

Managementsparring®: Ultieme Vorm van Action Learning

Een hoog leerrendement door pragmatische en kleinschalige aanpak



Jacco van den Berg

Directeur van Van den Berg Training & Advies

Peter Mackaay

Zelfstandig coach en begeleider
Mackaay Coaching & Advies

Andor de Rooy

Organisatiepsycholoog en oprichter De Rooy
Management Ontwikkeling

Door het bijwonen van lezingen, surfen op internet en het lezen van bestsellers van goeroes blijven managers op de hoogte van de nieuwe theorieën. Nu is papier geduldig en is 'weten' en 'kennen' totaal iets anders dan 'kunnen' en 'zijn'. Ook (gedrags)trainingen, workshops en zelfs persoonlijke coaching raken niet altijd de juiste snaren. De praktijk leert namelijk dat de werkelijke ervaringen van collega's die in een vergelijkbaar schuitje zitten, voor managers veel meer opleveren dan het lezen van een artikel of het volgen van een training, hoe goed ook geschreven of gegeven.

Dit artikel breekt een lans om de praktijk van alle dag zoveel mogelijk als basis te gebruiken voor leren. Een beproefde methode om dit te bereiken is action learning, een aanpak die het rendement van persoonlijke ontwikkeling verhoogt. De ultieme vorm van action learning is Managementsparring®.

Wat is Action Learning in een notendop?

Action Learning is een vorm van managementtrainingen waarin een groep managers met praktijkervaring, door bespreking van dagelijkse problemen, van en met elkaar leert. Het ondernemen van acties, onbekende problemen aanpakken, nieuwe paden zoeken, risico's nemen en experimenten aangaan, zijn inherent aan Action Learning.

Action Learning: leren door doen

De kern van Action Learning is leren door te doen. Leeractiviteiten binnen Action Learning-programma's worden op geheel eigen wijze ingevuld en georganiseerd. De term Action Learning is een veelomvattende,

een leerfilosofie en -aanpak tegelijk, en kent de volgende drie specifieke kenmerken:

1. Leren is gebaseerd op werkelijk bestaande, realistische taken en projecten ('real-life cases').
2. Leren vloeit vooral voort uit reflectie op gedane en geplande activiteiten (dus eerst doen, dan kijken hoe het ging en daarvan weer leren).
3. Leren en doen worden frequent afgewisseld om het 'leren doen' alsook het 'leren leren' te versterken en op een hoger niveau te brengen.



De belangrijkste basisvaardigheden ontwikkelen mensen al heel vroeg door te experimenteren in het echt. Action Learning gaat ook uit van leren in het echt. Leren door met elkaar - vallend en opstaand - de trap op te komen. Geen boekenwijsheid uitwisselen, maar praktijkervaringen.

De drie belangrijkste voordelen van Action Learning

Het grote voordeel is dat leren op en dichtbij de werkplek tijd kan besparen en transferproblemen kan reduceren of zelfs kan omzeilen. De managers leren alleen datgene wat wezenlijk van belang is voor hun werk ('lean learning'). De effectiviteit wordt bevorderd door het feit dat leren tijdens alledaagse werkzaamheden plaatsvindt, met de hier-en-nu-eisen van de bedrijfsvoering, in plaats van ervoor, wanneer het voor deelnemers nog onduidelijk is met welke vragen ze straks werkelijk te maken krijgen, of erna, wanneer het te laat is.

Het tweede voordeel is dat al doende leren niet alleen leidt tot kennis- en vaardigheidsvermeerdering, maar vooral ook tot de doorgaans noodzakelijke gedrags- en mentaliteitsverandering. Het steeds opnieuw onderzoeken in hoeverre bepaalde houding en gedragingen aan de eisen van het werk voldoen, versterkt de wil en motivatie om daadwerkelijk tot gedragsverandering te komen en biedt de gelegenheid daarmee gericht te oefenen.

