips te vinden voor het observeren. Hij laat ook zien hoe je mensen en groepen hun eigen patronen kunt tonen. Een uitgangspunt in zijn boek is dat we het herkennen van patronen niet hoeven te leren. Het is volgens hem iets dat besloten ligt in de kern van ons functioneren.

Patronen helpen een verbinding te leggen tussen het abstracte van een visie en het concrete van de praktijk. Als je de bedrijfsleider van de supermarkt vraagt naar zijn of haar visie op de winkel, krijg je een doordacht antwoord. Dat antwoord is ook vaak abstract. Door in de praktijk aan het werk te zijn en te zien welke patronen zich daar steeds voordoen en welke thema's daar aan de orde zijn, is het mogelijk de link te leggen tussen wat mensen elke dag doen en hoe het gaat met de organisatie als geheel. Het bespreken van de patronen die je ziet, kan ter plekke tijdens het werk.

### *Een product maken*

Het is ook de moeite waard om na te denken over een product dat je kunt maken ter afsluiting van het onderzoek. In het onderzoek in de supermarkt werd na elk winkelbezoek een poster gemaakt. Deze kleurrijke plaat gaf de onderzoeksbevindingen weer. Het kader hierna beschrijft hoe de poster opgebouwd was. De ervaring leerde dat de winkels blij waren met zo'n concreet product. Ze hingen hem op in de kantine en de reacties waren enthousiast:

- Ze vonden het leuk om zichzelf zo terug te zien. De poster voelde als een cadeau: 'Deze poster wordt vaker bekeken dan al het andere dat hier in de kantine hangt.'
- Het hielp hen te reflecteren op hun aanpak: 'Als iemand iets doet kan een ander reageren met: maar op de poster zei je iets heel anders, hoe zit dat nou?'
- Het was vaak heel herkenbaar: 'Het klopt gewoon, zo is het hier.'

### **Een poster maken waarop de onderzoeksbevindingen staan**

Een belangrijk product van de onderzoeksactiviteiten in de supermarkt was het ontwerpen en samenstellen van een poster. De poster kwam als volgt tot stand:

- Tijdens het supermarktbezoek legden we een grote flap in de kantine. Hierop verzamelden we gedurende de dag de onderzoeksgegevens. Bijvoorbeeld citaten uit de mini-interviews met medewerkers en opvallende kenmerken van de winkel. Ook maakten we van iedereen een foto op zijn of haar 'levelingsplek in de winkel'.
- Deze ingrediënten waren de basis voor de poster. Na het winkelbezoek analyseerden we deze onderzoeksgegevens en voegden we hier nog vignetten aan toe. Zij beschrijven kort een bepaalde gebeurtenis in de winkel op die dag. De onderzoekers beschreven hun eigen reflecties op basis van interviews over en weer ter aanvulling.
- Tot slot bedachten we een pakkende titel voor de poster waarmee we de winkel wilden karakteriseren.
- Alle ingrediënten voor de poster stuurden we naar iemand die de opmaak verzorgde. Uiteindelijk werd een grote poster (A0-formaat) gemaakt en opgestuurd naar de winkel.

Een vraag die vaak gesteld werd, was: 'Mooi die poster, maar ziet elke poster van elke winkel er nou zo anders uit?' en: 'Zijn wij echt zo anders dan andere winkels?' Het onderzoek heeft inmiddels meer dan vijftien posters opgeleverd en elk van de posters ziet er heel anders uit. Voor de onderzoekers is het duidelijk dat elke winkel anders is, dat blijkt direct als je binnenkomt. Het teruggeven van wat je hebt waargenomen in de vorm van een product zoals een poster helpt de mensen in de winkel, of welke werkomgeving ook, dat ook te zien. En weten waar je goed in bent of wat je eigen aanpak uniek maakt, helpt je om nog beter te worden. Voor de mensen in de winkel zelf was het vaak niet vanzelfsprekend om het onderscheid tussen hun aanpak en die van andere winkels precies te duiden. Ze zagen niet wat hen onderscheidde van andere winkels.

