

KRACHT

onweerstaanbare managementrecepten
met de smaak van Verticale Dialoog

ZONDER

Cees Hoogendijk

MACHT

UITGEVERIJ QUIST

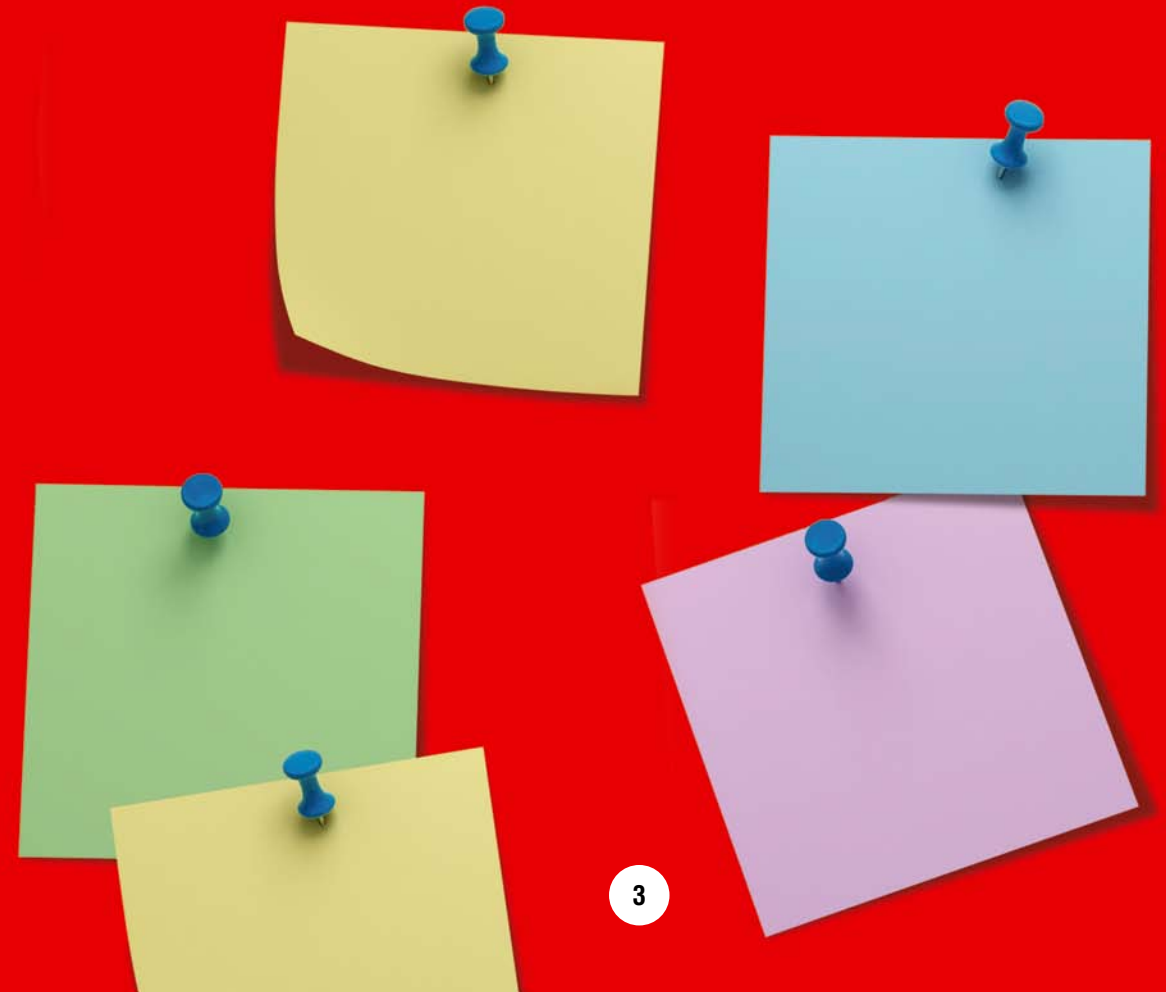
20

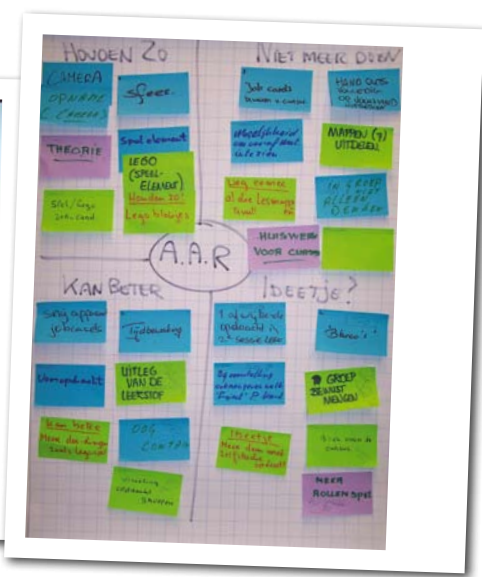
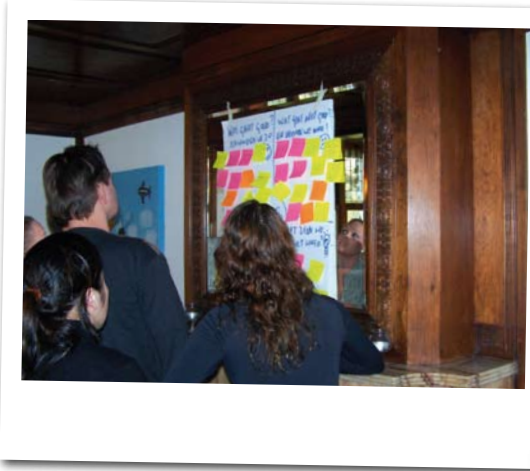
Plannen, doen en toen

Je neemt meneer Demmings Plan-Do-Check-Act uiterst serieus. Het gevoel bekruipt je echter dat de Check-fase niet alleen te bepalen is door laagfrequente klant- en klimaatsonderzoeken of door andersoortige grootschalige enquêtes en evaluaties. Dat moet toch ook veel korter op de bal kunnen? Ja, en het heet AAR: After Action Review.

Dit onweerstaanbare managementrecept met de smaak van Verticale Dialoog komt uit het boek *Kracht zonder Macht*.

Zie www.krachtzondermacht.nl voor nadere informatie.





Procesverbetering binnen het nieuwe DHL

De oorspronkelijke casus ligt bij het opleidingscentrum van het Amerikaanse leger, maar daarover verderop meer. In dit recept praten we over DHL Benelux, in de jaren 2003 en 2004 verwickeld in een gecompliceerd integratieproces van het voormalige DHL, Van Gend & Loos en Danzas.

Er is een afdeling Human Resources Development voor training en opleiding en het team Organization Transition Support is er om *the people side of the change* te ondersteunen. Samen richten zij een middelmanagementschool op voor de circa vijfhonderd leidinggevenden. Het gaat om duurzaam ontwikkelen van de kerncompetenties die de DHL-manager nodig heeft: People Management, Mission Transfer, Planning & Control en Process Improvement.

