



Naar meesterschap in management

Auteur: Aart Pijl MCM MA



In de film 'The Karate Kid' wil een jongen graag karate leren van een meester. De meester accepteert de jongen als leerling. Hij verwacht met zijn meester te gaan trainen, maar in plaats daarvan krijg hij de opdracht veel hekken te schilderen en auto's te poetsen. Later blijkt dat schilderen en poetsen de basisbewegingen zijn voor karate en met deze basis ontwikkelt de leerling zich in de film uiteraard tot een ware meester.

In management is een gebrek aan meesterschap. Waarom laten we aankomende managers geen hekken schilderen en auto's poetsen? Wat zou er gebeuren als we het wel zouden doen?



Eindbestemming: Carnegie Hall

In de sport, de kunsten en in allerlei ambachten zijn volop meesters te vinden. Dit zijn de mensen die hun vak volledig beheersen en onder alle omstandigheden in staat zijn goede prestaties te leveren. En dat zijn ze niet zomaar. Een beetje aanleg helpt, maar iedereen weet dat er veel oefening voor nodig is om zo'n hoog niveau te bereiken. Steeds weer de basisvaardigheden trainen is essentieel op de weg naar meesterschap.

In management kom ik weinig meesterschap tegen. De intenties en de babbel zijn goed, maar bij de uitvoering gaat het vaak mis. En volgens mij heeft dat iets te maken met de beheersing van de basisvaardigheden. Dagelijks komen we managers tegen die geen instructie kunnen geven, die niet in staat zijn goede gesprekken met hun team of medewerkers te voeren, iemand flink de waarheid te zeggen of een objectieve analyse uit te voeren vanuit verschillende waarnemingsposities. Iedere manager beheerst wel een aantal vaardigheden, daarom heeft hij die functie gekregen. Maar met die paar vaardigheden probeert hij dan alle problemen die hij tegenkomt aan te pakken, en dat lukt natuurlijk niet. Veel managers zijn zich niet bewust van hun beperkte mogelijkheden, want als het niet lukt, krijgen anderen de schuld. De manager die geen instructie kan geven zegt dan dat zijn medewerkers onvolwassen zijn. De manager die niet kan luisteren, moppert over het gebrek aan initiatief van zijn medewerkers.

De manager die geen instructie kan geven zegt dan dat zijn medewerkers onvolwassen zijn.

De complexiteit van vraagstukken in organisaties doet een groot beroep op alle managementvaardigheden en vaak verschillende vaardigheden in combinatie met elkaar. Met het beperkte repertoire van managers is het niet mogelijk een goede analyse te maken vanuit verschillende perspectieven, een keuze te maken voor een aanpak en die aanpak daadwerkelijk vorm te geven. Het gevolg is dat men daardoor de vaak situatie te simpel voorstelt en kiest voor een bekende aanpak, en niet voor de aanpak die nodig is.

Ken je die mop van de taxichauffeur in New York die een muzikant naar Carnegie Hall moet brengen?

De taxichauffeur vraagt aan de muzikant: 'Hoe kom je bij Carnegie Hall?'

De muzikant antwoordt: 'Oefenen, oefenen en nog eens oefenen.'

Als je echt goed wilt zijn in een vak, dan moet je heel veel oefenen, net als de jongen in 'The Karate Kid'. Voor martial arts is dat vanzelfsprekend, voor muziek en sport trouwens ook, maar voor managers lijken andere regels te gelden. Daarom beheersen managers de basisvaardigheden onvoldoende, waardoor bedrijven veel problemen hebben, die helemaal niet nodig zijn.



Managementvaardigheden zijn niet sexy

Dat managers niet goed getraind zijn ligt niet aan het opleidingsbudget, er wordt voldoende geïnvesteerd in managementopleidingen. Volgens directeuren en hoofden P&O vallen de resultaten van opleidingen wel vaak tegen. Een belangrijke reden is volgens mij dat opleidingen zich te sterk richten op informatieoverdracht. En iedereen weet: alleen kennis over iets is niets. Kennis moet omgezet worden in gedrag, want de prestaties van managers zijn vooral afhankelijk van hun gedrag.

