

AUDIT-RAPPORTAGE

AMT (Action Maturity Training)

Voor u ligt een audit-rapportage van het onderzoek naar de daadwerkelijke effecten van de AMT-leiderschap training van Clearfields. De onafhankelijke audit is uitgevoerd in 2016 en in 2019 door J.M. Tromp (Boardroomconsult).

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	1
Verantwoording	2
Inleiding: beschrijving van de casus.....	3
Analyse van leerscript & context	4
Leerrendement	5
Veiligheid en organisatie	7
Succesfactoren	8
Aanbevelingen.....	9

Verantwoording

In opdracht van Clearfields BV heb ik op basis van mijn observaties tijdens de Action Maturity Training in januari 2016 een audit uitgevoerd op de training. Gelet op mijn achtergrond en ervaring, is mij gevraagd een kritische reflectie op de training uit te voeren op de volgende niveaus:

- Leerscript en context van de training
- Leerrendement
- Veiligheid en organisatie
- Succesfactoren
- Aanbevelingen

Ik ben gedurende de training continu in nabijheid van de groep geweest en heb de training voor de duur van 3,5 dagen intensief kunnen observeren. Daarnaast heb ik toegang gekregen tot alle relevante documenten en gegevens. Mijn reflectie is gestructureerd door middel van een beschrijvende casus van de ontwikkeling die een deelnemer meemaakt. Deze casus is niet gebaseerd op individuele deelnemers, enige overeenkomst met personen berusten op toeval. Na de beschrijvende casus volgt een management samenvatting van de belangrijkste inzichten en aanbevelingen uit de rapportage.

Utrecht, 29 maart 2016

Jan Tromp

Tussen 18 en 21 december 2018 is opnieuw een audit uitgevoerd op de AMT-leiderschapstraining van Clearfields voor medewerkers van het BlueWeb team van KLM. Hiervoor heeft de auditor op locatie KLM-Amstelveen begin februari in drie dagen 15 werknemers van BlueWeb en twee trainers van Clearfields geïnterviewd. Daarnaast zijn in een voor- en nameting dezelfde enquêtes afgenomen waarin 21 stellingen over 'eigen' gedrag in werksituaties zijn gescoord. Ook zijn een aantal sleutelfiguren uit de organisatie gevraagd te beschrijven wat zij zien als gewenste veranderingen met betrekking tot individueel gedrag, intra-team- en inter-team functioneren. En hoe zij daarop feedback geven zo'n 2 maanden na de pilot-training. Tenslotte is aan Clearfields gevraagd ook feedback te geven naar aanleiding van de terugkom/nazorg-activiteiten tot en met einde maart.

12 april 2019

J.M. Tromp

Deze audit-rapportage betreft de audit over 2016 in zijn geheel, aangevuld met relevante observaties uit 2019 door J.M. Tromp.

Inleiding: beschrijving van de casus

Ik heb ervoor gekozen mijn observaties van deze training samen te brengen in een beschrijvende casus. Deze fictieve casus representeert wat ik heb gezien in de ontwikkeling van verschillende deelnemers, wat resulteert in een anonieme beschrijving van de training.

Casus

Alieke, 34 jaar, getrouwd, 2 kinderen van 4 en 7, is twee jaar teammanager bij de nieuwe branche van de organisatie Decisive. Zij en een andere collega van haar hebben zich aangemeld voor AMT08 om hun 'leiderschap-kwaliteiten' aan te scherpen in het kader van hun persoonlijke ontwikkelplan in 2016. Haar op voorhand geformuleerde doelen zijn onder meer: - meer natuurlijk gezag ontwikkelen, - betere crisisbestendigheid ontwikkelen, - welgemeend nee durven zeggen, - noodzakelijke confrontaties en waar nodig conflicten durven aangaan, - eigen grenzen, beperkingen en mogelijkheden leren kennen en - betere teamplayer worden.

Na een uitvoerig en zorgvuldig intake- proces in de voorafgaande maanden bij Clearfields begint de 3,5 dag training op het NOC-NSF terrein Papendal in Arnhem. Eigenlijk weet zij nog niet goed wat haar te wachten staat. Spannend daardoor is het wel, maar zij heeft er veel zin in. Met een beperkt aantal voorbereidende instructies wordt zij stipt om 19.30 bij de hoofdingang van het centrum verwacht. Zij ontmoet daar de 7 andere deelnemers waaronder Claudia, haar collega. Buiten in de winterkou krijgt de groep de 1e - van de velen die volgen - heel summiere opdracht om samen met een maatje (haar coachingskoppel voor de gehele training) een aanhouding van een uiterst agressieve verdachte die zich ophoudt in een donker afbraakpand te verrichten.

