

Action Learning krijgt een bredere context

HRDMagazine

Gertjan Schuiling en Otmar Donnenberg

Introductie

Action Learning maakt een grote vlucht door, zo bleek op het zevende Global Forum voor Business Driven Action Learning. Het Forum vond dit jaar plaats in Johannesburg in Zuid-Afrika. Action Learning is een aanpak voor het structureren van leerprocessen in organisaties die al in de jaren dertig van de vorige eeuw is ontwikkeld. Reg Revans, die de aanpak ontwikkelde, constateerde dat managers nauwelijks iets leren van het luisteren naar inleidingen en het doen van oefeningen volgens de klassieke trainingsaanpak. Hij onderzocht de routines van ondernemende mensen en ontdekte dat zij leren door initiatieven te nemen om probleemoplossingen voor derden tot stand te brengen, als die derden meehelpten om lerend naar die oplossing te zoeken. Toch is decennialang de trainingsaanpak dominant gebleven. Daarmee hebben bedrijven enorm veel geld uitgegeven aan een aanpak waarvan we weten dat zij niet effectief is.

Het tijt keert echter. Aan het Global Forum nemen wereldwijd opererende bedrijven deel als ABB, ABN-AMRO Bank, Baxter, Billiton, BMW, Boeing, Deutsche Post, Eli Lilly, Johnson & Johnson, Philips, Samsung, Unilever, et cetera. Zij zijn vertegenwoordigd door hun topexecutives op het gebied van Executive Development, en soms ook door hooggeplaatste lijnmanagers. Uit hun presentaties blijkt dat deze bedrijven intensief bezig zijn met Action Learning als aanpak en filosofie voor executive development. Was AL voorheen vooral gericht op middelmanners in middelgrote bedrijven en instellingen, nu wordt action learning ingezet voor de top van de top.

Bovendien blijken enkele corporate programma's ingebed in een maatschappelijke context. Dit gold vooral voor de bijdragen afkomstig uit het gastland Zuid-Afrika. De managers en adviseurs van Zuid-Afrikaanse bedrijven als Anglo-American Platinum Corporation, Anglovaal Mining en Standard Bank zijn sterk betrokken op de maatschappelijke context van hun eigen land. Het creëren van nieuwe maatschappelijke verhoudingen na afschaffing van het apartheidssysteem is een duidelijk aanwezig thema. Overigens ook de verhoudingen tussen arm en rijk in de wereld als geheel. Zo heeft een manager van Anglovaal Mining na zijn pensionering een wereldwijde scenario analyse gemaakt en op grond hiervan een terroristische aanslag voorspelt zoals deze vorig jaar in New York en Washington plaatsvond. De voorspelling is gepubliceerd in een boek dat uitgegeven is in maart 2001, dus een half jaar voor de aanslag! Wat op ons indruk maakte was niet eens zozeer de kracht van de scenario planning, als wel de maatschappelijke betrokkenheid van de manager. Enigszins verbouwereerd moesten we onderkennen dat wij ons in ons advieswerk wel erg beperken tot de corporate context.

Stromingen binnen Action Learning

Action Learning is een meerstromenland geworden. Dit liet oprichter van het Global Forum, dr. Yury Boshyk, in zijn overzichtsverhaal zien. Boshyk beschreef drie stromen:

1. *Klassieke Action Learning*: kleine groepen van managers die vrijwillig deelnemen en elkaar coachen bij het bereiken van systeemverandering in hun organisatie. De formule is: $L = K + V$. Terwijl de klassieke trainingsaanpak leren (L) opvat als het overdragen van de kennis (K), benadrukt Revans het leren stellen van vragen (V). Hij focust de deelnemers op het aanpakken van die problemen die in hun organisatie tot dusverre niet opgelost konden worden. Het zijn problemen waarvoor (nog) geen juist antwoord bestaat. Men moet dan handelen onder condities van onwetendheid, risico en verwarring. De deelnemers helpen elkaar de goede vragen te stellen door de wetenschappelijke methode te gebruiken: data verzamelen, hypothese formuleren over causale relaties, verificatie in de actie, evaluatie van de acties en van de hypothese. Het leren vindt plaats op drie niveaus: het probleem, zichzelf en leren te leren. Bij dit laatste gaat het er vooral om dat men leert wat het onbekende en onvertrouwde bij zichzelf en bij anderen aan subjectieve reacties oproept.
2. *Action Reflection Learning*: schept veel ruimte voor diepgaande reflectie. Structurering vindt plaats met behulp van de leercyclus van Kolb: ervaring, reflectie, abstractie en testen. Het is ontstaan (en beschermd door een trademark) uit frustratie van de auteurs over de lakse hantering van Action Learning door vele praktici. Is ontwikkeld door het Management Institute of Lund (Zweden) en Prof. Victoria Marsick (Columbia University);
3. *Business Driven Action Learning*: bouwt voort op beide voorgaande en benadrukt resultaatgerichtheid. Door te werken aan business issues leren de deelnemers op vier niveaus: zichzelf, het team, de organisatie en de business. Het programma integreert zo individuele leiderschapsontwikkeling en gezamenlijk leren met business resultaten. Betreft hierbij stakeholders van buiten de organisatie (outside-in). Senior executives spelen een actieve rol voor, tijdens en na het programma.