Echt kennis = Informatie x (Ervaring x Vaardigheid X Houding)

Het is gebruikelijk om in een opleiding af en toe een oefening of een rollenspel te doen. Het blijft bij één of twee keer uitproberen en dan is het alweer tijd voor een volgend onderwerp. De overstap naar een volgend onderwerp wordt meestal gemaakt op het moment dat 80% van de informatie is overkomen. Dat is ook het moment waarop de deelnemers de kennis nog maar voor 20% hebben vertaald in gedrag. Cognitief leren loopt altijd ver vooruit op 'leren op gedragsniveau'. Meestal wordt een training afgesloten met 'en nu veel oefenen in de praktijk'. Daar komt het natuurlijk niet van. Het niveau van de deelnemers is daarvoor nog te laag en de praktijk te onvoorspelbaar en complex. In de training lijkt het alsof iedereen redelijk door heeft wat de bedoeling is, maar dat is nog echt onvoldoende om in de praktijk zelfstandig verder uit te bouwen. Het leren stopt en dan is er ook niet echt geleerd.

Na iedere opleiding praat een manager nog beter over 'management en organisatie', terwijl in de praktijk nauwelijks iets verandert.

Het lijkt of opleidingen hoog willen scoren bij deelnemers. Ze richten zich op de 'happiness-rating'. Daarin scoren vaardigheidstrainingen niet goed. Uit een onderzoek in Amerikaanse bedrijven blijkt dat managers liever kiezen voor korte seminars en peptalks van bijvoorbeeld bekende topsporters, dan voor praktische skills-trainingen waarmee ze betere resultaten kunnen boeken. Entertainment, humor en status zijn belangrijker dan vakmanschap. De top van bedrijven speelt hierbij ook geen glansrol. Ze geven hun managers het vermaak en de pret die ze willen in opleidingen, niet wat ze werkelijk nodig hebben. Ze zouden van hun opleidingen moeten eisen dat hun managers handelingsbekwaam worden, zodanig dat deze managers in staat zijn op ieder moment en onder alle omstandigheden de juiste vaardigheden in te zetten. Daar hebben organisaties meer behoefte aan dan aan praatjes, en mooie praatjes over praatjes.



Anders opleiden

In sport en de kunsten is het gebruik heel veel te oefenen op de basics: dribbelen, penalty's schieten, analyses maken van schaakopstellingen, pianoloopjes. Het is gebruikelijk veel te oefenen, en op veel verschillende manieren, om de techniek te verfijnen en de basics echt in te slijpen.

Om meesterschap in management te bereiken is het noodzakelijk dat managers de managementvaardigheden onder de knie krijgen. Niet en klein beetje, maar helemaal, tot in de botjes. Dat vraagt een andere opzet van managementtrainingen.

In de eerste plaats vraagt het discipline van de trainers. Trainers moeten complexe vaardigheden opknippen in deelvaardigheden en daarop instructie geven, laten oefenen en deelnemers corrigeren, net zolang tot ze het foutloos kunnen. Trainers moeten op kunnen treden als drillsergeants. Dat is de eerste stap.

Maar foutloos een aantal handelingen uitvoeren is onvoldoende. We zijn eraan gewend dat je al een voldoende hebt als je meer dan de helft van de antwoorden goed hebt. Meesterschap wordt al toegekend aan degene die alle antwoorden goed heeft.

Alle antwoorden 100% goed is ruim onvoldoende voor Meesterschap!

Maar dan ontbreekt de dimensie tijd en omstandigheid. Als je het tijdens de training kan, kan je het dan altijd en overal? Typen leer je door niet alleen veel te oefenen, zodat je uiteindelijk foutloos typt, maar door ook op snelheid te oefenen. De typevaardigheid van de meeste managers is bijvoorbeeld te laag om hun computer goed te gebruiken.

In het ontwerp van managementtrainingen kan men meer gebruik maken van de dimensie tijd, om vaardigheden echt eigen te maken, zoals bijvoorbeeld intervaltraining.

