

Action Learning en leiderschap

Michael J. Marquardt

De noodzaak van een nieuwe manier om leiders te vormen

Action Learning heeft zich snel ontpopt tot een van de meest krachtige en effectieve gereedschappen die door organisaties overal ter wereld gebruikt worden om hun leiders te vormen. Bedrijven als Boeing, Motorola, DuPont, Alcoa en Nokia zijn recent gaan werken met Action Learning om hun belangrijke, complexe problemen op te lossen en de competenties en kwaliteiten te ontwikkelen die hun leiders nodig hebben om succesvol te kunnen opereren in de 21^{ste} eeuw.

Het is inmiddels bijna elke organisatie duidelijk dat onze nieuwe eeuw vraagt om nieuwe soorten leiders met nieuwe vaardigheden. De bij leiderschap behorende vaardigheden die in de meer stabiele en voorspelbare wereld van de twintigste eeuw voldeden, zullen inadequaat zijn in dit nieuwe tijdperk van onzekerheid en snelle verandering. We zijn nauwelijks in staat het probleem te definiëren en al veel minder er mogelijke oplossingen voor te ontwikkelen.

Hoewel veel organisaties nog steeds uiteenlopende methodes toepassen om hun leiders voor te bereiden (bijvoorbeeld traditionele trainingsprogramma's of cursussen aan bedrijfskundige hogescholen), erkennen ze dat de resultaten traag tot stand komen en hoogst onbevredigend zijn. Waarom? De voornaamste reden lijkt te zijn dat de meeste managementopleidingen zich richten op geïsoleerde dimensies van de functie van de manager – de persoonlijkheid van de leidinggevende, zijn of haar professionele competenties voor specifieke taken of de competentie wat betreft omgang met de bedrijfscultuur en -omgeving.

Het ontwikkelen van leiderschap zoals dat door de meeste ondernemingen en instituten voor hoger onderwijs wordt gedaan levert individuen af die volgens Dilworth (1996) 'technologisch onderlegd zijn en in staat om met complexe modellen voor probleemoplossing om te gaan, maar in wezen ver af staan van de menselijke dimensie waarmee rekening moet worden gehouden.' Ze mogen dan goed zijn in bezuinigingen en herstructureringen van bedrijven, maar weten niet om te gaan met gedemoraliseerde werknemers en de daaruit voortvloeiende uitdagingen op de lange termijn. Deze zogenaamde ontwikkelingsprogramma's leveren uitstekende technische vaardigheden op, maar de 'sociale en interpersoonlijke aspecten van de organisaties die in hoofdzaak de dynamiek van de bedrijfscultuur bepalen, worden verwaarloosd.' (p.49)

Action Learning daarentegen ontleent zijn kracht aan het gegeven dat het geen enkele dimensie isoleert van de context waarin managers werken. Het ontwikkelt de complete leider voor de complete organisatie. Het erkent ook dat wat leiders leren en de manier waarop ze dat leren onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, omdat de manier waarop men leert van invloed is op wat men leert.

We zullen in dit artikel verkennen wat leiders nodig hebben om succesvol te kunnen zijn in de 21^{ste} eeuw. We zullen ook illustreren dat Action Learning zich bij uitstek leent voor het tot ontwikkeling brengen van de vereiste leiderskwaliteiten en -vaardigheden.

Leiderschapskwaliteiten en vaardigheden die nodig zijn in de 21^{ste} eeuw

Wanneer men een breed scala van literatuur en uitspraken van leidinggevendenden van over de hele wereld overziet (Kanter, 1997, Spears, 1995, Rhinesmith, 1996, Kotter, 1998, Marquardt, 1999, 2000), zijn komen zeven hoedanigheden naar voren die essentieel lijken voor het werk van de leider in de 21^{ste} eeuw (zie figuur 7.1).

Figuur 7.1: Zeven hoedanigheden van de leider van de 21^{ste} eeuw.

▪ Systeemdenker
▪ Change agent (manager van verandering)
▪ Innovator en neemt risico's
▪ Dienstbaar leider en rentmeester
▪ Polychroon coördinator
▪ Leraar, mentor, coach en leerling
▪ Visionair en bouwer van visies

Laten we elk van deze kwaliteiten onder de loep nemen en bekijken op welke manier Action Learning kan worden gebruikt om die te ontwikkelen.

1. Systeemdenker

We leven tegenwoordig in een tijdperk van vergaande en wereldwijde onderlinge afhankelijkheid, waarin de oude Newtoniaanse wereldbeschouwing niet langer past. Voortbouwend op de nieuwe kwantumfysica van de twintigste eeuw komt een nieuw model op waarin het geheel 'de delen organiseert en zelfs voor een deel definieert,' Binnen organisaties vereist dit nieuwe kader dat we aandacht schenken aan de relaties tussen personen, aan de validiteit van ieders unieke realiteit en aan de veelvoudige creatieve mogelijkheden die zich op elk gegeven moment in de tijd voordoen.