Iets dergelijks deed zich voor in het onderzoek van Buckingham en Clifton (2002). Zij interviewden in samenwerking met de Gallup-organisatie meer dan twee miljoen mensen om hun sterke punten op te sporen. Als ze na zo'n interview aan de mensen vertelden welke talenten ze bij hen gezien hadden, reageerden de geïnterviewden niet zo opgetogen als de interviewers hadden verwacht. Ze vonden hun eigen talenten helemaal niet bijzonder, voor hen was het logisch: 'Zo pak ik de dingen inderdaad aan.' Onze talenten vinden we vaak zo vanzelfsprekend dat we eigenlijk verwachten dat iedereen op die manier naar de wereld kijkt. Terwijl het onderzoek van onder anderen Buckingham

en Clifton heeft laten zien hoe belangrijk het is om je bewust te worden van je eigen talenten zodat je je sterke punten systematisch kunt inzetten en kunt uitblinken in wat je doet.

## 10.2 Hoe kijk je?

Door je manier van kijken geef je betekenis aan wat je ziet. Hoe kun je dan als waarderende onderzoeker het beste kijken? Deze paragraaf beschrijft drie manieren van kijken die behulpzaam kunnen zijn:

- je inleven in andere perspectieven;
- de vraag laten ontstaan;
- wat zich voordoet in het ‘klein’ tijdens het onderzoek zien als representatie van wat zich voordoet in het ‘groot’.

### *Je inleven in verschillende perspectieven*

Als je zo dicht bij iemands dagelijkse werk bent, maak je allerlei onverwachte dingen mee. Hieronder staat een voorbeeld van zo'n onverwachte situatie die zich voordeed in de supermarkt. Het helpt in zulke situaties om je in te leven in andere mensen en om niet te oordelen over hun gedrag.

#### **Een pak luiers over het hoofd gezien**

Ik loop met een meisje mee dat de kassa doet. Ze is heel enthousiast over haar werk. Doet voor alle klanten het vlees ter bescherming nog even in een apart zakje en vertelt mij ondertussen van alles over het werk. Even later staan we in de kantine. Ik zie daar op de flip-over staan: 'testaankopen, 2 goed 1 fout'. Ik vraag aan een jongen in de kantine wat dat betekent. Hij legt uit dat het gaat over het panel dat incognito in de winkel inkopen doet, en bij het afrekenen een pak luiers op de kar laat liggen, of een krat bier laat staan. Deze testaankopen worden gedaan door iemand vanuit het hoofdkantoor en het is de bedoeling dat de cassiëres de luiers of het bier niet over het hoofd zien. Een belangrijk deel van de omzet wordt namelijk misgelopen omdat spullen niet worden gezien en dus niet worden aangeslagen. 'En', merk ik op, 'jullie hebben dus twee pakken of kratten gezien, en er één gemist.' De jongen kijkt trots en knikt: 'en ik deed het goed, ik zag de luiers niet over het hoofd.' Een andere jongen komt er meteen bijstaan. Voor hem geldt hetzelfde. Het meisje staat er wat verloren bij. We kijken alledrie naar haar. Ze kijkt naar beneden en pulkt aan haar sjaaltje: 'Ik had ook iemand die testaankopen deed maar ik had iets in de kar over het hoofd gezien en niet aangeslagen. De volgende dag werd ik bij de bedrijfsleider geroepen. Ik kreeg een waarschuwing. En thuis kreeg ik een brief. Ik mag dit niet nog eens laten gebeuren.' De stemming is omgeslagen en van de enthousiaste vaardige kassajuffrouw is weinig meer over. Ik weet niet goed wat ik moet zeggen: 'Dat lijkt me helemaal niet leuk', zeg ik maar. Want dat is precies wat ik denk. 'Nee', beaamt ze.

