

Actieonderzoek: onmisbare interventie voor begeleiden op or- ganisatieniveau

Christa VAN LUIJK en Martijn JANSEN

INLEIDING Begeleiders van ervaringsleren hebben een groot palet aan mogelijkheden ontwikkeld om een leertraject vorm te geven voor zowel individuen als teams. De toenemende behoefte aan organisatiecoaching werpt steeds vaker de vraag op hoe het ontwerp van zo'n leertraject er uit kan zien op organisatieniveau. Met dit artikel willen wij een bijdrage leveren aan dit vraagstuk, door te beschrijven hoe actieonderzoek ons als organisatiecoach behulpzaam was bij zo'n

ontwerp. Daarbij gaan we eerst in op de begrippen begeleiden van ervaringsleren en actieonderzoek. Vervolgens beschrijven we, aan de hand van een casus, hoe actieonder-

C.A.M. van Luijk is eigenaar van Christa Coaching en opleider organisatiecoaching bij Hogeschool InHolland te Amsterdam. E-mail: info@christacoaching.nl.

Dr. M. Jansen is senior partner bij adviesbureau Twynstra-Gudde en actieonderzoeker bij de Vrije Universiteit Amsterdam.

zoek is verbonden met het begeleiden van leren op organisatieniveau. En tevens hoe het ontwerp van een actieonderzoek de organisatiecoach helpt en hoe de samenvoeging van deze vakgebieden tot overdraagbare uitkomsten leidt.

BEGELEIDEN VAN ERVARINGSLEREN Bij ervaringsleren is het uitgangspunt dat we het meeste leren door zelf te handelen en te ervaren, en daarop te reflecteren. Daarbij ontstaat ons handelen veelal in relatie met de ander(en) binnen een bepaalde context (Dewey, 1938; Lewin, 1951). Bij individuele en teambegeleiding staat het interveniëren, gericht op de onderlinge interactie in de ervaring, centraal. Hierbij stelt de begeleider vragen om de concrete situatie te verkennen wat betreft waarneming, beleving en feitelijkheden en te bezien welk effect dat heeft op het handelen. Naast dit inzicht in eigenhandelen-in-context is het belangrijk om te onderzoeken welke inspanningen nodig zijn om ander handelen mogelijk te maken.

Deze wijze van interveniëren bij individuen en teams leidt volgens Korthagen (2008) tot 'theorie met een kleine letter t'. Het helpt als het ware alleen de professional die (of het team dat) het onderzoek inbrengt verder. Bij het begeleiden op organisatieniveau richt de organisatiecoach de begeleiding zo in, dat meerdere individuen tegelijkertijd leren, over de eigen teamgrenzen heen. Dit leidt tevens tot theorievorming als gezamenlijke handelingsoriëntatie.