Effectieve probleemoplossing vraagt om het vermogen in systemen te denken. Senge (1990) en anderen hebben op een overtuigende manier het essentiële belang aangetoond van deze algemene leiderskwaliteit. Systeemdenkers zijn in staat verbanden te zien tussen problemen, gebeurtenissen en statistische gegevens, meer het geheel dan de delen. Systeemdenken vereist het vormgeven van structurele relaties die resulteren in een dynamisch netwerk, in tegenstelling tot de onwrikbare, gemodelleerde interacties of relaties die gebaseerd zijn op hiërarchische posities.

Isaacs (1993) merkt terecht op dat leiders in de wereld van vandaag hun perspectief moeten verruilen van een mechanistische en reductionistische manier van denken en handelen voor een perspectief dat aandacht voor het geheel stimuleert. Managers zijn sinds de zeventiende eeuw te werk gegaan vanuit de vooronderstelling dat de analyse van de afzonderlijke delen zou leiden tot inzicht in het geheel. Deze vooronderstelling vormde de basis van de Newtoniaanse fysica. De leerstellingen van Hobbes en de vrijemarkteconomie van Adam Smith traden in het voetspoor van deze mechanistische benadering; Taylors wetenschappelijk management legde de nadruk op interne concurrentie, controle, voorspelbaarheid en relativiteit.

De leiders van tegenwoordige organisaties moeten mensen helpen het grote plaatje te zien met onderliggende trends, dynamiek en mogelijke verrassingen. Ze moeten systeemdenken en in staat zijn te voorzien hoe interne en externe factoren de organisatie ten goede zouden kunnen komen of zouden kunnen vernietigen. Het

vermogen om de immense hoeveelheden soms tegenstrijdige informatie te ontcijferen en analyseren vraagt geduld en volharding. Er is een aantal essentiële elementen om tot een dergelijke manier van denken te komen:

- Het vermijden van symptomatische oplossingen en een focus op onderliggende oorzaken
- Het onderscheiden van complexiteit in de details (veel variabelen), van dynamische complexiteit (wanneer oorzaak en gevolg in tijd en ruimte van elkaar verwijderd zijn en de consequenties ervan in de loop der tijd subtiel zijn)
- Het proces zien, niet de momentopnamen
- Een focus op gebieden die van grote invloed zijn
- Het zien van onderlinge relaties, niet van dingen
- Inzien dat jij en de oorzaak van je probleem onderdeel uitmaken van één enkel systeem

Hoe Action Learning leiders tot systeemdenkers vormt

Action Learning is opgebouwd rond een gevarieerde groep personen (complete systemen) die nieuwe en verfrissende vragen stellen om zich een compleet beeld te vormen van een probleem en de context daarvan. Ze doen dit voordat ze het probleem proberen op te lossen. De vragen zijn gericht op het onderzoeken van de onderliggende problemen en oplossingen voor de lange termijn. Ze worden gesteld met het oog op een zo groot mogelijk effect waarnij ze het belang van erkennen van relaties en de eigen rol die ze spelen bij problemen en oplossingen. Dit zijn de kernvragen die bij Action Learning worden gesteld. Nadenken over het leggen van verbanden en een manier om schijnbaar tegenstrijdige gegevens te analyseren, en het zoeken naar nieuwe mogelijkheden in plaats van het geven van oude antwoorden, zijn intrinsiek onderdeel van het proces van Action Learning.

Tijdens de sessies van Action Learning leren de deelnemers hoe ze op een systematische manier moeten denken en hoe ze met complexe, schijnbaar ongerelateerde aspecten van organisatorische uitdagingen moeten omgaan.

2. Manager van verandering (*change agent*)

Kanter (1985) verkondigt al lange tijd het cruciale belang van de leider in de rol van change agent. Hij zegt dat alle leiders inzicht moeten verwerven in verandering en ook een hoge mate van competentie moeten hebben op dat gebied, willen hun organisaties overleven. Wheatley (1992) merkt op dat verandering de essentie vormt van de nieuwe wereldomgeving en dat nieuwe leiders de chaos niet moeten willen beheersen maar er orde in moeten aanbrengen.

Aangezien veranderen een functie is van leiderschap, is het vermogen een grote inspanning te genereren belangrijk om te kunnen omgaan met de onvermijdelijke barrières die gepaard gaan met verandering. Succesvolle motivatie garandeert dat mensen voldoende energie hebben om obstakels te overwinnen (Kotter, 1995). Dit is te vergelijken met het uitstippelen van een koers die de juiste weg aangeeft voor ontwikkeling en het effectief op één lijn brengen van mensen dat ervoor zorgt dat ze die weg ook bewandelen.