De module Process Improvement laat de deelnemers naar hun eigen proces kijken met een input-output-effect-bril op. Aangezien elke afdeling een schakel is in de grote leveringsketen, heeft die altijd te maken met (interne) leveranciers en (interne) klanten. De trainingsmodule helpt de deelnemers haalbare (vaak lokale) verbeterinitiatieven te formuleren en stimuleert ze minstens één van deze verbeteringen daadwerkelijk door te voeren. Het mechanisme van Plan-Do-Check-Improve vormt daartoe een basismodel. Niet onlogisch dus dat After Action Review tot de aangeboden leerstof behoort.

After Action Review is een manier om – zoals de term al aangeeft – een bepaalde activiteit snel en effectief te evalueren. Om daaruit lessen te trekken voor een volgende keer. Het kan gaan om een evenement, projectstap, vergadering of om elke andere actie waaruit men lering moet trekken. Een belangrijke randvoorwaarde is dat er een zo objectief mogelijke registratie bestaat van de betreffende activiteit.

In het Mojave-trainingskamp bijvoorbeeld voert men een complete militaire strijd die een satelliet tot in detail registreert. Dat maakt het evalueren wel heel effectief: feiten en meningen worden snel gescheiden. Maar in de reguliere organisatiecontext moet men de objectiviteit vooral bereiken door de veiligheid waarin de betrokken evaluatoren hun observaties ventileren. De AAR-methode reikt daarvoor de nodige suggesties

aan. Voordat we deze methode als recept beschrijven, is het leuk om stil te staan bij de wijze waarop men de AAR-methode in de DHL-trainingsmodule overbrengt. Dat is in feite een recept op zich.