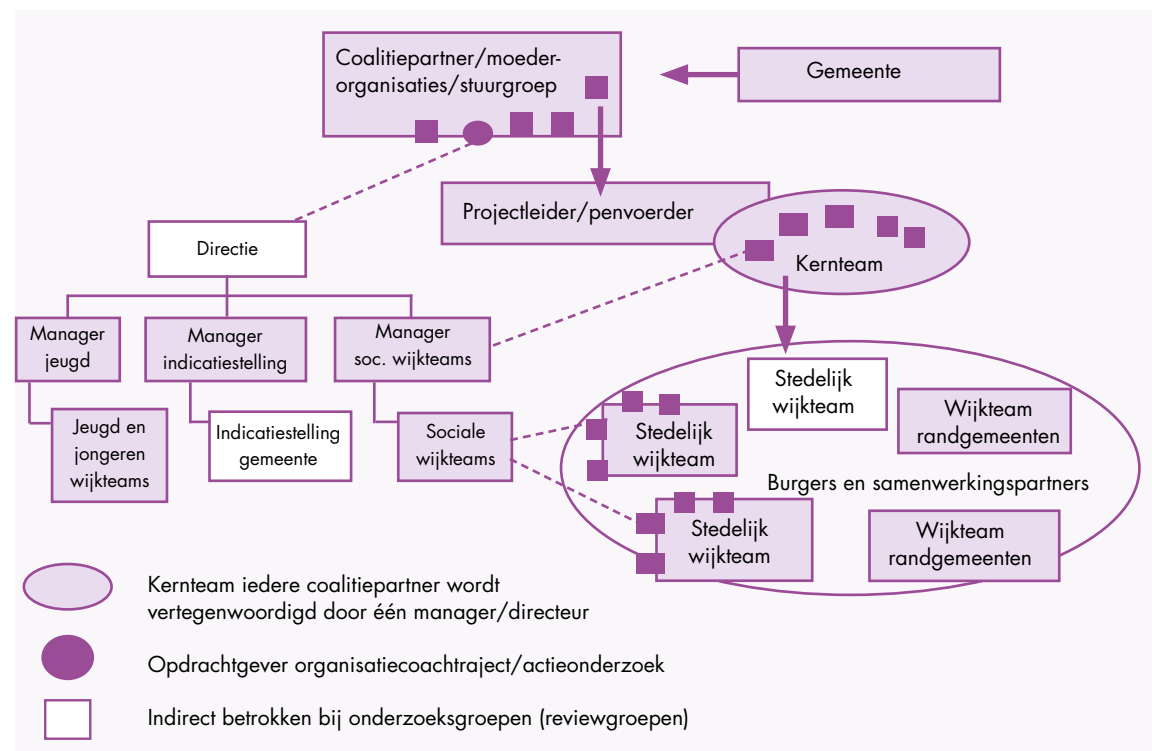
Het is voor een organisatiecoach niet vanzelfsprekend om klanten te adviseren over de inhoud van een enkel vraagstuk. Bij een organisatiecoachingstraject wordt van de organisatiecoach verwacht dat hij de initiële verandervraag (het 'wat' van leren) vertaalt naar een passend leertraject (het 'hoe' van leren),

waarbij het ontwerp van het leertraject specifieke aandacht vraagt.

ACTIEONDERZOEK In actieonderzoek worden niet alleen sociale systemen onderzocht, maar wordt tegelijkertijd gezocht naar mogelijkheden om te komen tot sociale verandering. Doel is om naast het observeren en interpreteren vooral ook deel te nemen aan het proces (Lewin, 1946). Een actieonderzoeker is betrokken bij de praktijksituatie en probeert er zelfs bewust verandering in aan te brengen. Actieonderzoek veronderstelt tevens een persoonlijke onderzoekende houding van alle betrokkenen. Door samen bezig te zijn met de veranderopgave, zet men acties om in leerervaringen, waarin taal en begrippen gezamenlijk betekenis krijgen (Schuiling, 2017).

Ter illustratie van de kracht van de combinatie van actieonderzoek en leren op organisatieniveau, is in deze bijdrage een praktijkcasus opgenomen waarbij wij ons gebaseerd hebben op vier bronnen. Ten eerste het concept van 'insider action research' van Coghlan en Brannick (2014), waarbij de externe de interne betrokkenen ondersteunt in het zelf uitvoeren van onderzoek. Ten tweede het insider-handelingsonderzoek van Mulder en Van den Bos (2014), gericht op een collectieve handelingsverlegenheid. Ten derde het drieprocessenmodel van Schuiling en Kiewiet (2016), waarin het verkennen van de ervaring zich afspeelt op drie niveaus (zie p. 18 en 42 van dit nummer; we komen hierop terug bij de onderzoeksopzet).

Ten vierde hanteren wij de beschrijving van Weick (2005) als behulpzame bron, waarbij de ervaring van het theoretiseren als 'sense-making' zowel het onderwerp als de bron van theorievorming is. Bij onderzoek speelt volgens Weick een grote variatie aan acties



Figuur 1 Organisatorische context.

een rol, zoals gissen, onderscheiden, verbinden, bevestigen, compliceren, opmerken, onderbreken en representeren. Deze variatie vergroot de betekenis van het doen van onderzoek en van de bijdragen ervan. Als actieonderzoeker (AO) en organisatiecoach (OC) kunnen we deze actie herkennen in een tweeledige betekenis: je begeleidt een leerproces dat tegelijk leidt tot overdraagbare kennis.

VERBINDING ACTIEONDERZOEK EN ORGANISATIECOACHING De casus betreft een welzijnsorganisatie in het sociale domein, belast met de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO, 2015) en welzijn. De kanteling in het sociale domein

naar een integrale, prestatiegerichte aanpak leidt ertoe dat deze organisatie met netwerkteams werkt, om de klantwaarde zo dicht mogelijk bij de klant vorm te geven. Men is gericht op de onderlinge zelfredzaamheid van de bewoners. Medewerkers van de welzijnsorganisatie werken op afstand van hun moederorganisatie in de wijk samen met andere coalitiepartners in een zelforganiserend team (sociale-netwerkteams).