Hoe Action Learning leiders tot change agents transformeert

McNulty en Canty (1995) merken op dat Action Learning '...het vermogen ontwikkelt om verandering tot stand te brengen en de angst voor verandering weg te nemen. Het stelt leden van een groep in staat de bijkomende verandering in henzelf te begrijpen, zodat ze het later nog gemakkelijker opnieuw kunnen doen' (p.57). Iyer (1989) voegt daaraan toe

'Het Action Learning-proces stoelt op het concept dat men het systeem niet kan veranderen tenzij men tegelijkertijd zelf verandert. De verandering in het systeem is *action*. De verandering in de persoon is *learning*. Dit betekent dat effectief handelen ook 'effectief leren leren' is.

3. Innovator en bereid tot het nemen van risico's

Leiders van de 21^{ste} eeuw moeten bereid zijn risico's te nemen, want alleen dan ontstaat een voedingsbodem voor creativiteit (Morgan, 1993). Iedereen wordt ertoe aangemoedigd en van iedereen wordt verwacht dat hij of zij creatief is, maar het zijn de leiders die daarvoor het beste de voorwaarden kunnen scheppen. Zij zijn het die de oude manieren van werken in twijfel kunnen trekken, die het nemen van risico's kunnen stimuleren – maar die ook degenen kunnen beschermen en aanmoedigen voor het nemen van die risico's geen succes hebben gebracht.

Leiders zouden voortdurend op zoek moeten zijn naar nieuwe gebieden met groeipotentie die nog onontgonnen zijn omdat ze niet aansloten bij de deskundigheid van de bestaande business units. Leiders moeten zoeken naar tastbare doelen of bestemmingen die voor de organisatie een extra inspanning betekenen.

Vaak krijgen nieuwe ideeën in een bedrijf geen kans omdat ze strijdig zijn met bestaande, gevestigde mentale modellen van de manier van werken. De nieuwe leider heeft de taak de bestaande aannames onder ogen te zien zonder defensieve of boze reacties op te roepen. Hij of zij moet in staat zijn de mentale modellen en bestaande aannames van zijn collega's aan de oppervlakte te brengen en op de proef te stellen.

Hoe Action Learning leiders ertoe brengt innovatief te zijn en risico's te nemen

Action Learning verbetert het vermogen om door kritische reflectie, nieuwe denkkaders en het veranderen van de context op een nieuwe en frisse manier na te denken over de bestaande realiteit en problematiek. Marsick (1982) stelt dat 'het vermogen om onder de oppervlakte van de perceptie te graven en vanzelfsprekende aannames en waarden te onderzoeken noodzakelijk is om vast te stellen of men al dan niet het juiste probleem aan de orde stelt. De inherente strategie van 'het eensgezind optrekken bij tegenslag resulteert in nieuwe, frisse vragen en productieve creativiteit. Het nemen van risico's creëert talrijke mogelijkheden en inspireert tot zinvolle actie. De leden van een groep moeten per slot van rekening risico's nemen wanneer ze elkaar openhartig en eerlijk helpen zichzelf te leren kennen.

4. Dienstbaar leider en rentmeester

De termen 'dienstbaarheid' en 'leiderschap' worden doorgaans als tegenpolen opgevat. Wanneer tegenpolen echter op een creatieve en zinvolle manier worden samengebracht, ontstaat een krachtige paradox, die essentieel is voor succesvol leiderschap in de 21^{ste} eeuw.

Het concept van het dienstbaar leiderschap werd in de jaren zeventig geïntroduceerd door Robert Greenleaf, die meer dan dertig jaar manager was bij AT&T. Zijn verhandeling, *The Leader as a Servant*, was aanleiding tot een radicaal heroverwegen van leiderschap. Invloedrijke bedrijfskundig theoretici als Senge, Vail en Block noemen deze kwaliteit een van de meest kritieke voor de leider van de 21^{ste} eeuw.

Grote leiders moeten zich volgens Greenleaf eerst dienstbaar maken aan anderen, een eenvoudige gegeven dat bepalend voor hun grootsheid. Werkelijk leiderschap wordt aan de dag gelegd door degenen wiens primaire motivatie voortkomt uit het verlangen

mensen behulpzaam te zijn. Deze behulpzaamheid, waaronder die aan de werknemers, de klanten en de gemeenschap, moet de grootste prioriteit hebben. Dienstbaar leiderschap legt de nadruk op een grotere dienstbaarheid, een holistische benadering van werk, gemeenschapszin en gezamenlijke besluitvorming.

Dienstbare leiders moeten bereid zijn hun behoefte aan controle opzij te zetten. Om met uiteenlopende ervaringsniveaus om te kunnen gaan, moeten ze zich bewust zijn van hun eigen waarden, achtergrond en ervaring. Het idee dat de eigen achtergrond of het eigen ervaringsgebied superieur is aan dat van anderen kan een fatale fout zijn.