De inleiding tot de AAR-stof gaat namelijk nog helemaal niet over AAR. In de trainingsmodule is het na een Plan-gedeelte tijd voor een Do-gedeelte. Twee groepen van circa vijf deelnemers krijgen een bijzondere opdracht. Of liever gezegd: een berg legostenen en elk persoonlijk een eigen deelopdracht die ze niet verbaal met de andere groepsleden mogen delen. Het blijkt een ware opgave te zijn om in gezamenlijkheid tot de toren te komen die aan alle deelopdrachten (die elk een deel specificatie bevatten) voldoet. Het proces is intussen gefilmd. Er is al dan niet een winnend team. Beide teams kijken na een halfuur vermoeid (door het niet mogen praten), verbaasd (omdat het meestal niet gelukt is) en gefrustreerd (over de abominabele samenwerking) terug op hun opdracht. De trainer meldt dat het hierbij niet zal blijven en stapt over op een ander thema binnen Process Improvement.



Pas later (tijdens de tweede trainingsdag) vindt de introductie van AAR plaats, aan de hand van de zestien minuten durende film *Mohavia, In Pursuit of Agility*. Deze titel slaat op de plek waar de trainingsactiviteiten van US Army plaatsvinden: de Mojavewoestijn. Je moet een beetje door het militaristische heen kijken, maar hiermee schotelt men de kijker een optimale AAR-omstandigheid voor. De deelnemers delen hun observaties uit de film. En geleidelijk verheldert hun beeld van AAR.

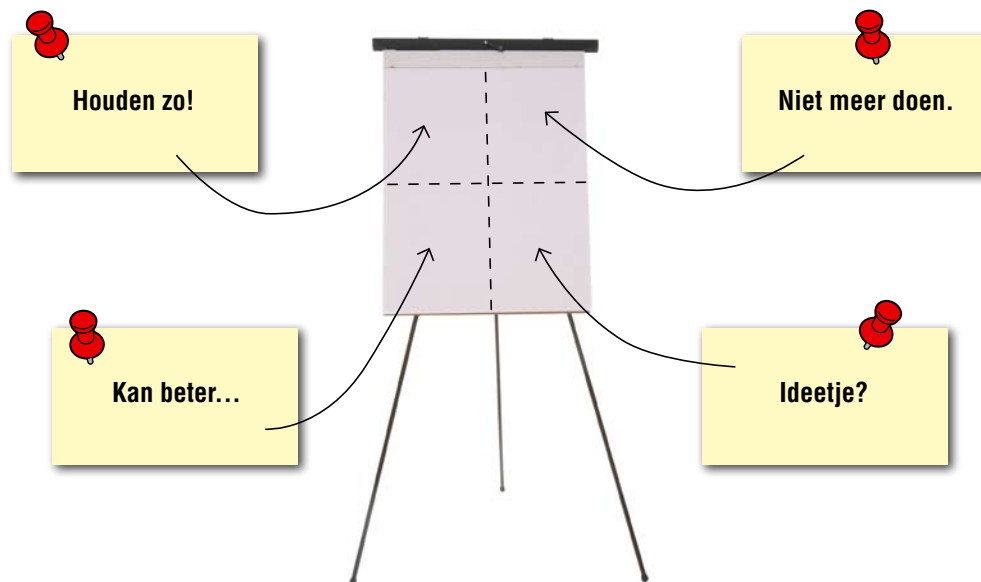


Een beperkt aantal slides, waarvan de essenties zijn vastgelegd op twee *job cards*, biedt het wat, waarom en hoe van de AAR-methode. Zie daarvoor het recept, waar het allemaal om begonnen is. Beide legogroepen kunnen de theorie meteen in praktijk brengen en laten de AAR los op hun torenbouwactie van de vorige dag. Deze AAR levert de nodige inzichten op plus de behoefte om de oefening over te doen. En dat is precies wat de cursisten mogen doen, doorgaans met een aanzienlijke betere prestatie.

Recept voor een snelle peiling

De twee eerdergenoemde *job cards* vormen de basis van het AAR-recept.

De kern van de AAR-aanpak is een zo objectief mogelijk beeld verkrijgen van de uitgevoerde actie. Over de satelliet van de Mojave-woestijn kunnen we doorgaans niet beschikken. Videoregistratie, zoals bij de lego-opdracht, is ook geen dagelijks gebruik in organisaties. Het zijn dus vooral de individuele observaties van de betrokkenen die de beeldvorming opbouwen. Geeltjes laten invullen en verzamelen is, binnen de gebruikelijke organisatorische context, de beste manier om zoveel mogelijk objectiviteit te bereiken. Want dit geeft ruimte aan de individuele meningen en observaties. Als de AAR-begeleider vervolgens de do's en don'ts in acht neemt en de bespreking van de geïnventariseerde post-its het benodigde lerende en constructieve karakter meegeeft, dragen de *lessons learned* zeker bij aan verbeteringen in de toekomst. Waarmee Plan-Do-Check-Improve weer een handje geholpen is.