In 2017 geven medewerkers aan dat ze zich verloren voelen en een verlies aan organisatie-identiteit ervaren. Het samenwerken in de netwerkteams verloopt niet soepel en men voelt zich niet gehoord en gesteund door zowel het management van de eigen organisatie, als door de coalitie van de aangestelde

teamcoach en het (uit diverse organisaties samengestelde) kernteam. Een verkenning leidt tot een onderzoeksvraag, gericht op beide werksystemen (zie figuur 1): welke werkingsmechanismen gaan medewerkers helpen om betekenis te geven aan hun professionele bijdrage in de sociale-netwerkteams en helpen hen tevens de verbinding met de moederorganisatie te onderhouden?

Theoretische verkenning en afbakening

In deze casus kunnen we spreken van een dualiteit die voortkomt uit de opgave voor medewerkers om zich niet tot één maar meerdere werksystemen te verhouden. Bronstein (2003), Einbinder e.a. (2000) en Martin-Rodriguez e.a. (2005) spreken in dit kader (onder de noemer ‘interorganisatoneel samenwerken’) over een relatie tussen verschillende professionals die samen de effectiviteit van de hulpverlening proberen te vergroten. Waar deze formulering nog vrijblijvendheid in de samenwerking toestaat, heeft de gemeente van deze welzijnsorganisatie de aanbesteding aan een coalitie gegund, waardoor een verplichtend karakter in de samenwerking is vastgelegd. In de sociale-netwerkteams geven leden van diverse organisaties, op afstand van de eigen organisatie, vorm aan een gezamenlijk gecontracteerde dienstverlening. Een studie van Bechky (2003; Truelove & Kellogg, 2016) geeft een bruikbaar handvat, waarop de casussen onderzocht zijn. Bechky beschrijft dat in een construct van ‘cross occupational collaboration’ (COC) altijd sprake zal zijn van drie basisproblemen: a) er zijn verschillen in basiskennis, iedere beroepskracht beschikt over kennis uit het eigen vakgebied, b) er zijn statusverschillen, waardoor er gezagsrelaties ontstaan, en c) er zijn eigen waarden omtrent het beroepshandelen.

Het onderzoek richt zich op werkingsmechanismen die medewerkers behulpzaam zijn bij het bouwen aan zowel een sterke lokale identiteit (binding sociale-netwerkteam) als een sterke organisatie identiteit (binding van medewerkers moederorganisatie). Verwacht wordt dat de drie continu belemmerende factoren uit de COC-theorie en de wijze waarop medewerkers pendelen tussen beide werksystemen zullen leiden tot handzame werkingsmechanismen, waardoor verschillen naast elkaar kunnen bestaan dan wel tot een minimum beperkt kunnen worden. De aanpak is niet gericht op een oplossing, maar op het leren hanteerbaar maken van dilemma’s die als vanzelf uit dit construct ontstaan.

Gedurende het hele onderzoeksproces wordt de ontwikkeling op lokale en organisatieaspecten gescoord op een tienpuntschaal, aan de hand van de vragen: ‘Ik beschik over werkingsmechanismen die mij helpen betekenis te geven aan mijn professionele bijdrage in de sociale-netwerkteams’ (klantgecentreerd werken) en ‘Ik beschik over werkingsmechanismen die mij helpen om de verbinding met de moederorganisatie te onderhouden’ (vakbekwaamheid).

Begeleiden en leiden

Voor het begeleiden van ervaringsleren richt de OC zich op diverse aspecten, zoals fase-ring van het leertraject, diversiteit productief maken, nieuw handelen in de werkcontext uitproberen, continue gerichtheid op het resultaat, stimulering van zelfsturing en vormgeving van interactie. Bij al deze thema’s laveert de organisatiecoach tussen sturen op resultaat en het begeleiden van leren. Het ontwerp van een traject genereert sturing op een proces, terwijl we de professional tegelijkertijd uitnodigen zelfsturing te

geven aan het leerproces. Bij het hanteren van dit spanningsveld (sturen/begeleiden) biedt het drie-processenmodel (zie figuur op p. 42) de organisatiecoach houvast om het leertraject te ontwerpen, waarbij het samen zoeken (proces 1), het gezamenlijk conceptueel beoordelen van dat samen zoeken (proces 2) en het bijdragen aan theorie over het vraagstuk en de aanpak van onderzoekend interveniëren (proces 3) gedurende het gehele traject worden uitgevoerd.