Hoe Action Learning leiders in staat stelt zich dienstbaar op te stellen

De 'setadviseurs' / groepscoaches staan in menig opzicht model voor de dienstbare leider. Hun rol weerspiegelt die van de dienstbare leider op een treffende manier, te weten:

- Ze bieden participanten de kans hun eigen oplossingen voor problemen te vinden en te leren van elkaars zienswijzen, successen en vergissingen.
- Ze werken een klimaat in de hand waarin de participanten elkaar zowel ondersteunen als op de proef stellen.
- Ze onthouden zich van het etaleren van hun eigen kennis en inzicht.
- Ze zetten vraagtekens bij aannames van de groep en de afzonderlijke groepsleden.
- Ze geven de groepsleden moeilijke feedback.
- Ze stellen vragen die de participanten behulpzaam zijn bij het verkennen van de redenering die aan hun aannames ten grondslag ligt.
- Ze geven openlijk hun vergissingen toe en gebruiken die als leerzame ervaringen.

5. Polychroom coördinator

De leiders van de 21^{ste} eeuw zullen polychroom coördinatoren moeten zijn, dat wil zeggen dat zij in staat moeten zijn veel zaken tegelijkertijd te managen en te integreren. Ze moeten ook met vele anderen kunnen samenwerken, vaak in een onbekend verband en met onbekende problemen (het vierde kwadrant van Action Learning). Ze moeten over de vaardigheid beschikken zich zowel op het grote geheel als op de details te concentreren. De leider moet zich concentreren die zich in zijn hand bevindt terwijl hij met vijftig andere ballen staat te jongleren.

Kiechel (1994) voorspelt dat 'de managers van de toekomst tegelijkertijd en achtereenvolgens zowel specialisten als generalisten moeten zijn en zowel teamspelers als onafhankelijk. Zij moeten zichzelf kunnen zien als een bedrijf dat uit één persoon bestaat en hun plannen daarop baseren' De nieuwe leider werkt veel met het internet en is niet zozeer de man van de praktijk zoals dat vroeger gebruikelijk was. Hij of zij is een briljant visionair, neemt als vanzelfsprekend de leiding en is zowel een analyticus als een strategisch denker.

In een veranderende organisatie waarin in toenemende mate gebruik wordt gemaakt van projectteams zullen managers naar alle waarschijnlijkheid als leider en coördinator optreden voor drie, vijf tot wel tien verschillende teams die elk een scala van activiteiten uitvoeren en volkomen verschillende tijdschema's hebben. Het vermogen om op korte termijn deel uit te gaan maken van zo'n team en het vertrouwen van de teamleden te winnen vraagt veel maar is zeer belangrijk.

De leider van de 21^{ste} eeuw coördineert vele mensen en probeert ze in staat te stellen tot hun beste prestaties te komen, net als een orkestleider elke speler in staat stelt zijn instrument nog prachtiger te bespelen. De leider gebruikt daarbij een repertoire van

benaderingen en stijlen, om informatie te achterhalen, producten en diensten te vervolmaken en de mensen binnen en buiten de organisatie te stimuleren.

Hoe Action Learning leiders omvormt tot polychrone jongleurs

Dankzij Action Learning zien leiders het belang in van het inslaan van nieuwe wegen en het voortdurend onderzoeken. Ze onderkennen het belang van het voortdurend vragen stellen, informatie verzamelen en analyseren van de situatie. Het omgaan met al deze onzekerheden is niet van risico ontbloot en vraagt de bereidheid toe te geven welke dingen we niet weten. Niemand doet dit graag. Toch leveren we op momenten dat we overspoeld worden met mogelijkheden en er dingen fout lopen onze grootste prestaties. Revans vermeldt hoe het Cavendish Laboratory geweldige successen boekte toen de wetenschappers hun 'verdomde onwetendheid' tegenover elkaar toegaven. Het draait bij leiderschap om het aanpakken van problemen en het coördineren van verwarring. En dat is wat Action Learning in de sets doet.

6. Leraar, coach, mentor en modelleerling

Jacques (1986) stelt dat leiders moeten 'leren hoe ze moeten leren' en dat ze de gelegenheid en het vermogen moeten hebben om te leren. Marsick (1987) merkt op dat topmanagers zelden van de gelegenheid gebruik maken om te leren door middel van georganiseerde studieprogramma's, maar wel voortdurend moeten leren om succesvol te kunnen zijn in hun posities. Zelfstudie is essentieel voor het succes van de manager. Dechant (1990) vond in haar onderzoek dat het vermogen om te leren de 'meest in het oog springende' competentie is voor leiderschap. Er is voor de nieuwe leider geen belangrijker taak dan het aanmoedigen en inspireren tot studie!