Een redelijk overdonderende ervaring, onvoorbereid, die de start uitmaakt van een goed gestructureerde rollercoaster van individuele en teamgerichte actie- en leerervaringen, mede gebaseerd op de opleiding voor politieagenten. Die compacte reeks van eigen ervaringen via de 3,5 dagen en avonden gemiddeld van 6.30 tot 01.00 met nieuwe en verrassende (leer)opdrachten via dat draaiboek, is vervolgens de persoonlijke spiegel voor iedereen om de eigen leerdoelen aan te toetsen. Wie had ooit gedacht dat onze uiterst vrouwelijke en niet zo heel sportieve, soms wat fladderende en autoriteit gevoelige Alieke zonder zeuren of klagen en met leergierig enthousiasme al na 1 dag in een zwaar politie-uniform, soms met een kogelwerend vest van 10 kg, gedisciplineerd leerde verdachten aan te houden, te boeien aan te spreken volgens de formele codes, in barre nachtelijk kou teamoefeningen te doen etc. etc.? En vervolgens continue in een leer-modus te staan over haar eigen functioneren, haar leerdoelen en de bedrijfscultuur van Decisive? Niemand, en allereerst zij zelf niet.

Deze training stak ver uit boven de reeks aan opleidingen en cursussen die zij al had gevolgd. Waarom dat zo was kon zij bij de slotsessie vrijdagmiddag om 18.00 nog niet zo goed verwoorden. Maar het leek wel of zij weken bezig was geweest. Haar vertrouwen in haar mogelijkheden en wat zij moest gaan doen maandag op haar werk was ongedacht sterk toegenomen. Alieke voelde dat zij haar grenzen zoals zij die dacht te kennen enorm had opgerekt in positieve zin, zij was als het ware een beetje herboren. Nu nog de kunst om dat te bestendigen wanneer zij weer in de bekende contexten en patronen terecht komt...

Analyse van leerscript & context

De AMT kent een verrassende opzet die uiterst goed voorbereid en zorgvuldig wordt uitgevoerd, met ruim voldoende aandacht voor de 'menselijke' aspecten en vooral de veiligheid van de deelnemers. Deze pressurecooker-achtige leeromgeving, met praktische oefeningen mede afgeleid van de wijze waarop politieagenten worden opgeleid, is op zich al een vondst.

Er is een aantal redenen die maken dat de context van deze training zo effectief blijkt. De politiecontext geeft een wettelijk mandaat en een taak om mensen aan te spreken, mee te nemen en te beïnvloeden. Daarin vormt het een goede uitvergroting van het mandaat dat mensen krijgen als leidinggevende en medewerker binnen een organisatie. De middelen die de politie heeft, waaronder handboeien en pepperspray, dienen als metafoor voor de tools die een manager tot zijn beschikking heeft. Je leert mensen om tijdig op te schalen naar het gepaste middel om in de relatie tot de ander je doel te bereiken. Dit betekent grenzen tijdig aangeven, grenzen bewaken en actie ondernemen wanneer deze overschreden worden en afspraken niet worden nagekomen.

Leren in deze context doet daarom een enorm appel op diverse aspecten van leiderschapsvaardigheden: confronteren, aanspreken op gedrag, grenzen stellen en communiceren. Daarnaast zijn de consequenties van je handelen direct zichtbaar, tastbaar en voelbaar. Dit geeft deelnemers direct feedback op het gevolg van je optreden en maakt het mogelijk in een hoog en kort cyclisch tempo te herhalen en te leren.

Ik zie in het leerscript van de training duidelijk de model leerfasen-cyclus van *Kolb* terug: Concreet ervaren ('feeling'), waarnemen en overdenken ('watching'), abstracte begripsvorming ('thinking') en actief experimenteren ('doing'). De 3,5 dag van deze training begint ook en direct letterlijk met actief ervaren, trial and error-leren. Dat is een enorme kracht van deze training. Iedereen maakt op de eigen leerdoelen, maar ook op andere gebieden die niet zo aan de oppervlakte zichtbaar of voelbaar waren, een stevig proces door waar *onbewust/onbekwaam* transformeerde naar *bewust/ onbekwaam* en *bewust/ bekwaam*.