Voor het samen zoeken zijn in het ontwerp twee onderzoeksgroepen opgenomen met medewerkers en hun manager (zie tabel 1). Zij zijn werkzaam in een stedelijke setting en komen overeen wat betreft klantbediening en (enigszins) wat betreft overeenkomstige buurtproblematiek. Beide teams scoren voorafgaand aan het onderzoek gemiddeld op arbeidstevredenheid en ziekteverzuim en hebben een gelijke groeps grootte. Beide groepen medewerkers benoemen dezelfde handelingsverlegenheid en dilemma's, als het gaat om vreemding van de moederorganisatie en dilemma's in het werken binnen een netwerkteam, bijvoorbeeld: 'Zelfsturend is zelfbeslissend geworden, vogelvrij. Eerst was er een onafhankelijk persoon (manager) die de belangen van jou als medewerker kon behartigen.'

Een manager benoemt de handelingsverlegenheid in termen van een veranderde aansturingrol. Er wordt nu verwacht om teams te managen op afstand. De aansturing van netwerkteams is gedelegeerd naar een kern-team waarin managers uit de diverse organisaties vertegenwoordigd zijn. Een manager hierover: 'Het werd dus duidelijk dat we als moederorganisatie iets moesten doen voor onze medewerkers. Maar wat dan? Hoe kun je invloed uitoefenen als een van de partijen in een netwerkorganisatie? En hoe kun je invloed uitoefenen als leidinggevende, als

jouw positie in de structuur van de netwerkorganisatie helemaal niet voorkomt en je dus eigenlijk geen formele positie hebt.'

Bij het onderzoeken van een ervaring tijdens een bijeenkomst neemt de OC/AO een dubbelrol in (zie tabel 1). De OC begeleidt het onderzoek van ervaringsleren (1.1) en intervenueert tevens als AO door zijn observaties voor te leggen en het handelen van medewerkers te verbinden aan het effect daarvan in de context (1.2). Deze dubbelrol beoogt bewust een perspectiefwisseling, waardoor groepsleden vanuit een andere invalshoek kijken naar dezelfde situatie. De AO voegt tevens het raster van de COC-theorie (Bechky, 2003) toe aan het onderzoek en de wijze waarop de groepsleden de context van de eigen organisatie betrekken bij hun handelen. Hiermee stuurt de OC/AO op context en methode en nodigt de groepsleden uit de theorie te toetsen op mogelijke werking.

Bij de afronding van een bijeenkomst stimuleert de OC/AO groepsleden om tussen de bijeenkomsten te experimenteren met voorgenomen handelen (1.2). Vervolgens wordt hun gevraagd schriftelijk te reflecteren op de vondsten tijdens de bijeenkomst, op het effect van de voorgenomen acties (1.a.0), op diegene die de actie inzet en op de wijze waarop zij waarnemen hoe de omgeving hierop reageert. Daarnaast stimuleert de OC/AO de groepsleden informatie in te winnen over het thema, door het raadplegen van vakliteratuur, collega's, tv-programma's, enzovoort (1.a.2). De OC/AC houdt zicht op een productieve samenwerking door de mate waarin deze plaatsvindt te meten met scorelijsten, en door de ontwikkeling van de onderzoeksvraag (1.3, 1.4, 2.3, 2.4).

Voor het gezamenlijk conceptueel beoordelen van dat samen zoeken, zijn twee typen bijeenkomsten ontworpen. In A-bijeenkom-

sten wordt een enkele werkervaring, gerelateerd aan de handelingsverlegenheid, onderzocht. Op iedere A-bijeenkomst volgt een B-bijeenkomst (coderen) waarin zestien thema's uit de schriftelijke reflecties van bijeenkomst A worden onderzocht op hun onderliggende concepten (2.1).