Tichey en Cohen (1998) vermelden dat leiderschapstalente dat in staat is organisaties continu te transformeren om in de wereld van morgen te kunnen winnen 'het meest schaarse middel is van tegenwoordig.' Willen bedrijven dus in de toekomst overleven, dan moeten ze niet alleen lerende organisaties worden, maar ook docerende organisaties. Iedereen, leiders in het bijzonder, moet het door hem of haar geleerde doorgeven aan anderen. Bij organisaties waarin dit gebeurt, zien leiders het als hun verantwoordelijkheid les te geven, te coachen en hun kennis effectief toe te passen in de eigen branche. Aangezien leren cruciaal is voor het succes van de organisaties, vinden leiders doorlopend manieren om hun mensen hiertoe aan te zetten.

Grote leiders zijn grote leraren én medeleerlingen. Instituten die op de lange termijn succesvol zijn, hebben dat te danken aan het feit dat ze het leiderschap voortdurend en op alle niveaus opnieuw uitvinden (niet alleen hun kerncompetenties en het gebruik van moderne managementinstrumenten). Leiders van de 21^{ste} eeuw zullen zich zowel bezighouden met het opbouwen van 'informatiestructuren' als van infrastructuren.

Leiders zoeken naar creatieve manieren en kansen voor onderwijzen en leren; ze proberen elke interactie met hun mensen tot een gebeurtenis te maken waarin dit kan worden verwezenlijkt. Ze maken vaak tijd vrij om buiten de geplande activiteiten om leiderschap te doceren. De leraar zou zelf een toegewijd leerling moeten zijn, die de tijd neemt om te leren en dat met zichtbaar genoeg doet. Het oefenen van Action Learning, risico's nemen, naar innovatieve oplossingen zoeken en het stellen van originele vragen zijn allemaal zaken die de werknemers confronteren met solide practises op het gebied van leren en vaardigheden.

Hoe Action Learning leiders ontwikkelt tot leraar, coach, mentor en modelleerling

Een primaire focus van Action Learning is het leren en het ontwikkelen van individuen en teams, naast het vermogen van de organisatie om te leren. Alle leden van de groep (set), en niet alleen de docerende coach, worden gestimuleerd de overige groepsleden te

helpen bij het leerproces. Zo is er dus in de groep doorlopend sprake van een lessituatie omdat de groepsleden reflecteren over hun manier van denken, hun interactie en het geleerde.

Leiderschapscoaching en het bevorderen van vaardigheden worden in de groep voortdurend versterkt en ontwikkeld. Participanten helpen de cliënt het werkelijke probleem te identificeren en assisteren hem of haar bij het vinden van een oplossing. Ze streven ernaar de cliënt ertoe te brengen zelf 'de juiste mate van verantwoordelijkheid te nemen bij het ontdekken van de manier waarop ze zichzelf kunnen ontwikkelen' (McGill en Beaty, 1995).

Ook het fungeren als mentor wordt in de groepen ontwikkeld, door een proces waarbij de groepsleden degene die een probleem aanbrengt (de *presenten*) in staat te stellen dat door te werken. Degene die het probleem aanbrengt, verwerft daarbij ook inzicht in wat het betekent om aan de ontvangende kant te staan.

7. Visionair en bouwer van visies

Tot slot moet de leider van de 21^{ste} eeuw in staat zijn mee te helpen aan het bouwen van de bedrijfsvisie, en werknemers, collega's en klanten inspireren. De leider moet met zijn of haar collega's voor zich zien wat voor 'toekomstige wereld' het bedrijf wenst, een wereld die prikkelend en uitdagend genoeg is om er de beste, slimste en bekwaamste medewerkers mee aan zich te binden. Dit dient in die mate het geval te zijn, dat de leider werkelijk in staat is een gedeeld en wenselijk toekomstbeeld te vormen voor de organisatie of afdeling, zodat de mensen bereid zijn de visie met toewijding te realiseren. Leiders zouden er naar moeten streven

- intrinsieke en extrinsieke visies te verenigen,
- hun eigen visie te communiceren en om ondersteuning te vragen,
- persoonlijke visies te stimuleren waaruit gezamenlijke visies ontstaan,
- en de visie voortdurend moeten blijven ontwikkelen.

Kotter (1996) maakt het volgende onderscheid tussen de manager en de leider: 'Bij leiderschap gaat het om het bepalen van de koers, wat niet hetzelfde is als planning of zelfs langetermijnplanning. Planning is een managementproces, deductief van aard en ontworpen om ordelijke resultaten te bereiken, geen verandering. Het uitstippelen van een koers is meer inductief. Leiders verzamelen een grote hoeveelheid veelsoortige gegevens en zoeken naar patronen, relaties en koppelingen die behulpzaam kunnen zijn bij het verklaren ervan. Dit richtinggevende aspect van leiderschap leidt niet tot planning; het creëert visie en strategieën. Deze beschrijven een bedrijf, technologie of bedrijfscultuur in termen van hoe die er op de lange termijn uit zouden moeten zien en formuleren een haalbare manier om dit doel te bereiken.'