Je inleven in iemand anders' perspectief betekent dat je in de situatie blijft. Je leeft je in in het perspectief van het meisje ('Wat moet dat rot zijn: je hebt zoveel plezier in je werk en je kunt het heel goed, en je wordt op het matje geroepen omdat je een pak luiers over het hoofd zag'), in dat van de jongens ('Wat moet het onwijs lekker voelen om voor die belangrijke test geslaagd te zijn')



en in dat van de bedrijfsleider ('Wat vervelend dat je zoveel omzet misloopt doordat luiers en bier over het hoofd worden gezien. Het is logisch dat je naar manieren zoekt om dit op te lossen'). Dat betekent dat je niet oordeelt. Niet over het meisje ('Wat dom om dat over het hoofd te zien, dat is toch de kern van je werk'), niet over de jongens ('Flauw dat jullie zo trots zijn op je eigen resultaat terwijl je weet dat dat van haar minder was'), en niet over de bedrijfsleider ('Ja, zo raak je je goede krachten snel kwijt').

Door je in te leven in de verschillende personen maak je het jezelf gemakkelijker om op dat moment geen mening of oordeel te hebben over de persoon. Sociaal psycholoog Roos Vonk (2006) legt dit mechanisme uit. Als je als buitenstaander kijkt naar een situatie zie je vooral het gedrag van de ander. Mensen zijn dan geneigd om aan te nemen dat het gedrag van mensen dat ze dan zien ('een ander helpen') correspondeert met onderliggende eigenschappen van die persoon (de eigenschap 'behulpzaamheid'). De conclusie 'hij of zij is behulpzaam' is een oordeel over die persoon (positief of negatief) op basis van zijn of haar gedrag in die situatie. Op het moment dat je zelf actor bent in een situatie ben je je vooral bewust van de situatie waarop je reageert. Je verplaatsen in de ander helpt je om meer oog te hebben voor de hele situatie.

Dat is waar het in de waarderende benadering om gaat: de hele situatie mag er zijn, zonder een oordeel of het goed of fout is. Ook als die pijnlijk is en ook als je niet weet wat je ermee aanmoet. Dat betekent overigens niet dat je ernaar moet streven een objectieve blik te hebben. De antropoloog Clifford Geertz (1973) zei hierover dat je niet kunt doen alsof je zelf een camera bent die dingen onafhankelijk van zichzelf waarneemt. Juist omdat de onderzoeker geen deel uitmaakt van de supermarkt, valt het op wat voor een lastige situatie er ontstaat door de test aankopen en de manier waarop die geëvalueerd worden.

### *In de vraag blijven*

Iets anders dat de waarderende onderzoeker kan helpen in het onderzoek is om 'in de vraag te blijven' en niet direct naar oplossingen te gaan zoeken ('Waarom worden die test aankopen door het hoofdkantoor gedaan? Zouden ze niet veel beter elkaars winkels kunnen gaan bezoeken?'). Als je een poosje bij die verschillende perspectieven blijft, krijg je het hele plaatje in beeld. Als het lukt het hele plaatje in beeld te krijgen, kun je anderen verleiden om dat ook te zien. Vaak is het niet het onvermogen om een oplossing te bedenken dat mensen ervan weerhoudt om iets anders te gaan doen, maar is het, als je je in de situatie bevindt, vaak lastig een ander perspectief op de situatie te vinden dat gaat helpen bij het vinden van een werkende oplossing.

Mensen zijn geneigd snel te zoeken naar een oplossing voor een vraag en zijn daar dus ook heel vaardig in. Die aanpak is succesvol voor veel problemen die zich voordoen in het werk ('De stokbroodzakken zijn op en ik weet niet waar nieuwe liggen.. nou dan bel ik even op naar boven en vraag het aan de bakker'). Maar die aanpak werkt niet voor alle problemen.