Kelly (1955) heeft een 'grid' ontwikkeld, waarbij een bipolair construct gebruikt wordt om onderliggende constructen op te sporen die een ieder hanteert. Dit door in steeds wisselende drietallen aan te geven welke twee begrippen van het drietal op elkaar lijken en welke van het drietal afwijkt. Door in tweetallen de zestien begrippen uit te werken, ontwikkelen groepsleden een beeld van hoe zij naar hun handelen kijken (2.1). Deze exercitie vraagt extra steun van de organisatiecoach. Het vraagt medewerkers afstand te nemen van de concrete ervaring en deze te verkennen vanuit abstracte begrippen. Medewerkers leren thema's uit de ervaring te onderscheiden op overeenkomsten en verschillen. Deze ervaringen bevatten taal en begrippen en worden gaandeweg het onderzoek met elkaar onderzocht en uitgewerkt tot een gezamenlijke taal in de zoektocht naar werkingsmechanismen (2.2, 4.2, 4.a.2).

Voor het bijdragen aan theorie over het vraagstuk en de aanpak van onderzoekend interveniëren, wordt de groepsleden stelselmatig gevraagd op zoek te gaan naar kennis of kunde uit het eigen dan wel een ander vakgebied (1.a.2, 2.2). Kennis uit het vakgebied van de biologie, de marketing (ongevraagde reclame en de kracht van de herhaling) en managementkunde (onderhandelen, profileren, positioneren) bleek behulpzaam bij het ontwikkelen en toepassen van nieuwe werkingsmechanismen. Het conceptueel beoordelen van dit samen zoeken nodigt uit tot experimenteren met ander gedrag,

nieuwsgierigheid naar het effect van dit gedrag en de reactie hierop van de omgeving (Eden & Huxham, 1996).

Organisatiecoaching bereidt mensen voor op wat ze (nog) niet zien of weten. Het bouwt daarmee eerder capaciteit op dan dat het problemen oplost. Om de opgebouwde capaciteit wat betreft leeropbrengsten vanuit de casus te toetsen en te verbreden, organiseren beide onderzoeksgroepen een eigen reviewgroep, door collega-netwerkteams uit te nodigen (3.2, 4.1). De manager reviewt de vondsten in het management (4.2). De drie reviewgroepen wordt gevraagd op dezelfde wijze een casus in te brengen, gerelateerd aan het vraagstuk van het actieonderzoek (4.2). Met het oog op een bijdrage aan theorievorming worden de gevonden werkingsmechanismen toegepast en getoetst op deze nieuwe casussen (4.3, 4.a.3).

De organisatiecoach/actieonderzoeker organiseert een eigen reviewgroep met collega's (2.a.4, 4.a.4) en houdt een logboek bij waarin observaties, gehanteerde methodologie, theorie en persoonlijke aantekeningen worden onderzocht (1.a.3, 2.a, 4.4). Daarmee komen zowel procesdata, belevingsdata als systeemdata beschikbaar, die helpen om praktijk en theorie te vervlechten (Richardson, 2000).

Van vraagstuk naar overdraagbaar leerrendement

Na zeven bijeenkomsten rangschikken beide groepen de opbrengsten in clusters en passen ze nogmaals toe op een actuele situatie (4.1). Hierdoor ontstaat zicht op welke werkingsmechanismen generaliseerbaar zijn. Beide onderzoeksgroepen nodigen vervolgens een collega-team uit als reviewgroep om de werkingsmechanismen te toetsen. Een aantal daarvan blijkt niet op andere situaties van toepassing en daarmee niet over-