De afwisseling van (simulatie) oefeningen, instrumenteel leren, theorie, groeps- en met name team- leren en spiegelen van eigen emotionele- en stressreacties op onverwachte situaties vond tijdens de training plaats in een goede spannende cadans en 'zwaarte'. De selectie van de oefeningen en leermomenten tijdens de training maar ook het tempo, de mate van crisis-inductie op de grens van acceptabel en de mate van vermoeidheid is voor zover te beoordelen goed afgestemd op de (soort) cursisten.

De 'proof of the pudding' van wat iedereen op diverse vlakken geleerd had was de laatste casuïstiek dag waarbij een in 3 dagen 'ondergaan' tamelijk compleet politieel handelings-repertoire in vele situaties gedemonstreerd moest worden. Het enthousiasme en succes waarmee dat gebeurde, is een belangrijke basis voor de enorme tevredenheid en hoge waardering van de cursisten voor deze training. Hier wordt in vivo beleefd, gezien en aangetoond bij elkaar en bij iedereen zelf, wat ieder voor zich aan nieuw repertoire van denken, kunnen, doen, gedrag en beleven heeft geleerd. Ik ken geen trainingen waarin dat zo klip en klaar en overtuigend gebeurt. De afstand tussen de ervaring in het eerste uur en 75 uur later redelijk professioneel, emotioneel gecontroleerd met nieuwe cognitieve vaardigheden en een adequaat handelingsrepertoire een situatie totaal anders en effectiever benaderen. Daar zat voor bijna alle deelnemers een wereld van weken verschil tussen.

In 2019 is o.a. toegevoegd: 'Bij een behoorlijk aantal van de deelnemers was expliciet aan de orde dat men van onbewust-onbekwaam, in die 4 dagen van bewust-onbekwaam op onderdelen van gedrag vervolgens meer bewust-bekwaam werd. Het trainen van nieuw gedrag in de vele praktijkoefeningen in de cursus leverde ook meteen tools en oplossingen aan die men direct kon gebruiken.'

Leerrendement

Samenvattend ben ik van mening dat deze training deelnemers een context biedt waarbinnen ze actief worden om na te denken over zichzelf en in een pressure-cooker setting in korte tijd inzichten over zichzelf en vaardigheden ontwikkelen.

De nieuwe en onbekende context ontregelt de deelnemer en brengt ze in een leerstand. Het daagt ze uit vanuit een blanco beginsituatie uit hun dagelijkse patronen te stappen. Hoge herhalingsfrequentie stelt de deelnemers in staat om continu te blijven leren en experimenten met diverse gedragsaspecten en handelingsalternatieven. Gedurende de training krijgen ze op allerlei manieren een succes-ervaring aangeboden die hen in een positieve leerspiraal brengt. De ervaringen komen op verschillende manieren binnen: niet alleen cognitief, maar ook fysiek en emotioneel.

De context en het leerscript van deze training speelt een belangrijke rol in het effect van de training. Er staat in korte tijd een groepscohesie wanneer men dag en nacht, en fysiek steeds vermoeider, in een rollercoaster- programma wordt ondergedompeld. Daarnaast geeft het strakke, gestructureerde en bewezen opleidingsprogramma in de politie- context een uitdagende boost om te 'leren' en te gaan snappen wat leiderschap in uiteenlopende situaties echt betekent. Door deze meer cognitieve uitdaging worden al te regressieve (groeps)neigingen tegengegaan. Het is me niet gelukt een ander 'domein' dan de politie-context te vinden waarvan het leerscript hetzelfde effect zou kunnen hebben.

Met name het *bewust/bekwaam* worden van een aantal essentiële leiderschap vaardigheden en handelingsmogelijkheden verhoogt enorm het zelfgevoel en gevoel van eigenwaarde. En dat versterkt weer het bewustzijn van 'de leider' in je zelf. Het is zonder meer zo dat er op deze wijze ervaringen worden opgedaan die waardevol zijn om op terug te grijpen in de werksituatie van de deelnemers.

De voorbereiding op de intake en de koppeling aan eigen leerdoelen helpt met het verhogen van het effect van deze training. Belangrijk is ook de goed opgebouwde afwisseling van trainingsonderdelen die gaan over goed luisteren versus goed communiceren, de dynamiek tussen leiden en/of volgen, tussen bewuste en non-verbale c.q. onbewuste eigen gedragingen en - niet onbelangrijk hier natuurlijk - tussen het belang van het individu en het belang van de groep als metafoor voor de eigen organisatie.