Je zou kunnen zeggen dat het direct oplossen van het probleem goed werkt bij verbeterend leren maar niet bij vernieuwend leren. Argyris en Schön (1978) maken het onderscheid tussen *single loop* leren (verbeterend leren) en *double loop* leren (vernieuwend leren). Bij verbeterend leren passen mensen steeds hun actie aan als ze een andere uitkomst willen. Als dat niet tot de gewenste uitkomst leidt, is vernieuwend leren noodzakelijk. In dat geval neem je de waarden en onderliggende opvattingen waaruit je actie in de eerste plaats voortkwam in ogenschouw. Zodra het nodig is om vernieuwend te leren, helpt het om 'in de vraag te blijven'. Dat is ook een bijdrage van de waarderende onderzoeker. Hij waardeert de situatie die er is en probeert die vanuit allerlei perspectieven te bekijken. Dit helpt anderen om het ook eens vanuit een ander perspectief te bekijken. Samen kun je vanuit die nieuwe manier van kijken nadenken over mogelijke aanpakken

(‘hoe zou het zijn als wij zelf die testaankopen deden bij andere winkels? Dan zetten we een gezamenlijk traject op met de hele regio en proberen we van elkaar te leren’).

### *De situatie in het klein gebruiken om de situatie in het groot beter te snappen*

Tijdens je onderzoek ben je bezig met het werk: je krijgt een taak of werkt met iemand samen, je wordt ingewerkt en bent aan de slag. Je onderzoeksgegevens bestaan voor een belangrijk deel uit de dingen die je zelf meemaakt terwijl je op onderzoek uitgaat. Hoe gaan mensen met jou om? Wat zie je om je heen gebeuren? In een dag tijd doe je al snel een schat aan ervaringen op. Vanuit het perspectief van de waarderende onderzoeker vertelt alles wat je meemaakt jou iets over de organisatie. In elke concrete situatie en ervaring liggen kenmerken van het grote geheel besloten. Door nauwkeurig aandacht te besteden aan die concrete, vaak kleine, situaties en gebeurtenissen, worden er stukjes duidelijk van het grotere patroon. De manier waarop je als onderzoeker wordt ingewerkt om je taak in de winkel te kunnen doen, leert je iets over hoe dat normaalgesproken wordt aangepakt. Het opsporen van kleine voorbeelden en het bevragen van de mensen die daarbij zijn, helpt om het grotere patroon in beeld te krijgen. Onderstaande voorbeelden geven zulke situaties ‘in het klein’ weer. Onder het voorbeeld staat steeds de reflectie die de onderzoekers in de supermarkt hadden.

#### **Afbakbroodjes bijvullen**

Samir, een vuller, leerde mij hoe de afbakbroodjes worden bijgevuld. Ik was het rek met afbakpistoleetjes aan het vullen. Hij legde mij uit hoe het moest: de oudste moest ik bovenop leggen en dan de nieuwere daar onder: ‘Anders zitten we straks met al dat oude brood.’ Hij laat me mijn gang gaan – stuntelend met veel te veel pakken broodjes waarvan ik me afvraag hoe die ooit in die mand moeten passen, ben ik aan het werk. Zelf gaat hij één rek verderop aan de slag met afbakstokbroden. Even later ligt er een stapel lege dozen. Hij stuurt me naar het magazijn om een winkelkar te halen. Ik kom terug met een kar en begin er ijverig het karton in op te stapelen. Naast me hoor ik hem zeggen: ‘Kijk eens wat je nu doet. Je hebt deze kar precies midden op het pad gezet. Zo kan niemand er langs. Zet hem maar aan de kant.’

#### *Reflectie van de onderzoeker*

Samir had zelf waarschijnlijk veel sneller de broodjes even kunnen bijvullen. Maar hij nam de tijd om mij uit te leggen hoe ik het moest doen. Daardoor kan ik de volgende keer veel sneller zelf vullen zonder hulp. En omdat hij ook vertelde waarom het zo moest, zal ik het de volgende keer bij de melk ook meteen goed kunnen doen. Hij had dus het vertrouwen dat ik het zelf kon. Ook zei hij me wat ik verkeerd deed. Zonder me iets te verwijten legde hij uit wat ik deed, wat het effect was en wat ik beter kon doen. Hij vond het werk én de mensen belangrijk, ik voelde me daardoor erg gewaardeerd. Wat me opvalt:

- Hij laat mij het werk doen, terwijl hij zelf ander werk doet: er gebeurt geen dubbel werk. (→ het werk is zo belangrijk dat we dat zo efficiënt mogelijk doen)
- Er is geen uitgebreid inwerktraject, maar ik mag meteen aan de slag. Ik mag het werk doen en dus wil ik dat ook zo goed mogelijk doen: zo zie ik direct dat ik dit best kan. (→ ik ben zo belangrijk dat ik het werk direct mag doen, ook al heb ik het niet eerder gedaan).

- We hebben weinig tijd besteed aan kennismaken en aan mijn uitleg wat ik daar nu precies kwam doen. We zijn gewoon aan het werk gegaan. Niet ergens óver praten, maar het gewoon doen. (→ Het werk is zo belangrijk dat we daar meteen mee aan de slag gaan).
- Hij vertelt me de dingen die ik niet goed doe en geeft aanwijzingen om dat beter te doen. Zo helpt hij me beter te worden in het werk. (→ het werk is zo belangrijk dat je het steeds beter wilt doen; → ik ben zo belangrijk dat het de moeite waard is in mijn vakmanschap te investeren).

### **Ook de rotklusjes moeten af**

Een vulploegleider stuurt de jongens aan bij het vullen. Iedereen vindt wat anders leuk. De één houdt van de chips: ‘De chips is zo fijn want dat weegt weinig dus ben je lekker snel klaar.’ Een ander juist van de emballage: ‘Al die flessen, dat is zo gebeurd en het ziet er meteen heel netjes uit.’ De vulploegleider wil het werk vandaag snel gedaan krijgen. Ik hoor hem zeggen: ‘Ga jij nu even de toetjes doen, dat is wel niet het leukste, maar dan mag je daarna de koffie doen.’ En, als de jongen er nog niet direct warm voor loopt: ‘Zet die doos daar maar neer en begin maar vast, dan kom ik zo even kijken hoe het gaat. Ondertussen doe ik deze rij.’

### *Reflectie van de onderzoeker*

- De vulploegleider weet van zijn mensen wat ze leuk vinden en wat niet. Dat betekent niet dat mensen enkel de leuke dingen hoeven te doen (→ het werk is zo belangrijk dat het op tijd af moet zijn).
- Maar hij kan zich voorstellen dat het niet leuk is de yoghurt te vullen als je daar niet van houdt (→ ik ben zo belangrijk dat mijn leidinggevende zich in mij inleeft).
- Dus stelt hij voor om daarna de koffie te doen (→ ik ben zo belangrijk dat ik de minder leuke klusjes wel met de leuke mag afwisselen).
- Als dat nog niet het gewenste gedrag oplevert, zegt hij ook nog hoe hij de jongen zal ondersteunen. Door te zeggen dat hij zelf ook aan de slag gaat (→ het werk is zo belangrijk dat we samen onze schouders eronder zetten) en dat hij straks even komt kijken (→ ik ben zo belangrijk dat mijn leidinggevende naar mij komt kijken hoe het gaat).

Door deze concrete voorbeelden zul je ook iets leren over hoe het team in de winkel te werk gaat. Als je daar langer naar kijkt, zul je patronen gaan ontdekken die je meer vertellen over het talent van ‘de winkel’ (of welke werkomgeving dan ook). Een kenmerk van de winkel kan bijvoorbeeld zijn dat de medewerkers allround zijn opgeleid in de winkel en dus breed inzetbaar zijn. Dit is hun talent als ze hier ook systematisch gebruik van maken om de winkel beter te laten draaien. Stel je een team voor waarin iedereen voor elkaar bijspringt bij ziekte en waar nauwelijks rijen bij de kassa staan omdat iedereen die er werkt direct even kan bijspringen als er een nieuwe kassa opengaat. Zij werken er actief aan om nieuwe mensen breed inzetbaar te maken door hen op diverse plekken te laten werken. Dit team heeft van het allround team een talent gemaakt.