WERKFASE 1 Twee groepen (vier teamleden en een teammanager) werken parallel aan dezelfde onderzoeksvraag (zes maanden)				
Dagdelen	Activiteiten			
1.0 Bijeenkomst A (4x)	1.1 Onderzoek casus interorganisationeel samenwerken	1.2 Opbrengst handlingsvoornemen voorbereiden actie	1.3 Score ontwikkeling onderzoeksvraag	1.4 Score samenwerking onderzoeksgroep
1.a.0 Schriftelijke reflectie A (4x)	1.a.1 Week na bijeenkomst naar OC	1.a.2 Groep zoekt theorie bij onderzochte handelingsconcepten	1.a.2 OC onderzoekt reflecties op thema's, ontwerpt schema zestien begrippen	1.a.3 OC logboek aantekeningen
2.0 Bijeenkomst B (3x)	2.1 Coderen thema's 16 begrippen	2.2 Voorbereiden collectieve voornemens concrete acties en theorievorming	2.3 Score ontwikkeling onderzoeksvraag	2.4 Score samenwerking onderzoeksgroep
2.a.0 Schriftelijke reflectie B (4x)	2.a.1 Week na bijeenkomst naar OC	2.a.2 OC onderzoekt reflecties op concepten en werking acties	2.a.3 OC voert regie generaliseerbaarheid onderzoeksuitkomsten	2.a.4 OC logboek aantekeningen; verbindt A & B, organiseert review actieonderzoekers
WERKFASE 2 Toetsen en verbreden van opgedane kennis (drie maanden)				
3.0 Bijeenkomst B (1x)	3.1 Selectie werkzame principes	3.2 Uitnodigen ander netwerkteam, voorbereiden bijeenkomst	3.3 OC maakt geheel van opbrengsten	3.4 OC beschrijft onderzoek en inhoudelijke uitnodiging reviewgroep
4.0 Bijeenkomst C	4.1 Kennismaking en introductie onderzoek	4.2 Onderzoek werkzame principes bij nieuwe casus werkingsmechanismen	4.3 OC begeleid reviewgroep, onderzoeksgroep toetst OC maakt logboek	4.4 Score ontwikkeling onderzoeksvraag en mate van samenwerking aantekeningen
4.a.0 Schriftelijke reflectie C	4.a.1 Week na bijeenkomst naar OC	4.a.2 OC onderzoekt reflecties beide reviewgroepen op overeenkomsten en verschillen werkzame principes	4.a.3 OC selecteert werkzame principes van beide onderzoeksgroepen voor waaier van mogelijkheden	4.a.4 OC beschrijft gehele onderzoeksproces, organiseert reviewgroep actieonderzoekers
5.0 Personeelsbijeenkomst gehele organisatie	5.1 Beide onderzoeksgroepen presenteren resultaat van onderzoek	5.2 Workshop 60 medewerkers door onderzoekers/ workshopbegeleiders	5.3 OC schrijft eindrapportage en verbindt opbrengsten actie en theorie	5.4 OC publiceert samen met organisatie in werkveldgerelateerde vakblad

Tabel 1 Overzicht van de acties in het onderzoek.

draagbaar. Zo ontstaat een waaier van mogelijkheden voor iedere medewerker, toepasbaar in situaties van interorganisationeel samenwerken.

In tabel 2 worden acht werkingsmechanismen kort omschreven, waarvan we de vierde ('ongevraagde post bezorgen') nader uitwerken. Als het beroepshandelen veelvuldig wordt veroordeeld door collega's van een andere

vakdiscipline, wordt jouw vakgebied onderschikt gemaakt en dat van de ander. Het gevolg is dat je tevens als persoon minder gewaardeerd wordt. Om deze vorm van uitsluiting op te heffen, is dit werkingsmechanisme ontwikkeld. Onder 'ongevraagde post bezorgen' verstaan we het consequent en met zekere regelmaat op gang brengen van een informatiestroom die behalve feite-

Als blauw oplossen niet werkt Teruggrijpen op regels en protocollen leidt tot verwijdering.	Stop daarmee Interveniëren op procesniveau. Aandacht aan relatie met behulp van metacommunicatie.
Lobby en wederdienst Een goed idee sterft een stille dood, wachtend op een democratisch besluit.	Snel en effectief Start een experiment met een paar collega's, biedt een wederdienst en informeer gehele team op het moment van in werking treden.
Reactief en proactief Vrijwilligers als samenwerkingspartner: boeiend, maar maakt kwetsbaar. Veroorzaakt spanning op 'overnemen/regievoering'.	Simultaan proces Reactieve fase vraagt om proactief werken en vice versa. Team heeft signaalfunctie!
Ongevraagde post bezorgen Oordeel veroorzaakt uitsluiting.	Vakgebied bekend Met regelmaat 'het woord verkondigen', overbrugt onbekendheid met elkaars vakgebied en uitsluiting.
Van aanspreken naar ... Diegene die aanspreekt bepaalt de norm en daarmee een rangorde in statusverschil.	Bespreken Hoe je kijkt maakt wat je ziet. Van oordeel over elkaar naar verkennen van elkaars werkelijkheid.
Dakpanconstructie Door 'opknippen' van organisatie in afdelingen, teams en subteams raken hulpbronnen buiten beeld.	Op alle niveaus Structurele kruisverbanden door inzet van kunde en expertise bij subteams, team en afdelingen.
Spreeuwen Tien tot twintig medewerkers kunnen in een groot netwerkteams niet voldoen aan het ideaalbeeld van productief samenwerken. Beeldvormig impliceert dat dit ideaal noodzakelijk is voor een goede dienstverlening.	Doen het met zeven Met groep van zeven medewerkers start je een beweging. Het gehele team zwermt mee, door dat de groep van zeven weer zeven andere connecties heeft binnen hetzelfde team.
Online of face-to-face Indirecte communicatie versus directe communicatie. Indirecte digitale communicatie veroorzaakt onnodige irritatie en twijfel bij een vraagsteller.	Data verzamelen Digitale technologie is effectief voor data sharing, gebruik van algoritmen.