Het vermogen complexe problemen en processen tot een concept om te vormen, te vereenvoudigen en mensen rondom hen te inspireren is essentieel voor de leiders van de 21^{ste} eeuw. Charisma kan helpen, maar het is veel belangrijker leiding te geven doormiddel van zorgzaamheid voor en vertrouwen in de mensen voor wie je als 'rentmeester' fungeert. Leiders creëren verhalen over de toekomst van hun bedrijf, een visie over de koers die het bedrijf gaat varen. Deze verhalen nopen tot veranderen, een visie op toekomstige doelstellingen en inzicht in de manier waarop die kunnen worden bereikt.

Hoe Action Learning visionaire leiders voortbrengt

Vaak worden de groepen bij Action Learning geconfronteerd met een probleem waarbij niemand in eerste instantie weet in welke richting hij het moet zoeken. Toch begint de groep door het delen van die 'verdomde onwetendheid' een visie te ontwikkelen over de richting die ze moeten kiezen om het probleem op te lossen. Ann Brooks (1998) merkt op dat Action Learning leiders vormt die 'metaforisch gesproken in staat zijn een nieuw en beter pad door de wildernis te vinden in plaats van als eerste een bestaand pad in te slaan' (p. 53). Het leren conceptualiseren van complexe problemen is een vaardigheid die men door Action Learning opdoet. In de groep komt men vaak tot visies, vooral gezamenlijke, naarmate de groepsleden systeemgeoriënteerde, holistische oplossingen ontwikkelen voor complexe problemen.

De uitdaging mensen inzicht te geven in een alternatieve toekomstvisie is een heel andere dan van ze te vragen een kortetermijnplan te realiseren. Dit verschil heeft veel weg van het verschil van de instructie van een voetbalcoach aan de spelers over de te volgen speltactiek in de tweede helft van de wedstrijd en het hen uitleggen van een totaal nieuwe aanpak van het spel in de tweede helft van het seizoen. Action Learning geeft mensen de vaardigheden die ze nodig hebben een dergelijke toekomstvisie te begrijpen en voor te bereiden.

Action Learning werkt met omstandigheden zoals managers die in de praktijk zullen ondervinden

De meeste managers doen hun kennis in de praktijk op. Ze herkennen de mogelijkheden om te leren maar zelden op voorhand en zien ook niet in hoe ze daarmee hun voordeel kunnen doen.

Action Learning schept de voorwaarden waarin managers in een realistische situatie leren van hun eigen ervaring. Ze worden daarbij geholpen door degenen die met soortgelijke situaties geconfronteerd worden. Het ontwikkelen van de twee belangrijkste vaardigheden – probleemoplossing en persoonlijke ontwikkeling – maken deel uit van één en hetzelfde proces. Dit betekent dat managers op basis van reële situaties verandering brengen in de manier waarop ze werken.

Managers laten bij Action Learning hun handelen kritisch beoordelen door strenge maar hulpvaardige collega's. In dit proces van afgedwongen zelfonthulling krijgen managers voeling met de reden waarom ze zaken op een bepaalde manier formuleren, handelen zoals ze doen en waarom ze er bepaalde waarden op nahouden. Ze beginnen ook een zelfbeeld te overstijgen dat gebaseerd is op de foutieve veronderstelling dat hun handelen volkomen in overeenstemming is met hun intenties.

Action Learning schept voorwaarden waarin managers lering trekken uit een reële probleemsituatie, waarbij ze door mensen in een al dan niet soortgelijke situatie worden geholpen, en op hun beurt ook hen helpen. In feite brengt de manager op grond van de realiteit verandering in de manier waarop hij of zij als manager functioneert. Bij Action Learning ligt het accent op het leren van het proces van verandermanagement door het managen van een reële organisatorische situatie. Het benadrukt het belang van het opdoen van zelfkennis en het verwerven van inzicht in de invloed die onze attitudes en aannames hebben op onze wijze van leidinggeven en beslissen.

Mumford (1995) veronderstelt dat Action Learning zo effectief is omdat het de volgende elementen omvat die voor het trainen van managers nodig zijn:

- Leren zou voor managers effectief handelen moeten betekenen; dit is de focus van Action Learning. Het belang van het verzamelen van informatie en het beter kunnen diagnosticeren en analyseren zijn overschat in traditionele programma's voor managementtraining.
- Effectief handelen brengt noodzakelijkerwijs met zich mee dat men ook daadwerkelijk handelt, en niet alleen adviseert een bepaalde actie te ondernemen of andermans probleem analyseert.
- Managers leren het beste met en van elkaar.
- Managers kunnen problemen met elkaar delen die moeten worden aangepakt, als 'collega's die de kans krijgen'.
- Bij Action Learning verschillen degenen die hulp bieden volkomen van de onervaren professors die men bij veel programma's voor managementtraining aantreft.
- Participanten in Action Learning leren doordat zij worden blootgesteld aan werkelijke problemen en aan elkaars inzichten, in plaats van door het bestuderen van casussen of simulaties.