Het derde voordeel van Action Learning ligt in de rol die reflectie in het leerproces speelt. Leermomenten ontstaan door frequente, individuele en gemeenschappelijke reflectie. Deze worden bevorderd door een beroep te doen op het 'Questioning Insight', door voortdurend vragen te stellen, meetbare doelen te formuleren, meetresultaten terug te koppelen en tot conclusies te komen, die vervolgens uitgangspunt zijn voor de verdere aanpak. Het cursorisch leren, vaak (maar ten onrechte) als startpunt van het leerproces beschouwd, komt pas in tweede instantie in aanmerking. Namelijk als deelnemers beseffen dat zij nog bepaalde specifieke kennis missen. De kennisoverdracht is dan toegespitst op een concrete vraag uit de praktijk in plaats van dat de managers achteraf zelf moet uitvinden hoe de verworven kennis en vaardigheden in de praktijk toe te passen.

Geen kunstmatig leren

Managers streven er dus niet naar om eerst alle kennis en vaardigheden in huis te hebben, maar leren om tijdens het werkproces de noodzakelijke kennis, kwaliteiten en capaciteiten te ontwikkelen. Ervaring opdoen door te doen, als bron van leren, leidt immers tot duidelijk te plaatsen kennistekorten. Leren 'spreekt' in dat geval en is niet meer 'kunstmatig', maar contextgebonden en relevant.

De ultieme toepassing van Action Learning: Managementsparring®

Leiderschapsvraagstukken zijn vaak persoonlijk en uniek. Het aanpakken van deze vraagstukken vraagt dan ook om een aanpak die daar rekening mee houdt. Action Learning is de uitkomst. Problemen en/of uitdagingen worden besproken en aangepakt door coaching van (ervaren) collega's. In dit vragen- en antwoordspel ontstaan nieuwe inzichten, bewustwording van het bewandelen van plat getreden paden en ingesleten patronen. Zo komt de manager tot gerichte en concrete veranderingen die exact passen bij zijn unieke vraagstelling.

Managementsparring® is de ultieme vorm van action learning. Het is een vorm van leren waarbij managers in een kleinschalige en discrete setting, met professionele begeleiding, elkaars sparringpartner zijn. Managementsparring® combineert de voordelen van coaching (voldoende & gerichte aandacht) met de voordelen van training (leren van anderen).

Het gaat echt ergens over

De crux is dus de echte dagelijkse casuïstiek

van de leidinggevende. Managementsparring® gaat echt ergens over, er zit scherp in en deelnemers moeten het achterste van hun tong laten zien. Wat er echt speelt bepaalt de agenda van de sessies. Action Learning krijgt concreet vorm door managers casuïstiek te laten inbrengen en dit met elkaar te bespreken (Managementsparring®)! Vervolgens bepaalt de leidinggevende wat hij anders gaat doen en de volgende sessie brengt hij zijn collega's op de hoogte van het resultaat. Door de kleinschalige aanpak moeten managers ook echt iets laten zien en brengen, wegduiken is geen optie. De onderlinge betrokkenheid is hoog. Iemand doet 100 % mee of niet.

Hoge (probleem) betrokkenheid door selectie vooraf

Een bijzonder kenmerk van Managementsparring® is dat de managers vooraf geselecteerd zijn. De groep met sparringpartners is zodanig samengesteld dat ze ook werkelijk iets met elkaar hebben. Dit kan een bepaald thema zijn dat hen bindt (leidinggeven aan veranderen, resultaatgericht leiderschap et cetera) of eenzelfde branche of type organisatie. Voorbeelden van sessies uit 2007 zijn:

- young angry men: een groep van dertigers, allemaal high potentials uit grote organisaties, sterk in hun leiderschap op een kruispunt in hun loopbaan, hoe de noodzakelijke stap maken richting senior leiderschap?
- 40 and strong: een groep ervaren leiders, vooral de punten op de i zetten, ze zitten allemaal lekker in hun vel maar zijn op zoek naar net die ene stap.
- Emo Strato Sparring: drie meer op emotie gerichte leidinggevendensparren met twee meer rationeel en strategische georiënteerde leiders, vooral leren van elkaars (soms totaal) verschillende manier van kijken naar leiderschapsvraagstukken.

