GIDS

VOOR PERSONEELSMANAGEMENT

jaargang [illegible] nr. 7/8 juli/augustus 2006

Nieuwe HR-professional volgt ander carrièrepad

Jaap Jan Brouwer over de Wehrmacht en modern HRM / Action researching / ...

Kluwer
a Wolters Kluwer business

Action researching: veranderen van binnen uit

PROBLEMEN OPLOSSEN MET BEHULP VAN ANDERMANS REFERENTIEKADERS

Top down de organisatie veranderen lukt vaak niet, ook niet als P&O er veel energie in steekt. Het geheim van echt veranderen ligt in de mensen die in de organisatie werken en bereid zijn buiten hun eigen referentiekader naar problemen te kijken en ze te willen oplossen. Met de methode van 'action researching' en met behulp van collega's is dat mogelijk. P&O kan daarvoor een aanzet geven. De methode is ook te gebruiken bij intervisie onder vakgenoten.

door Juni Daalmans

Veranderimpulsen als 'cultuuromslag' en 'turn around management' gingen de laatste jaren vaak top down als project de organisatie in – vaak met een beperkt resultaat op het gebied van gedragsverandering. Deze projecten kenmerken zich door de wens een nieuw referentiekader te 'implanteren' in een bestaand systeem. Men veronderstelt dat medewerkers maakbaar zijn, blanco en vrij van enig referentiekader. De realiteit is anders. Referentiekaders worden in de loop der jaren opgebouwd en zijn alleen van binnenuit te veranderen. Een top-downaanpak leidt dan ook tot vervreemding en stereotypering. De medewerkers wordt verweten weerstand tegen verandering te hebben, het middelmanagement krijgt het etiket van de ondoordringbare leemlaag en het topmanagement wordt verweten reorganisatie op reorganisatie te plannen en geen oog te hebben voor de mensen. Dit alles heeft geen positieve uitstraling op de P&O'ers die vaak een belangrijke bijdrage leveren aan het ontwikkelen van medewerkers, teams en de gehele organisatie. Een effectieve aanpak begint met het besef

Bij action researching staat een concreet probleem van één van de deelnemers centraal.

Fotografie: J. Mennee

dat elke gedragsverandering een resultante is van een veranderend referentiekader van de betrokkenen. Deze verandering kan nooit worden opgelegd, hooguit worden uitgelokt en gestimuleerd. De toepassing van *action researching* stimuleert juist een bottom-upontwikkeling. Daar waar coaching op het niveau van het individu in opmars is, biedt action researching een aanpak voor groepen medewerkers. De ontwikkeling begint, in beide methodieken, bij het bestaande referentiekader dat wil men laten veranderen in een bepaalde richting. Daarmee is een structurele groei van mensen, teams en organisaties mogelijk, omdat elke verandering die hieruit voortvloeit van binnenuit komt en dus ingebed is in het eigen kader.

Action learning

In het begin van de tweede wereldoorlog wordt Revans, Cambridge-professor en lid van de Coal Board van Groot-Brittannië, gevraagd een bijdrage te leveren aan het leerproces in de kolenmijnen van Wales en Engeland. De mijnen worden geconfronteerd met problemen die niet meer door een specialist op te lossen zijn en er is behoefte om het leervermogen van de mijnwerkers zelf aan te spreken. Revans experimenteert met wat hij later *action learning* noemt (Revans, 1982), dat twintig jaar later als 'de lerende organisatie' tot wasdom komt.
Action learning in zijn oorspronkelijke opzet is een manier om met een groep oplossingen te vinden voor betekenisvolle problemen in een organisatie.
De methodiek stimuleert het leren over hoe men problemen kan bekijken en oplossen. Action learning daagt uit tot reflectie, zowel over jezelf als over het probleem. Het prikkelt het onderzoeken van de aannames en de mentale modellen die ten grondslag liggen aan het probleem.

Action researching

De methodiek van Revans is in de loop van de tijd verder ontwikkeld, gericht op de deelnemer, de groep of de taak. Een van die nieuwere vormen heet action researching, waarin een (organisatie)probleem van één groepslid centraal staat. Het is voor anderen ook mogelijk hiervan te leren zonder zelf bij het probleem betrokken te zijn. Van de groep wordt alleen een soortgelijke achtergrond en ervaring verwacht. Dat maakt action researching tot een geschikte methodiek voor intervisie onder vakgenoten. Action researching is niet direct gericht op het oplossen van het probleem, maar op het leren doorgronden van de aannames en mentale modellen die eraan ten grondslag liggen. Iedereen kan op zijn eigen manier reflecteren, naar de wereld kijken en hier ook van leren. Niet alleen de inbrenger van het probleem, maar elke deelnemer krijgt nieuwe inzichten voor zijn werksituatie.