### 10.3 Wat levert dat op?

Dit type onderzoek kun je zien als een interventie die in elke fase iets oplevert. Veel van de opbrengsten, zoals een jongen uit de vulploeg die een nieuw idee krijgt terwijl je samen aan het werk bent of een bedrijfsleider die iets op een andere manier gaat aanpakken omdat hij nu beter weet waar hij goed in is, ontstaan tijdens het onderzoek en in elke fase.

Door het winkelbezoek en de poster voelen de medewerkers in de supermarkt zich betrokken bij het verbeteren van hun winkel. Zij worden zich door het onderzoek bewust van het idee dat zij het verschil kunnen maken. Ze willen dat ook laten zien. Als de onderzoekers na het winkelbezoek met de medewerkers in gesprek zijn over de poster, brengen een paar medewerkers situaties naar voren waar zij last van hebben.

#### Oogje in het zeil

Adam vertelt dat hij het soms wel lastig vindt dat de vulploeg niet altijd gemotiveerd aan het werk is: 'Dan staan ze te klieren en de magazijn wordt een rotzooi.' Karin van de bakkerij zit erbij, zij zegt dat ze het herkent: 'Ik zie die jongens altijd staan.' Ze zegt er ook wel eens wat van, en nu ze weet dat Adam er last van heeft biedt ze aan een oogje in het zeil te houden en wat vaker in te grijpen: 'Ik maak gewoon wat vaker even een praatje met ze. Dat komt wel goed.'

In het kader hierboven staat een voorbeeld van zo'n situatie. Anderen reageren daar vanuit hun perspectief op en zo ontstaan snel nieuwe ideeën om het in het vervolg slimmer aan te pakken. Het onderzoek helpt om te zien dat door ieders bijdrage de winkel goed kan draaien. Omdat – door de gesprekken en de poster – ook zichtbaar wordt wát ieders bijdrage precies is, zie je ook gemakkelijker hoe je met jouw bijdrage anderen kunt helpen. De dame van de bakkerij zag door de poster heel gemakkelijk hoe haar unieke positie in de bakkerij (ze heeft daar het overzicht over een hele hoek van de winkel) en in het team (ze heeft jarenlange ervaring en natuurlijk overwicht) Adam van pas komt bij het aansturen van de vulploeg. Zo draagt zij bij aan het beter draaien van de winkel. Het gaat dus niet om 'leren' of 'ontwikkelen' in het algemeen, maar om tastbare activiteiten. Het werken vanuit ieders talenten is steeds gericht op het veranderen van heel concrete situaties in het werk.

Voor het bedrijf achter de supermarkten levert het onderzoek veel goede voorbeelden op van manieren waarop supermarkten, groot en klein, in de stad en op het platteland, filialen en ondernemers, succesvol zijn. De voorbeelden zijn vastgelegd op de posters per winkel. Ook zijn enkele mechanismen duidelijk geworden waarlangs deze goede voorbeelden tot stand kwamen. Deze inzichten helpen bij het verbeteren van andere supermarkten. Als je bijvoorbeeld weet wat er nodig is om talentvolle jonge medewerkers te behouden in de ene winkel, geeft dat handvatten voor het behouden van talent in andere winkels.

De aanpak werkt niet alleen binnen de winkels, maar het werkt ook voor het hoofdkantoor als geheel. Het onderzoeksteam dat winkels bezoekt, bestaat niet meer enkel uit externe onderzoekers. Medewerkers van het hoofdkantoor maken steevast deel uit van het onderzoeksteam. Veel medewerkers van het hoofdkantoor hebben affiniteit met de waarderende onderzoeks aanpak en maken het zich snel eigen. Het werken volgens een waarderende onderzoeks benadering helpt om te werken aan continue verbetering en vernieuwing van de winkels én van het bedrijf achter de winkels.