Verticale Dialogoog?

After Action Review is wel iets wat eerst gewoon moet worden in organisaties. Je moet het, als afdeling of projectteam, zo gezegd onder de knie krijgen. *No sugar coating* zeggen de Amerikanen als ze het over objectiviteit hebben: vertel zo nauwkeurig mogelijk wat je hebt ervaren. En ga er vervolgens met elkaar over in gesprek. Niet om personen af te kraken, maar om lessen te trekken. De projectleider, teamleider of afdelingsmanager die dit proces op de juiste wijze weet te begeleiden, verstaat de kunst van Verticale Dialogoog. Een proces dat slechts profiteurs kent.

De meemakers

Dank aan de afdeling Human Resources Development voor het vrijgeven van enkele beelden en passages uit de training Process Improvement binnen de DHL Middle Management Academie.

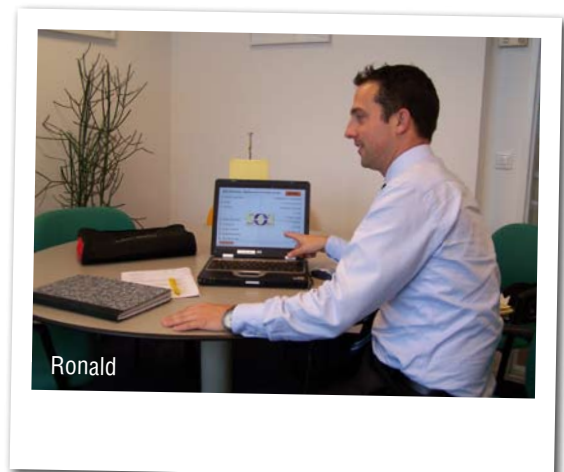
weblinks
www.dhl.nl
www.panoptics.nl

De Mojave-film komt van MGA Media.

Natafelen

Ronald Leunisse, Director Operations DHL Express Noord-Nederland: 'Ik weet nog goed dat Cees en ik in onze toenmalige rol van *organizational change supporters* deze trainingsmodule ontwierpen en dat ik op de proppen kwam met AAR en die Mohavia-film. Inmiddels draag ik weer een lijnverantwoordelijkheid. Daarin neemt de PDCI-cyclus een belangrijke plaats in.

Vrijwel al onze acties zijn terug te brengen tot één van die vier stappen. Persoonlijk vind ik dat we nog te veel nadruk leggen op Plan en Do. Elke stap verdient namelijk evenveel aandacht, dat geldt dus ook voor Check. Welbeschouwd moet je steeds twee zaken checken. Ten eerste of de Do (het Wat) wel is gedaan, ten tweede of het proces (het Hoe) beter kan. Door zijn eenvoud is AAR hét hulpmiddel om continu kleine of grotere verbetermogelijkheden te identificeren, zowel in het samenwerkingsproces als in de kwaliteit van onze resultaten.'



Over recepten

Nog even iets over het woord recept. De Dikke van Dale komt wat dit woord betreft niet verder dan het papiertje dat je van de dokter krijgt. Zo wordt recept synoniem aan medicijn. Op zich is het prima om recept te zien als iets wat ons beter maakt, als je maar niet uitgaat van het feit dat het vertrekpunt altijd ziek hoeft te zijn. Dit alles neemt niet weg dat we het woord recept soms wat dwingend opvatten, alsof het een voorschrift is, iets wat je zo zou moeten doen.

In dit boek vinden we dat een recept iets beschrijft wat je zou kunnen doen. Duiden we in de oorsprong van het woord, dan komen we uit bij het Latijnse *recipere*, dat nogal wat betekenissen heeft. Ontvangen bijvoorbeeld, denk aan onze recepties en het Engelse *to receive*. In elk geval is dat al wat uitnodigender, toch?

Maar ook terughalen, terugbrengen en terugnemen bieden leuke associaties: we halen de herinnering terug aan een mooie casus, ergens bij een mooie organisatie. Of: hernemen, herwinnen. Dat lijkt op de zaakjes weer helemaal op orde krijgen. Als de Verticale Dialoog-recepten dáár eens voor zouden kunnen zorgen... Uit het Latijn halen we ook nog aanvaarden, toelaten, op zich nemen, iets beloven. Allemaal ingrediënten die het woord recept wat ons betreft de juiste associaties meegeven.