Business Driven Action Learning profileert zich als die tak die door multinationals gebruikt wordt. Het stimulerende effect van *Business Driven Action Learning* is dat deze inderdaad de top en de high potentials op weg naar de top als hoofdspelers op laat treden. Eindelijk geen top die roept "Ons middle management deugt niet! Laten we ze met Action Learning mobiliseren!" maar een top die zich inspant om zelf het goede voorbeeld te geven. Er zijn vier kernpunten.

- a) Outside-in learning schept mogelijkheden, om veel meer inzichten van buiten, van de markt, van wat bij klanten en andere stakeholders daadwerkelijk leeft, op te nemen en daarmee maatschappelijke trends te ontsluiten voor de ondernemingsactiviteiten.

- b) Kennismanagement wordt gecombineerd met de herinrichting en optimalisatie van bedrijfsprocessen en dit door de hele onderneming heen.
- c) Coaching krijgt een belangrijke rol toebedeeld. Men ziet de baten en de effectiviteit van professioneel coachen en maakt er consequent gebruik van, zij het met hoge eisen aan de coaches.
- d) Just-in-time-learning wint het souverain van op-voorraad-leren.

Onderzoek naar retention level

Boshyk liet resultaten zien van een onderzoek naar het vasthouden van leerresultaten.

- ◆ college 5 %
- ◆ lectuur 10 %
- ◆ audio-visueel 20 %
- ◆ demonstraties 30 %
- ◆ discussiegroepen 50 %
- ◆ actieve, zelfsturende opstelling in het leren (Action Learning) 75 %.

Jammer dat dit onderzoek niet beter bekend is! Het verdient een goede documentatie, om het onderzoek op zijn merites te kunnen beoordelen en als die erkend kunnen worden, veel meer bekendheid te geven.

Bevindingen van een ondernemer: business driven of HR driven Action Learning?

Eelco Boonstra, directeur/eigenaar van *Liftservice Groep Nederland*, nam aan het Global Forum deel en leidde samen met Otmar Donnenberg een workshop over klantleren. Eelco heeft met klanten verschillende sessies georganiseerd om te achterhalen welke ideeën de klanten hebben over wat waarde zou toevoegen aan de dienstverlening van zijn bedrijf. Voorts vindt hij dat je moet werken met Action Learning als je het beste uit je mensen wilt halen. Hij legt uit hoe hij Action Learning in de dagelijkse werkpraktijk heeft ingebed.

“In ons bedrijf heeft Action Learning een duidelijke plaats in het besturingsmodel. We onderscheiden verschillende bedrijfsprocessen. Op uitvoerend vlak onderscheiden we push en pull activiteiten. Op directief vlak auditeren, borgen en verslagleggen. Op ontwikkelniveau werken we aan beleid, strategie en werkwijzen. Dit alles geeft een kader waarbinnen mensen hun werk moeten doen. Het kan echter zijn dat iemand vindt dat hij binnen dat kader zijn werk niet goed kan doen. Dan dient hij een initiatief in. Hij stelt bijvoorbeeld voor om de strategie of om een werkwijze te veranderen. De initiatieven zetten we om in projecten en verdelen we onder de medewerkers. Vijf medewerkers vormen met elkaar een Action Learning Set. Zij bespreken elkaars projecten onder begeleiding van bijvoorbeeld de directeur Service. Mensen van verschillende achtergronden zitten bijeen en adviseren en toetsen elkaars probleemdefinities

en oplossingen. Mensen leren zo dat zij zelf een oplossing kunnen vinden voor de problemen in de organisatie. Zij hebben ruimte om erover na te denken, gaan in discussie met verschillende perspectieven op het probleem en experimenteren met hun oplossing waardoor ze feedback vanuit de praktijk krijgen. Dit vereist coachend in plaats van directief leiderschap.”