lijke informatie ook belevingsgerichte informatie ('We doen ertoe') overbrengt. Doel is het eigen vakgebied te profileren en je daarmee bekend te maken bij andere vakdisciplines, zowel op uitvoerings- als op managementniveau. Het kent verschillende verschijningsvormen (zoals een mail, chat of app; indirecte communicatie) en kan mondeling ingezet worden op formele en informele momenten (directe communicatie). Het grote voordeel van deze werkwijze is dat je collega's meeneemt in wat je die week aan succesjes hebt gehad en hoe jouw inbreng behulpzaam is voor de ander. Bijvoorbeeld hoe een 'kopje koffie' geleid heeft tot een aanmelding bij een collega-vakgenoot of hoe je een trend in de wijk hebt ontdekt, waar je vervolgens samen met je collega's een antwoord op kunt ontwikkelen.

VERRIJKENDE COMBINATIE In dit artikel hebben we actieonderzoek als interventie verbonden aan een organisatiecoachtraject. Door het te vervlechten met organisatiebegeleiding kunnen meerdere individuen leren over de eigen teamgrenzen heen en een gezamenlijke handelingsoriëntatie en theorievorming ontwikkelen. Hiermee hebben wij een bijdrage willen leveren aan het ontwikkelen en leren hanteren van interteamvaardigheden, om de klant(en) optimaal te bedienen en het eigen werkgevoel veilig te stellen. Gericht op het ontwikkelen van een sterke lokale en sterke organisatie-identiteit, wat binnen het sociaal domein een veelvoorkomende vernieuwing is. De aanpak heeft ook geleid tot theorievorming als gezamenlijke handelingsoriëntatie voor ons als begeleiders van ervaringsleren. Bij de introductie van het actieonderzoek merkten we dat iemand vragen deel te nemen aan een onderzoek, een ander ef-

fect heeft dan een coachtraject voor te stellen. Het eerste wekt nieuwsgierigheid, het tweede geeft de indruk dat er iets mis is. Als actieonderzoeker hebben we nu een aantal zaken gedaan die we als begeleidingskundige niet zouden doen. Zo zouden we minder gericht zijn op de theoretische uitkomsten van het leren en op het vastleggen van de beweging van collectief ontdekte concepten naar collectieve acties en de werking en reacties hierop in de werkpraktijk. Vanuit deze gerichtheid hebben we gekozen voor twee gemiddeld functionerende teams. Ook zouden we niet stelselmatig thema's uit schriftelijke reflecties hebben gehaald, om groepsleden daarna uit te nodigen deze begrippen te coderen en binnen diverse vakgebieden op zoek te gaan naar behulpzame literatuur. Daarbij helpt het organiseren van reviewgroepen om het onderzoek kenbaar te maken bij collega's en vondsten te toetsen. De organisatiecoach stimuleert de uitkomsten van het actieonderzoek binnen de gehele organisatie te presenteren. Deelnemers van beide onderzoeksgroepen hebben vol trots op een personeelsbijeenkomst hun resultaten gepresenteerd en collega's in een workshopsetting kennis laten maken met de vorm en uitkomsten van hun onderzoek. Tot slot houdt de organisatiecoach door het organiseren van meerdere reviewmomenten met collega's en het bijhouden van een logboek de focus scherp op het methodisch handelen als AO/OC.