Pragmatische aanpak

De inhoud van het programma ontstaat gaande de verschillende sessies. Er is geen blauwdruk voor wat betreft inhoud en onderwerpen. Deze worden immers door de deelnemers aangeleverd. Zo kun je echt aansluiten bij wat leeft en passeert. De begeleider houdt zich volledig afzijdig als het gaat om het aandragen van modellen en theorieën. Vaak blijkt ook dat leidinggevendens vanuit eerdere trainingen en opleidingen een massa aan kennis tot hun beschikking hebben. Toch is het te makkelijk om alleen maar vragen te stellen en te roepen "en wat

denken jullie zelf?". De proces begeleider moet natuurlijk wel zijn toegevoegde waarde bieden en die kan bijvoorbeeld liggen bij het scherp bewaken van de sessie, interventies doen op de juiste momenten en het opsporen van leerstoornissen.

Een cruciale rol van de begeleider is het in gang zetten van de zoektocht naar leerstoornissen van de leidinggevende individueel of van de groep als geheel ('waarom lukt het niet?'). Onze ervaring is namelijk dat mensen vaak prima weten wat ze willen veranderen maar dat het echt veranderen in de realiteit het allermoeilijkst is.

Verder is onze ervaring dat de begeleider ook zorgt voor scherpheid in de feedback en zelf ook niet nalaat om feedback te geven.

Van consumeren naar initiëren

Uiteraard heeft Action Learning ook gevolgen voor de deelnemende managers. Het stelt hoge eisen aan de managers. Ze zijn zelf verantwoordelijk voor het verloop en de inhoud en verzorgen zelf vaak ook onderdelen. De managers brengen continu eigen ervaringen en beelden in. Er is geen programma meer dat geconsumeerd gaat worden. Enkele eisen aan deelnemende managers:

- geschikt over praktijkervaring
- is gemotiveerd tot leren ('niet gestuurd')
- is in staat tot geven van effectieve feedback
- staat open voor feedback van andere deelnemers
- heeft een actieve inbreng
- kan anderen betrekken bij zijn ontwikkeling (directe leiding, medewerkers)
- bepaalt zelf doelstellingen heeft een interne locus of control: wat kan ik doen?

In-company action learning en Managementsparring®

Action learning is ook een beproefde aanpak om een (veranderings) programma incompany vorm te geven. Door de kaders neer te zetten (waar willen we naar toe?) en vervolgens de concrete invulling – met action learning - aan de deelnemers over te laten (hoe ga ik dat doen?). Bij deze aanpak vertrouwt de organisatie dus ook op de kwaliteit van zijn mensen, ze zijn zelf echt verantwoordelijk voor het implementeren van de verandering.

Managementsparring, ook voor HR-professionals

Bij de dienst P&O van de Politie Rotterdam Rijnmond is op basis van managementsparring

een professionaliseringsprogramma vorm gegeven. De doelstellingen zijn collectief neergezet in een sessie met alle zestig deelnemers. Vervolgens zijn de deelnemers in kleinschalige Sparringcirkels® verdeeld (vijf deelnemers).

In deze sessies hebben de deelnemers hun persoonlijke pad ingezet: hoe ga ik deze professionalisering in mijn situatie oppakken? In de Sparringcirkels® bespreken we een keer per maand onder professionele begeleiding gericht casuïstiek met collega's. Wat op tafel komt is dus sterk afhankelijk van de unieke persoonlijke situatie van de deelnemers. De eindtermen worden uiteraard ook bewaakt, het is geen vrijblijvende intervisie.

De auteurs van dit artikel hebben hun ervaringen met het inzetten van Sparringcirkels® verwoord in het boek 'Samen in de modder! De rol van HR bij veranderingsmanagement.'