De techniek

Action verwijst ernaar dat er altijd een concreet probleem of thema van een van de deelnemers ten grondslag ligt aan een sessie. *Researching* is het werkwoord voor de belangrijkste handeling: het onderzoeken van aannames en mentale modellen. Een sessie duurt ongeveer twee uur en is opgedeeld in tien stappen die onder leiding van een procesbegeleider worden doorlopen.

Stap 1: inventariseren van mogelijke problemen of thema's.
In deze stap kan iedere deelnemer een probleem inbrengen. Een probleem is geschikt voor deze methodiek als:

- de inbrenger zelf de probleemeigenaar is en het dus geen probleem van een ander of van een groep is;
- de inbrenger zelf het probleem kan oplossen;
- het probleem importantie en impact heeft en er een relatie is tussen de impact van het probleem en het leerpotentieel van de oefening.

Stap 2: het kiezen van een probleem.
De vraag is hier welk ander probleem men wil kiezen (en waarom) als het eigen probleem niet wordt verkozen. Het onderwerp met de meeste stemmen krijgt de voorkeur. Staken de stemmen, dan kiest de procesbegeleider het probleem dat het meest aan de criteria voldoet.

Stap 3: introductie van het probleem.
Degene wiens probleem wordt gekozen vertelt tien minuten over zijn probleem: wat het inhoudt, wie erbij betrokken is, wat het thema tot een probleem maakt en welke overwegingen tot nu toe gespeeld hebben.

Stap 4: toelichtende vragen stellen.
Iedere deelnemer kan nu korte, duidelijke informatieve vragen stellen zonder de eigen ideeën, meningen, suggesties of oplossingsrichtingen te geven, ook niet impliciet. Zo wordt bewaakt dat iedereen de ruimte krijgt zijn eigen probleemdefinitie te maken. Deelnemers vinden dit vaak moeilijk. Deze ronde wordt afgerond als iedereen de zin 'volgens mij is het probleem van de inbrenger dat hij...' kan afmaken.

Stap 5: definiëren van het probleem.
Iedereen beschrijft het probleem in een korte zin en in eigen woorden. Het is niet de bedoeling een kopie te maken van de probleemdefinitie van de inbrenger.

Stap 6: het bespreken van de probleemdefinities.
Een voor een worden de probleemdefinities met de groep besproken en geanalyseerd. Van elke definitie wordt onderzocht welke nieuwe kijk op het probleem wordt gegeven

DE METHODIEK STIMULEERT HET LEREN OVER HOE JE PROBLEMEN KUNT BEKIJKEN EN OPLOSSEN

WAT JE ZIET IN EEN ANDER, IS ALTIJD OOK IETS VAN JEZELF

en in welk opzicht die afwijkt van de definitie van de inbrenger zelf. De probleemdefinities die erg afwijken zijn interessant voor het leerproces.

Stap 7: analyseren van mentale modellen.
De deelnemers onderzoeken samen welke mentale modellen achter elk van de genoemde probleemdefinities steken. Dit is niet gemakkelijk omdat zij moeilijk afstand kunnen nemen van de werkelijkheid. Soms leidt het tot eye openers, vaak tot herkenning van eigen dominante referentiekaders.

Stap 8: van mentaal model naar oplossingsrichting.
Uit elke mentaal model volgen vaak logische oplossingsrichtingen. Een relationele probleemdefinitie verwijst naar relationele oplossingen, een technische probleemdefinitie naar technische oplossingen. De deelnemers onderzoeken hoe hun probleemdefinitie al gelijk een indicatie geeft tot een oplossingsrichting.