Flexibiliteit en universalisme van de 'cursussen' van Action Learning

Action Learning kan effectief zijn bij het ontwikkelen van managers op alle gebieden van ondernemen, in alle culturen en op alle niveaus, omdat het zo flexibel en adaptief is. Het proces respecteert de onafhankelijkheid en ervaring van elke participant en bouwt daarop verder. Het is niet sterk gestructureerd omdat het een respons is op de verschillende types managers en problemen. Het kent geen eigen syllabus, geen studieboeken en maar zeer weinig klaslokalen. Het voorziet in zijn eigen leraren en professionele medewerkers. Het is een zichzelf sturende opleiding die uniek is voor elke manager en zijn of haar probleem, want 'nooit in de geschiedenis zullen hetzelfde probleem met dezelfde groep mensen elkaar weerzien' (McNulty en Canton, 1995).

Het leergierige zoeken naar inzicht van Action Learning wordt een manier van leven voor leiders die zijn gegroeid en zich hebben ontwikkeld in de programma's van Action Learning. Degenen die in Action Learning zijn afgestudeerd zijn meer geneigd te luisteren, te onderhandelen, conflicten op te lossen en de rug te rechte wanneer ze met verandering worden geconfronteerd. Deze gewoonte van het 'inzicht zoeken' in zichzelf is voor alle leiders de meest basale bron van zelfkennis. Ons karakter kan niet worden onderwezen, maar moet worden geleerd. Bij Action Learning voltrekt zich dit proces naarmate het programma vordert.

Action Learning en het ontwikkelen van leiderschap bij General Electric

Honderden organisaties wereldwijd, waaronder Unilever, Skandia, BASF, Volvo, Johnson & Johnson, Asea Brown Boveri, BHP en Singapore Airlines hebben Action Learning opgenomen in al hun leiderschapsprogramma's. Het meest bekende van dit soort programma's is misschien wel dat van General Electric.

Vóór 1986 bestonden leiderschapsprogramma's bij GE voornamelijk uit lezingen, casusstudies, computersimulaties en activiteiten in de openlucht. Het curriculum omvatte modules over leiderschap, teamwork, mondiale concurrentie en bedrijfsstrategie. Het programma besloot met een integrerende activiteit waarin deze verschillende thema's werden gecombineerd. Algemeen directeur Jack Welch zag echter al snel in dat de leiderschapstraining niet intensief en effectief genoeg was voor

het vormen van de nieuwe leiders van GE. Het bedrijf besloot daarom van een op individueel cognitief leren gebaseerd model over te gaan op een model dat gebaseerd op Action Learning, waarvan werkelijke problemen, werkelijke uitdagingen voor het functioneren in teamverband en werkelijke risico's deel uitmaakten.

De leiderschapsprogramma's van GE kennen momenteel vier hoofddoelstellingen – waarvan men meende dat deze stuk voor stuk het best konden worden bereikt door middel van Action Learning:

1. Participanten in staat stellen te leren en feedback te ontvangen over bedrijfsconcepten en vaardigheden en die toe te passen op de werkelijke problematiek van het bedrijf.
2. Assistentie bieden aan de bedrijven van GE bij belangrijke vraagstukken.
3. Participanten helpen leiderschaps- en teamvaardigheden te ontwikkelen die essentieel zijn voor het leidinggeven en het functioneren in goed presterende, multifunctionele teams.
4. Participanten bijstaan bij het ontwikkelen van persoonlijke actieplannen voor het toepassen van nieuwe operationele en leiderschapsvaardigheden in de werkomgeving.

Er worden Action Learning-teams samengesteld rond reële en relevante problemen van GE die om beslissingen vragen. De samenstelling van de teams varieert, maar doorgaans werken twee teams van vijf à zeven personen uit verschillende bedrijven en functies samen aan een probleem. Vóór de cursus begint, definieert de staf de problemen van de bedrijven die bestudeerd worden. Ze stellen vervolgens een dossier samen met informatie over de betreffende markt, de klanten en de financiële gegevens, voor elk door de participanten onderzocht probleem.

De eerste week van het leiderschapsprogramma wordt besteed aan een scala van oefeningen met betrekking tot teambuilding en aan instructie over de projecten waarbij de leiders betrokken zullen zijn. Gedurende de tweede en de derde week beginnen de teams plannen te ontwikkelen, waarbij ze de managers essentiële vragen stellen en verschillende diagnostische activiteiten uitvoeren. In de laatste week houden de participanten een presentatie voor de leider (de cliënt) die het project heeft aangebracht. De leider neemt bij de presentatie degenen mee die een hoofdrol spelen bij de problemen die de kern van het project vormen. GE bouwt in het model voor Action Learning gelegenheden tot reflectie en feedback in over leiderschap en teamwork.