En wat dacht u van:

- Brainstormen: 10 ideeën per minuut
- Vragen stellen: 15 open vragen stellen in 3 minuten
- High speed coaching: een coachgesprek in 10 minuten
- Heldere resultaatsverwachting formuleren: in 1 zin en binnen 2 minuten

In een goede training leert men foutloos een vaardigheid uitvoeren, maar wordt ook zo getraind dat een echt hoog niveau wordt bereikt, zodat de manager altijd en in alle omstandigheden kan presteren. Het zelfvertrouwen van de manager stijgt en daarmee de kans dat hij de vaardigheden ook daadwerkelijk in zal zetten.

Meesterschap vraagt om meer oefening dan tijdens de training mogelijk is. Net als beroemde pianisten, voetballers en basketballers is het ook belangrijk managers trainingsschema's mee



Uit een interview met Ray Charles:

‘Als u oefent, oefent u dan vooral de nummers die u in het volgende concert moet spelen?’
‘Nee, eigenlijk besteed ik meer tijd aan het bijhouden van loopjes, vingerzettingen die lastig blijven, dan de nummers die ik op het podium ga spelen. De vingers moeten soepel en losjes zijn, want wat mij te binnen schiet in mijn hoofd, moet ik met mijn vingers kunnen spelen’.

te geven zodat ze hun vaardigheden zelf kunnen trainen en onderhouden. Het is bekend dat 14 dagen iedere dag een kwartier oefenen veel meer effect heeft dan 1 ochtend achtereen. Als er al sprake is van een 2-daagse training in vaardigheden, dan komen de te trainen vaardigheden gedurende die twee dagen minimaal 4x terug. De manager neemt vervolgens zelf de verantwoordelijkheid voor zijn dagelijkse training, waarvoor allerlei hulpmiddelen beschikbaar zijn zoals bijv. scoringskaarten.

Speciaal voor degene die meer aandacht willen besteden aan de ontwikkeling van managementvaardigheden nog een aantal tips:

1. Deelnemers houden zelf hun resultaten bij

Op basis van de prestaties van ‘meesters’ in de omgeving, geeft de trainer aan wat de norm is. De deelnemers krijgen een schema waarin zij hun score, accuratesse en tijd noteren. De trainee kan de trainer inschakelen bij achterblijvende resultaten.

2. Iedere deelnemer ontwikkelt zich in een eigen tempo

Het is niet te voorspellen hoe lang het duurt voor iemand iets geleerd heeft. Het motiveert als iedereen zich meester mag maken van een nieuwe vaardigheid in het eigen tempo.

3. Geef voldoende tijd en ruimte om te oefenen

Zorg dat in het MD Programma voldoende gelegenheid is om te oefenen. Niet alleen in de gezamenlijke trainingstijd, maar ook tijdens de oefenmomenten individueel.

4. Leer complexe vaardigheden in kleine stapjes

Complexe vaardigheden zijn opgebouwd uit deelvaardigheden bijvoorbeeld: open vragen stellen, samenvatten en verwachtingen formuleren. Intervaltraining op verschillende onderdelen (bijv. 10 minuten per keer per onderdeel) is daarbij zeer effectief.



Een manager die de interactie tijdens zijn presentaties moet verbeteren, leren we eerst snel en accuraat open vragen te stellen. Daarna krijgt hij een 'buzzer' in zijn broekzak die in een bepaalde frequentie afgaat en daarmee het tijdstip aangeeft voor een open vraag. Eerst oefenen in accuratesse, dan in snelheid. We laten hem niet zo lang oefenen tot hij spontaan open vragen kan stellen. Net als pianoloopjes.

Als een manager alle deelvaardigheden en complexere managementvaardigheden onder de knie heeft kan hij ze in elke combinatie en elke omstandigheid inzetten. Dan is er ook ruimte voor improvisatie en dan is er pas ruimte om andere zaken in te voegen, zoals 'waarden', 'zingeving' en 'zelfsturing'. Wij zouden daar niet mee willen beginnen.



Aart Pijl MCM MA CMC

Ruim 25 jaar ervaring als facilitator & coach. Gekwalificeerd als Master of Change Management, bedrijfskundige, Master of Arts in HRM en Certified Management Consultant.
aartpijl@changecompany.nl

**Change Company,
facilitators & coaches**

Gespecialiseerd in het faciliteren van veranderingen, teamontwikkeling, werkconferenties, executive coaching en leiderschapsontwikkeling.

info@changecompany.nl
www.changecompany.nl
tel. 0522 45 11 28