Stap 9: terug naar het oorspronkelijke probleem.
De inbrenger kiest een of enkele probleemdefinities en vertelt waarom die een nieuw licht op het probleem werpen. Op basis hiervan wordt besproken welke nieuwe oplossingsrichtingen ontstaan als

Praktijkvoorbeeld

Een praktisch voorbeeld maakt de kernpunten van action researching duidelijk. Cindy is technisch onderzoekster op een researchlaboratorium van een multinational. Ze vertelt dat ze een zeer interessant en succesvol onderzoek heeft lopen, maar dat ze daarnaast ook een prototype moet maken dat het paradepaardje van de afdeling moet worden. Op een jaarlijkse researchexhibitie waarin alle laboratoria van het concern uit de hele wereld recente 'state of art' onderzoeken laten zien, zal dit prototype worden gedemonstreerd.
Er komen probleemdefinities naar boven:

- Cindy zelf: 'Ik heb een tijdmanagementprobleem. Mijn baas vindt alles belangrijk. De expositie moet worden voorbereid én ik moet nieuwe onderzoeksresultaten laten zien.'
- Naaste collega: 'Cindy is perfectionistisch, het is nooit goed genoeg voor haar. Zolang ze blijft verbeteren komt haar werk nooit klaar.'
- Naaste collega: 'Cindy is een kamergeleerde. Ze houdt er niet van onder de mensen te komen. Ze ziet gewoon op tegen de exhibitie en alle sociale aandacht.'
- Naaste collega: 'Cindy is faalangstig. Ze begrijpt al te goed dat de exhibitie belangrijk is. Als ze daar niet slaagt kan ze dit project verder vergeten en loopt haar carrière schade op. Ondanks al haar succes twijfelt ze nog steeds of het gaat lukken en daarom stelt ze uit.'
- Collega uit ander lab: 'Cindy beseft te weinig dat het tijd is om te oogsten en onderschat het politieke belang van de exhibitie. Ze wil gewoon leuk researchwerk doen en baalt dat ze veel tijd moet besteden aan iets dat maar voor de show is.'
- Collega uit ander lab: 'Het project van Cindy is te weinig ingebed in het researchnetwerk. Potentiële klanten zijn veel te laat betrokken en belangrijke keuzes zijn zonder hen gemaakt, waardoor nu alles afhangt van de exhibitie.'
- Collega uit ander lab: 'Cindy vraagt en krijgt te weinig ondersteuning in mankracht terwijl het een van de meest strategische projecten is.'

De probleemdefinities worden een voor een besproken. Cindy herkent in diverse definities een kern van waarheid. De procesbegeleider benadrukt dat geen van de definities de waarheid in pacht heeft. Ze zijn allemaal even waar als onwaar. Nadat alle probleemdefinities zijn geanalyseerd kiest Cindy welk referentiekader haar aanspreekt, welke visie op de werkelijkheid haar 'lucht' geeft en nieuwe mogelijkheden opent. Dat is dat het project te weinig is ingebed in een netwerk. De groep onderzoekt samen met Cindy welke oplossingen naar boven komen als ze dieper ingaat op die probleemdefinitie. Cindy komt met opties. Ze is inderdaad laat met haar netwerk, maar kan er alsnog snel mee beginnen. Dan realiseert ze zich dat de exhibitie waarschijnlijk de beste manier is om een impuls te geven aan haar netwerk. Ineens wordt haar probleem ook een kans en beseft ze hoe belangrijk die exhibitie voor haar kan zijn als ze die op een andere manier bekijkt.
Vervolgens verschuift de aandacht naar de andere deelnemers. Hoe zijn de probleemdefinities tot stand gekomen? Een gegeven definitie kan alleen maar voortvloeien uit het eigen referentiekader. Wat je ziet in een ander, is altijd ook iets van jezelf. Aan de deelnemers wordt gevraagd in welke mate zij zichzelf herkennen in de probleemdefinitie die ze gaven. Ze praten vervolgens over hun eigen referentiekader en hoe hen dat beïnvloedt.

op die manieren naar het oorspronkelijke probleem wordt gekeken. Anderen kunnen dit aanscherpen. De deelnemer kan hier duidelijk merken dat het veranderen van de probleemdefinitie impliciet leidt tot andere manieren om naar de wereld te kijken en ook andere manieren om het probleem anders aan te pakken. Het is belangrijk dat de inbrenger let op wat bij hem past.

Stap 10: uitwisseling in de groep.
De groep krijgt nu de kans ervaringen uit te wisselen over de verschillende mentale modellen. Tot slot wordt de inbrenger gevraagd wat hij geleerd heeft en wat zijn voornemens zijn voor het probleem in de komende periode. Daarmee is de sessie afgerond.