De mate waarin de deelnemer deze leerervaringen kan toepassen in de eigen context, hangt er enerzijds enorm vanaf hoe de deelnemers in een zichzelf versterkende positieve spiraal van 'leren' terecht komen. En dat is zowel afhankelijk van het vervolgtraject maar vooral ook van de mate waarin deelnemers de koppeling van het geleerde met zichzelf en vooral met hun werksituatie hebben gemaakt/aangereikt gekregen. Coaching en nazorg in de werksituatie speelt hierbij een belangrijke rol.

In 2019 wordt benoemd dat de signalen van verandering- en veranderingsgezindheid ruim aanwezig zijn in de 1^e periode. Iedereen zoekt naar strategieën om de winst vast te houden. Zie de voorbeelden als 'de brief', het zwarte boekje en de AMT-momenten. Tegelijkertijd blijkt ook nut en noodzaak van de transforgesprekken en de terugkom dagen om het een en ander te verversen en te bestendigen. Of dat uiteindelijk voldoende gaat werken is denk ik pas definitief te zeggen na een vorm van her-meting over bijvoorbeeld 3 maanden.

Uit de feedback van de trekkers (na 3 maanden) kopieer ik hun uitspraak 'Alles omvattend lijkt het grootste rendement uit AMT te komen als je niet alleen maar deelnemers naar de training stuurt, maar ook vanuit de organisatie zelf actief bijdraagt aan borging in de praktijk en verdere verspreiding van het nieuwe gedrag.'

Deze uitspraak onderschrijf ik meer dan van harte. Want deze constatering drong zich ook al bij mij op tijdens de interviewronde. Ik kom daarop terug door mijn advies voor het vervolg.

Resultaat uit 2019: 'Er zijn al heel wat signalen over positieve veranderingen bij de deelnemers individueel. Maar opmerkelijk is het volgende nieuwe initiatief dat direct na - en ten gevolge van de AMT-training is ingezet. Zie daarvoor bijlage 13, blz 27, met de toelichting van Bayu Slamet. Dit betreft een zeer aanzienlijke verbetering van de performance via de Daily Releases PoC vergeleken met de standaard van 1x per week. Er ontstaat dus nu al enig hard bewijs van een duurzaam en zich terugbetalend effect van deze investering, 3 maanden na datum, op zowel individueel -, intra-team - als ook inter-team niveau.'

Veiligheid en organisatie

De training creëert een veilige en vertrouwde omgeving met ruimte voor openheid. Door de aanpak en opzet zie je wel hoe snel er een soort groeps- ego ontstaat waarbij de deelnemers in positieve zin hun eigen grenzen verleggen. Maar zoals bekend kunnen juist daardoor ook risico's ontstaan.

Veiligheid wordt gewaarborgd door heel nadrukkelijk en expliciet te blijven benadrukken dat het trekken van een eigen individuele grens niet alleen mag maar ook moet.

Menko Soeters en Eva Snieder zijn als trainers bijzonder goed op elkaar ingespeeld. Een stevig en helder koppel dat uitstraalt de zaak goed onder controle te hebben. De gedegen werkervaring en expertise binnen de politieacademie staat hier extra garant voor. Binnen no-time is er een groot vertrouwen bij alle deelnemers in deze leiding. Dat is natuurlijk een fundamentele voorwaarde voor succes. Sandra Wijdeveld zorgt als logistiek coördinator voor een kwalitatief hoogstaande organisatorische coördinatie en biedt naast de opleiders/trainers nog een derde oog dat aandacht heeft voor de cursisten en de manier waarop de individuele deelnemer zich beweegt in de training.

Alle trainingsacteurs die worden ingezet op trainingsonderdelen zijn van hoog tot zeer hoog niveau. De trainer van de training "spanningsherkenning en spanningscontrole" werkt op een voortreffelijke manier en didactisch zeer verantwoord.

De rollenspelen die verzorgd worden zijn voortreffelijk. Realistisch gespeeld, 'echt' en hun reflecties achteraf op gedrag van de koppels en wat hen dat in hun respectievelijke rollen deed lijken uiterst leerzaam voor deelnemers. Het was interessant te zien hoe interactie- en transactie reeksen van deelnemers van elkaar verschilden. Oefenen met in controle houden (overtuigend 'stop'!) van eigen psychologische 'umwelt' was voor een aantal ook een zeer leerzame en emotionele ervaring.