Deelname aan het Forum heeft het vertrouwen van Eelco in Action Learning versterkt. Het is een steun in de rug als je een man van *Boeing* hoort vertellen dat zij het ook zo doen. De wijze waarop Ian Hall vertelde over de *Open Space* methode heeft hij direct toegepast bij het prioriteren van de 25 initiatieven van de afdeling Verkoop. Toch heeft hij ook een kritische opmerking.

“Als je op het Global Forum naar alle presentaties luistert valt op dat sommigen de klok hebben horen luiden maar niet weten waar de klepel hangt. Zij missen de configuratie van rollen van probleemeigenaren en facilitator, gekoppeld aan werkelijke mensen in het werkelijke bedrijfsproces. Action Learning blijft zonder deze configuratie hangen in de sfeer van Opleiding en Training. Terwijl Action Learning bedoeld is en ook het meest effectief werkt als business ontwikkeling voorop staat en het leren in die context bewust wordt vormgegeven. Soms kreeg je wel eens de indruk dat het omgekeerde gebeurde: persoonlijke ontwikkeling staat voorop en o ja, laten we ook de business niet vergeten.”

Ontwikkelen nieuwe leiderschapsstijl

De belangrijkste reden voor de populariteit van de Action Learning bij executive development lijkt dat veel bedrijven zich expliciet afvragen of de bestaande leiderschapsstijl nog wel geschikt is om de omgeving te creëren die nodig is voor het bereiken van de organisatiedoelen. Action Learning belooft door de combinatie van leren en handelen zowel een verandering van het organisatiesysteem (door *action*) als een verandering van de leider (door *learning*). Opvallend is dat veel bedrijven in de ontwikkelingsprogramma's aparte modules wijden aan persoonlijke ontwikkeling. Niet alleen de functie in het bedrijf dient daarbij als invalshoek, maar ook de levensloop in de eigen levenssamenhang: wat heeft men nodig om balans in zijn leven aan te brengen. Daarbij worden vele instrumenten ingezet. Competentielijsten en 360^o-feedback, maar ook vragenlijsten en oefeningen die individuspecifiek materiaal opleveren. De (potentiële) topmanager krijgt daarbij regels aangereikt als *expose your vulnerabilities* en *acknowledge your shadow side*. De verschillende instrumenten dienen om de deelnemers te helpen de uniciteit van elk individu uit te werken. De focus op de individualiteit van mensen wordt geplaatst in samenhang met systeemgerichte acties die groei van bedrijf en maatschappij mogelijk maken. Een indrukwekkend voorbeeld gaf een divisiedirecteur van Anglo-Platinum. Dit Zuid-Afrikaanse bedrijf levert 51% van de wereldproductie van platina. In de

mijnen werken 37.000 mensen. De groeistrategie is erop gericht in vijf jaar tijd 13.000 meer banen te creëren, wat gezien de grote werkeloosheid in Zuid Afrika een zeer belangrijke maatschappelijke doelstelling is. Als redenen voor het vernieuwen van de leiderschapsstijl treffen we bekende argumenten aan als toegenomen veranderingssnelheid en de competitie om talent, maar ook 'de bevrijding en democratisering van de werknemer'. In een cascade aanpak wordt elk jaar een volgende managementlaag betrokken in een ontwikkelingsprogramma dat vier modules kent: personal mastery, team mastery, societal mastery en business mastery. Het is ook echt in die volgorde. De gedachte is dat men slechts een business master kan zijn indien zelfkennis, teamvaardigheden én begrip van culturele en maatschappelijke invloeden als onderbouw aanwezig zijn. Bij de *personal mastery* staat de vraag centraal hoe men zichzelf reflecteert en projecteert op vier speelvelden van het leven: werk, gezin, spiritualiteit en recreatie. Bij de *societal mastery* gaat het om het ontwikkelen van empathie en begrip van raciale en culturele verschillen, de maatschappelijke omgeving van de werknemers en de impact hiervan op de productiviteit. De leider leert zo de uitdagingen te herkennen van het integreren van de 'historisch benadeelden'.

