

# ONDERZOEKSVORSTEL ACTION LEARNING

Lia van den Berg, januari 2011

## AANLEIDING

Vele jaren heb ik met grote nieuwsgierigheid deelgenomen aan action learning activiteiten om te 'ont-dekken' wat nu precies action learning is. Ik ben een groot voorstander van het combineren van werk- en leerprocessen in de dagelijkse praktijk maar is dat action learning?

Hoe moeilijk het is om daar iets van over te dragen heb ik zelf kunnen ervaren met de presentatie van de resultaten van een 'action learning' traject tijdens een Open forum avond. Zodra je 'er over gaat praten' dan ben je er eigenlijk al weer uit. Maar hoe zorg je ervoor dat dit in het 'hier en nu' niet gebeurt en je steeds weer de ladder afdaalt (ladder of inference)? En je niet op metaniveau het gesprek voert maar in gesprek gaat over zaken die er echt toe doen? Om een antwoord op deze vraag te vinden ga ik terug naar het werk van Argyris. Hij beschrijft twee soorten gedragingen in organisaties die hij model I en model II gedrag noemt. Model I komt het meeste voor, is controleerbaar gedrag dat past bij het afhandelen van routinezaken. Wanneer de praktijk echter lastiger en diffuser wordt dan werkt model I gedrag onvoldoende, of sterker, kan een averechtse werking hebben. Dan is een ombuiging gewenst naar model II gedrag waarbij er meer sprake is van dialoog, wederzijds onderzoek en vrije keuze (zie bijvoorbeeld de referentie van Arend Ardon).

## WERKPRAKTIJK

In mijn (onderwijs)adviespraktijk kom ik regelmatig tegen dat overleg tussen hoger en lager management of binnen het middenmanagement zelf niet goed loopt. Over de controlegesprekken zegt bijvoorbeeld een opleidingsdirecteur: 'het gaat nergens over' en dat blijft zo tijden voortduren, ondanks dat 'er over' gepraat wordt.

Als adviseur/facilitator stel ik mijzelf de vraag hoe ik medewerkers binnen de organisatie kan helpen om meer effectief gedrag te laten zien zodat er een betere afstemming en communicatie plaatsvindt en er meer samenhang komt. Hoe ziet dat eruit en is dat via action learning aan te leren?

Tijdens de training action science met Ernst Drukker en Titus Mars en de vervolgbijeenkomsten die we daarna gehad hebben is een ding zeer sterk naar voren gekomen. Het is onvoldoende om alleen op een reflectieve manier het gesprek aan te gaan. Je (de leider, manager, facilitator) moet wel degelijk ook rekening houden met de positie die hij/zij inneemt in de organisatie (c.q. de taak of rol die je vertegenwoordigt). Dat combineren met model II gedrag is een ware kunst. Er zijn managers die dit gedrag als vanzelfsprekend al in zich hebben. Daarentegen zijn er ook mensen die daar nog veel in te leren hebben. In het onderzoek wil ik beide groepen betrekken.

## MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Binnen het onderwijs is er zeer veel discussie over 'goed onderwijs en goede werkprijken'. Er gaat helaas nog heel veel mis en dat heeft m.i. voor een groot deel met communicatie en leiderschap te maken. Wat ik vanuit mijn adviespraktijk in het hbo en mbo tegenkom is dat leiders echt het verschil kunnen maken. Daar kom ik goede en slechte voorbeelden van tegen. Graag wil ik met dit onderzoek explicieter maken hoe effectieve communicatie op verschillende lagen van de onderwijsorganisatie (van manager tot docent) er uit ziet. En hoe adviseurs een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan het bevorderen van deze effectieve, minder op de defensie berustte communicatie. Het gewenste resultaat is dat er meer samenhang komt, dat de kwaliteit van het onderwijs toeneemt en dat er met meer resultaat en plezier gewerkt kan worden.

## ONDERZOEKSVRAAGSTELLING

Hoe kan een adviseur medewerkers in onderwijsorganisaties via action learning faciliteren om beter om te gaan met weerbarstige situaties in onderwijspraktijken zodat de kwaliteit van het onderwijs toeneemt?

1. Wat zijn succesvolle en minder succesvolle werkwijzen van managers en docenten binnen het onderwijs bij het omgaan met weerbarstige situaties?
2. Hoe zien goede voorbeelden van het doorbreken van diffuse en weerbarstige situaties binnen onderwijspraktijken er uit? Wat is daarbij de rol van de leider en/of facilitator?
3. Wat valt daaruit te leren voor managers, docenten en adviseurs?

## ONDERZOEKSMETHODEN

- Praktijkstudie: observatie, interviews en actieonderzoek
- overig

## BEGELEIDING

Voor de begeleiding van dit onderzoek maak ik gebruik van de volgende contacten:

- Ernst Drukker
- Het netwerk 'action-science' om praktijken te spiegelen en feedback te vragen op (tussentijdse) resultaten
- Overige nog te benaderen 'experts'

## WERKPRAKTIJKEN

Onderwijsorganisaties in het mbo en hbo die oplossingen zoeken voor bestaande vraagstukken daar waar andere aanpakken niet meer werken.

## TIJDPAD

Het onderzoek start medio april 2011 en loopt door tot het voorjaar van 2012.

## LITERATUUR

- Ardon, A.J. (Arend), 2006, Leiderschap en interventies in stagnerende veranderprocessen. In: MO nummer 6- november/december 2006.
- Ardon, A.J. (Arend), 2009, Moving Moments, Leadership and interventions in dynamically complex change processes, Proefschrift april 2009.
- Argyris, C. (Chris), 1991, Teaching smart people how to learn. In: Harvard Business review may-june 1991.
- Van den Berg, L., Het vergroten van de transparantie bij een ontwikkelingsgerichte aanpak van vraagstukken in het onderwijs, 2009, Methodologisch Handboek Sioo ACM-2.
- Donnerberg, O. Definities van Action Learning ([www.donnerberg.nl](http://www.donnerberg.nl)).
- Kegan, R. (Robert) en Laskow-Lahey, L. (Lisa ), Immunity to change, how to overcome and unlock the potential in yourself and your organization, 2009, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Rock, D. (David) en Schwartz, J. (Jeffrey), 2008, Breakthroughs in brain research explain how to make organizational transformation succeed, The neuroscience of leadership. In: Features Management, Strategy + business issue 43, 2008.
- Revans, R. Wat is action learning (actie leren), 1969, Nederlandse vertaling van actieleren.
- Schön, D.A. (Donald), 1990, Handelend leren, zoeken naar een andere epistemologie van de professionele praktijk. In: Filosofie in bedrijf 2/1, 1990.
- Schuiling, G., Vermaak, H., Tours, H. (redactie), 2010, Leren in organisaties, als leren het antwoord is wat is dan de vraag?
- Smid, G. (Gerhard) en Rouwette, E. (Etiënne), 2009, Ruimte maken voor onderzoekende kwaliteit, van Gorcum Assen.
- Willis, 24 kenmerken van actieleren (samenvatting).