TOT BESLUIT Actieonderzoek helpt in de ontwerpfase van een organisatiecoachtraject bij het zoeken naar manieren om individuele ervaringen om te zetten naar collectieve begripsvorming en actie. De transfer van 'wat werkt' wordt in de werkpraktijk door de actie al overgedragen. Gaandeweg begon het

onderzoek in deze welzijnsorganisatie te gonzen. Geregeld kwamen er 'jaloerse' reacties en de vraag waarom andere teams (nog) niet mochten deelnemen aan het actieonderzoek. Door de opbrengsten van het actieonderzoek te concretiseren in een handzame tool, is kennis toegankelijk gemaakt voor professionals werkzaam in meerdere werksystemen. De nieuwe taal wordt als vanzelf gehanteerd in het onderzoeken van werkdilemma's bij inter-organisatieel organiseren. Hopelijk hebben we lezers met dit artikel geïnspireerd en volgen er publicaties waarin we

door het vervlechten van deze vakgebieden tot nieuwe vormen van ontwerpen van leren op organisatieniveau kunnen komen. We nodigen collega-organisatiebegeleiders en actieonderzoekers graag uit om gezamenlijk verder te reflecteren op de stelling dat actieonderzoek een onmisbare interventie is voor het begeleiden op organisatieniveau. Door dit verder uit te proberen, te onderzoeken en te leren vanuit ervaringen, kan het zomaar zijn dat ook wij als organisatiecoaches, in co-productie met andere vakgebieden, nieuwe vormen van het begeleiden van leren ontdekken.

LITERATUUR

- Beckhy, B.A. (2003). Object lessons. *American Journal of Sociology*, 109, 720-752.
- Boer, M. Hoonhout, M. & Oosting, J. (2015). *Supervisiekunde meerperspectivisch*. Deventer: Vakmedianet.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations. *Journal of Management Reviews*, 13, 251-269.
- Bronstein, L.R. (2003). A model for interdisciplinary collaboration. *Social Work*, 48, 297-306.
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization*. Londen: Sage.
- Dewey, J. (1938). *Education and experience*. New York: Simon & Schuster.
- Eden, C. & Huxham, C. (1996). Action research for the study of organizations. In S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 526-542). Beverly Hills: Sage.
- Einbinder, S.D., Robertson, P.J., Garcia, A., Vuckovic, G. & Patti, R.J. (2000). Interorganizational collaboration in social service organizations. *Journal of Children and Poverty*, 6 (2), 119-140.
- Kelly, G.A. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.
- Korthagen, F. & Lagerwerf, B. (2008). *Leren van binnenuit*. Amsterdam: Nelissen.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2 (4), 34-46.
- Lichterman, P. (2005). *Elusive togetherness*. New Jersey: Princeton University Press.
- Martin-Rodriguez, L.S., Beaulieu, M.D., D'Amour, D. & Ferrada-Videla, M. (2005). The determinants of successful collaboration. *Journal of Interprofessional Care*, 19, 132-147.
- Mulder, J.S. & Bos, L. van den (2014). *Van data naar relata*. Ongepubliceerd manuscript.
- Papert, S. & Harel, I. (1991). Situating constructionism. *Constructionism*, 36 (2), 1-1.1
- Richardson, L. (2000). Writing. A method of inquiry. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 923-948). Thousand Oaks: Sage.
- Ruijters, M.C.P. & Simons, P.R.J. (2006). Het leerlandschap van organisaties. *Develop*, 2 (2), 54-63.
- Schuilting, G.J. (2017). *Fasering en aanwijzingen*. Actieonderzoek als theorie bouwen vanuit de actie. Interne publicatie. Amsterdam: Vrije Universiteit/Leergang Onderzoekend Leiderschap.
- Schuilting, G.J. & Kiewiet, D.J. (2016). Action research. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 14 (2), 111-124.
- Shazer, S. de & Berg, I.K. (1997). What works? Remarks on research aspects of solution-focus brief therapy. *Journal of Family Therapy*, 19 (2), 121-124.
- Truelove, E. & Kellogg, K. (2016). *The radical flank effect and cross-occupational collaboration for technology development during a power shift*. Thousand Oaks: Sage.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken*. 2e druk. Deventer: Vakmedianet.
- Vermeer, A. & Wenting, B. (2012). *Zelfsturende teams in de praktijk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sense-making. *Organisation Science*, 16 (4), 409-421.