Samen met het adviesbureau MAC heeft Anglo-Platinum een nieuwe visie ontwikkeld op de *value drivers* van het bedrijf. Men gaat uit van een drievoudige 'bottom line': de economische prestatie, de sociale prestatie en de milieuprestatie. Dit is vormgegeven in een model van het Organizational Value System (zie figuur). Waardeoriëntatie is daarbij een persoonlijke opgave voor elke leider. Het is de mate waarin een leider in staat is een organisatiecultuur te creëren die mensen inspireert om optimaal te presteren. Veel bedrijven werken tegenwoordig met een value driver analyse, en koppelen deze aan implementatieplannen en targets voor managers. Bij de meeste bedrijven blijft dit echter beperkt tot enkel de economische waarden, de zogenoemde *Economic Value Added*. Het was zeer inspirerend om uitgerekend in Zuid-Africa een bedrijf te leren kennen dat van managers ook actieplannen verwacht om de *Environmental Value Added* en de *Social Value Added* te realiseren.

Een ander voorbeeld van een levenslopperspectief benadering gaf Unilever. In samenwerking met IMD had de voorzitter van de Raad van Bestuur de opeenvolging van generaties als invalshoek genomen voor een leerproces in de Leadership Community van Unilever. De vraag die hij zijn mensen stelde was: welke erfenis wil je nalaten met je loopbaan bij dit bedrijf? De reflecties en discussies over deze vraag vonden plaats onder drie regels: geen modellen, geen sheets, geen presentaties. De stelling bij de start was: we hebben een strategie, maar hoe werken we als een team en hoe open en eerlijk zijn we met elkaar bij het implementeren van de strategie? De resultaten hiervan waren geheel nieuwe ideeën over de groei van het bedrijf en een informalisering van de omgangsvormen in de top.

Een nieuwe tweespalt

Action Learning voor de top roept wel een nieuwe spanning op tussen action en learning. De enorme bedragen die blijkbaar voor executive development beschikbaar zijn maken het mogelijk zoveel diagnose-instrumenten en outward-bound oefeningen in te zetten op het vlak van persoonlijke ontwikkeling dat niet meer helder is met welke systeemveranderende acties deze persoonlijke aandacht nog gepaard gaat. Maar ook het omgekeerde komt voor: het programma is zo actiegericht, dat het leren uit beeld verdwijnt. Dit laatste bleek in de workshop van ABB. Dit bedrijf heeft recent zijn structuur omgegooid van productgericht naar klantgericht. Daarbij heeft de accountmanager een sleutelrol gekregen. De manager van de ABB Academy schetste hoe de accountmanagers in de training niet alleen leren wat een accountplan inhoudt, maar ter plekke ook hun accountplan maken en presenteren aan de Raad van Bestuur. Dat is duidelijk actiegericht, maar wat is dan nog het leren, vroeg iemand van een business school. Toen deze vraag geen antwoord kreeg suggereerde een andere deelnemer dat ABB hopelijk een leerproces organiseerde door de ervaringen met de implementatie van de accountplannen terug te koppelen naar de aannames en opzet van het systeem van accountplanning. Ook dit idee werd door de inleidster niet begrepen. Mogelijk liet de kick van het idee dat het wel leek alsof het wereldwijde concern ABB vanuit haar opleidingscentrum in Zwitserland werd bestuurd geen ruimte voor kritische vragen of mensen nu echt iets leren of slechts worden afgericht in het nieuwste managementtrucje. Maar al te vaak zien we immers dat intensieve strategiediscussies tussen de twee of drie toplagen van de onderneming zoveel energie van mensen vragen, dat als ze met elkaar klaar zijn de plannen vervolgens 'de trap af worden gegooid' naar het middelmanagement. Deze laag is dan verantwoordelijk voor implementatie en moet praktische beslissingen nemen zonder vertrouwd te zijn met de keuzes die gemaakt zijn en zonder kennis van de aannames en overwegingen achter het plan. Vandaar het belang van een dialoog door veel meer lagen heen, zowel bij de planvorming als bij de implementatie. Er zijn helaas nog geen voorbeelden van action learning programma's in global companies die deze dialoog dwars door de hele organisatie heen vormgeven.

Literatuur

Yury Boshyk (2002) *Action Learning Worldwide: Experiences in Leadership and Organizational Development*. London: Palgrave.

Otmar Donnenberg (1999) *Action Learning. Ein Handbuch*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Hans Dekker & Otmar Donnenberg (2001): *Are you taking advantage of your opportunities to learn with and from the customer?* Engelse vertaling van een bijdrage verschenen in Arend Ardon e.a.(red.), *Klantleren*, Alphen a.d. Rijn Samsom.

Reg Revans (1998) *ABC of Action Learning. Empowering managers to act and to learn from action*. London: Lemos&Crane.