Een Action Learning-project bij GE dat in het Duitse Heidelberg werd gehouden concentreerde zich op potentiële nieuwe Europese markten. In de tweede week maakte men een overzicht van alle bedrijfsactiviteiten in Europa. Gedurende de tweede week verschoof de focus naar projecten van de divisies plastics, verlichting en elektriciteit (distributie en controle). Eén team hield zich bezig de strategie in de Europese divisie verlichting, wat tot uitdrukking kwam in een scherpe stijging – van 2 naar 18 procent in 18 maanden – in het West-Europese marktaandeel voor verlichting. Deze stijging was in hoofdzaak te danken aan de acquisitie van Tungsram in Hongarije en Thorn Lighting in Engeland. De teams werden aangemoedigd om creatief te werk te gaan en na te denken over serieuze manieren waarop GE de markt zou kunnen veranderen en detailhandelaren en klanten zou kunnen enthousiasmeren door nieuwe waarde toe te voegen. De participanten reisden door Europa om interviews te houden om uit de eerste hand ervaring op te doen met de effecten van de plaatselijke cultuur, taal, de actuele situatie, wetgeving, belastingklimaat en voorkeuren van consumenten voor lokale merken. Tussen de interviews door brachten de participanten elkaar verslag uit en bereidden hun uiteindelijke rapporten voor de bedrijfsleiding voor, waaronder CEO Jack Welch.

De effectiviteit van Action Learning bij het vormen van de leiders van morgen

Action Learning is zowel inhoudelijk (wat) als methodologisch (hoe) het meest effectief voor het ontwikkelen van de essentiële kwaliteiten van leiderschap voor de 21^{ste} eeuw. Leiderschap stoelt op de premisse en verwachting dat er gepresteerd wordt. Effectief handelen is een wezenlijke taak. Programma's voor Action Learning introduceren het realistische, actuele oefenen in die vaardigheden. Het richt zich op de leider-leerling, en niet slechts op de taken die deze op zich dient te nemen.

Action Learning wordt al meer dan vijftig jaar benut om overal ter wereld leiders te ontwikkelen. Leiders kwamen tot, ontwikkeling en tegelijkertijd verbeterden de productiviteit en de resultaten, zij het in India, Israël, Engeland, Egypte, Melbourne of Milwaukee. Op al deze plekken en op duizenden andere plaatsen over de hele wereld heeft Action Learning bijgedragen aan het ontwikkelen van sterke leiders die de werkomgeving tot een leeromgeving hebben getransformeerd waarin kwaliteit, succes en vreugde in overvloed te vinden zijn.

Geraadpleegde literatuur

Dechant, K. (1990). Knowing how to learn: The 'neglected' management ability. *Journal of Management Development* 9, (4), 40-49.

Dilworth, R. (1996) Action learning: Bridging academic and workplace domains. *Employee Counseling Today* 8, nr. 6, 48-56.

Isaacs, W. (1993, Autumn) Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 24-39.

Jacques, E. (1989). Requisite Organization. Arlington: Cason Hall.

Kanter, R. (1985). The Change Masters. New York: Simon & Schuster.

Keichel, W. (1994). A manager's career in the new economy. *Fortune*, 129, nr. 7, 68-70.

Kotter, J. (1996). Leading change. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. (1998) 21st century leadership. *Executive Excellence* 15, nr. 5, 5-6.

Marquardt, M. (1999). Action learning in action. Palo Alto: Davies-Black.

Marquardt, M. (2000). Global leaders for the 21st century. Albany: SUNY Press.

Marsick, V. (1987). Learning in the workplace. New York: Croom Helm.

McGill, I. en Beaty, L. (1995). Action learning: A practitioner's guide. London: Kogan Page.

McNulty, N. en Canty, G. (1995). Proof of the pudding. *Journal of Management Development*, 14, no. 1, 53-66.

Morgan, G. (1993) Imaginization: The art of creative management. Newbury Park: Sage.

Mumford, A. (1995). Managers developing others through action learning. *Industrial and Commercial Training* 27, no. 2, 19-27.

Rhinesmith, S. (1996). A manager's guide to globalization. New York: McGraw-Hill.

Senge, P (1990). The fifth discipline. New York: Doubleday.

Spears, L. (red.), (1995) Reflections on leadership. New York: Wiley.

Tichey, N. en Cohen, E. (1997). The leadership engine. How winning companies build leaders at every level. New York: Harper Business.

Wheatley, M. (1992). Leadership and the new science. San Francisco: Berrett-Koehler.