Optimale samenstelling

Leren van elkaar wordt bevorderd door drie criteria: symmetrie, complementariteit en veiligheid.
Symmetrie wordt bevorderd door groepsleden te werven met een vergelijkbare werkachtergrond en werk- en denkniveau. De deelnemers hebben een vergelijkbare functie of taak en spreken een gemeenschappelijke 'werktaal'.
Complementariteit is ook belangrijk. Is de deelnemersgroep té homogeen samengesteld, dan is de betrokkenheid te groot, zijn er veel dezelfde denkkaders en wordt met te veel begrip en te weinig vernieuwend tegen het probleem aangekeken. Deelnemers uit meerdere afdelingen of meerdere organisaties zijn wenselijk.
Veiligheid uit zich in de vrijheid om gedachten uit te wisselen. Vrijheid wordt bevorderd als er geen machtsrelaties en belangenconflicten spelen tussen de leden. 'Baas-medewerker' verhoudingen hebben altijd een invloed, ook al bagatelliseert de leidinggevende dit. Het is ook beter geen deelnemers uit concurrerende afdelingen of organisaties bij elkaar in de groep te hebben. Veiligheid wordt ook bevorderd als de deelnemers elkaar kennen.

Het werkzame bestanddeel

Ervaringen met action researching leren dat achter elke probleemdefinitie ook een definitie van de werkelijkheid zit. Juist door die verschillende werkelijkheden met elkaar te vergelijken, zet elke deelnemer zijn eigen mentale model 'in de week' en kan hij veranderen.
Met dat 'nieuwe kijken' creëren we ruimte in ons denken, ruimte om een nieuwe werkelijkheid te zien met nieuwe oplossingsmogelijkheden. Een heel belangrijke eigenschap van een oplossing is dat deze verankerd is in het eigen denken van de persoon. Het is geen advies uit een ander referentiekader dat vreemd is voor de probleemhouder, maar het is een integraal onderdeel van het denken geworden omdat het uit het denken zelf is voortgekomen. Oplossingen aanreiken aan iemand heeft dus weinig zin als de probleemeigenaar niet inziet welke mentale modellen, welke werkelijkheid ervoor zorgt dat hij dat probleem heeft. Zelfs al volgt de probleemhouder de goede tip van een ander met succes op, als de probleemhouder zijn denken niet verandert, loopt hij de volgende keer weer tegen een vergelijkbaar probleem op. Binnen action researching wordt daarom bewust niet gezocht naar oplossingen. Oplossingen ontspruiten vanzelf als de nieuwe mentale modellen een beter passende verklaring geven van de realiteit.

De effecten

De belangrijkste effecten van action researching kunnen zowel op het niveau van het individu, het team als de organisatie zichtbaar worden. Ze zijn:

- Zelfinzicht. Deelnemers worden zich bewust van hun eigen selectieve en intrinsieke beperkte kijk op de wereld. De relativiteit van het eigen denken geeft kansen aan iedere deelnemer om breder of op een ander niveau te gaan denken.
- Diepgaand begrip van elkaar en hoe anderen zaken beleven. Teamleden worden deelgenoot van elkaars wereld. Wanneer dit het vertrekpunt van wederzijdse afstemming wordt, is de basis gelegd voor fundamentele veranderingen op teamniveau.
- Het ontstaan van nieuw collectief gedrag op organisatieniveau. Afstemmingsproblemen komen in een nieuw daglicht te staan als de groep dwars door de organisatie heen is samengesteld en zeker ook wanneer er meerdere action researching groepen parallel aan elkaar functioneren. De organisatiecultuur - het collectieve deel van het referentiekader van alle werknemers - groeit bottom up naar elkaar toe rondom het aanpakken van praktische problemen.

P&O kan aan de slag met action researching wanneer gedragsverandering het doel van de organisatie is. Procesbegeleiders zijn te vinden bij consultants en bureaus die zich afficheren met organisatieontwikkeling en die zich bekommeren om het ontwikkelingsproces. Maar let op: enige achterdocht mag ontstaan als de cultuurscans al klaar staan en de methodiek voor redesign 'uitontwikkeld' is.

J. Daalmans is zelfstandig adviseur
juni@daalmans.nl

Literatuur

- Revans, R.W. *Action Learning* (1982) Chartwell-Brad Ltd, Bromley.

UIT ELK MENTAAL MODEL VOLGEN VAAK LOGISCHE OPLOSSINGSRICHTINGEN