In 2019 benoemen de deelnemers middels een enquête dat er veel waardering is voor de zorgvuldigheid en professionaliteit van de begeleiding en waar nodig opvang door de trainers en de overige medewerkers van de organisatie inclusief de acteurs.

In 2019 is ook nog benoemd dat de eisen die er gesteld werden aan fysieke gesteldheid voor sommigen, met name de wat ouderen in leeftijd, soms behoorlijk uitdagend waren maar niet onoverkomelijk. De opzet van de training was er ook op gericht dat groepsaspecten zoals verantwoordelijkheid voor elkaar en voor elkaars tempo en 'bijzonderheden' mede aan de orde kwamen. Daarbij kon men altijd een beroep doen op de trainers.

Succesfactoren

Belangrijk voor het succes van de training zijn mijns inziens de volgende elementen:

- Zorgvuldige intake en voorbereiding die motivatie verhogend werken.
- Zorgvuldigheid in de voorbereiding en organisatie
- Heldere structuur en opzet van de training
- Doortimmerd draaiboek gebaseerd op jarenlange ervaring.
- Betrokken expertise en rechtvaardige 'strengheid' en consequente aanpak.
- Nuttige en overzichtelijke tools en 'mantra's (zoals de 5 G's, de cirkels van aandacht rond 'ik en mijn taak').
- Veel ervaringsleren in plaats van lange monologen of theoretische voordrachten.
- Stimulerende (groeps)mix van optimale interacties
- Stimulerende en bemoedigende feedback
- Intensieve samenwerking en vertrouwen.
- Sterke groepscohesie en - groepsidentiteit als basis voor betere prestaties.
- De koppeling met eigen doelen, eigen werksituatie die in de reflectie en feedbackronden benadrukt worden.

Aanbevelingen

Om het rendement van de training duurzaam te benadrukken zijn mijn aanbevelingen met name gericht op het nog beter in stand houden van de positieve leer-spiraal na afloop van de training. Zoek naar mogelijkheden, momenten en/of 'formats' om nog steviger de terugkoppeling van de cognitieve en emotionele leermomenten van de trainingsonderdelen naar de geformuleerde persoonlijke doelen maar vooral ook naar interacties en relaties in de persoonlijke- en werksituaties waar dat vooral speelt te realiseren. Wanneer dat circulaire proces goed gaat lopen is er m.i. nog meer garantie dat de impact van de AMT nog duurzamer is.

Voor het borgen van de resultaten is ook aandacht nodig voor de (werk)context waarin de deelnemers na de training terugkeren. Wanneer die context het leerproces blijft stimuleren of indien nodig ook mee verandert, wordt het rendement van de training groter.

Bovendien lijkt het interessant om meer inzage te ontwikkelen in de effecten van de training op de lange termijn door oud-deelnemers hierbij te betrekken en bevragen.

Het advies voor eventueel vervolg in 2019 luidt: Indien een training voor verbeteren van individuele- en samenwerking gerichte vaardigheden gewenst is lijkt de AMT-training van Clearfields gezien de uiterst positieve feedback bij al de BlueWeb medewerkers en het direct waarneembare positieve effect op de performance de beste keuze.

Kiest KLM daarvoor, vergroot dan voor de uitrol de scope van BlueWeb (60-90) naar KLM-digital (1000) en kies allereerst voor (een aantal) trainingen waarin vooral medewerkers uitgenodigd worden die een meer managerial, interactioneel gericht perspectief hebben zoals met name RPE's, Scrum Masters, Product Owners en Coaches. Dat garandeert minder kosten als bij een 'totale' uitrol én met naar een alle waarschijnlijkheid grotere impact op alle medewerkers.

Wanneer het management op deze wijze is getraind is een eventueel specifiek verder door te ontwikkelen 'light' vorm van de AMT-agile cursus bijvoorbeeld in de vorm van een in-servicetraining, mogelijk voldoende voor de overige medewerkers en teams.

Van belang is natuurlijk wel dat vervolg-trainingen in de voor KLM geldende gemeenschappelijke voertaal (Engels) worden gegeven. Én dat daarbij ook aandacht wordt gegeven aan belangrijke culturele verschillen die er mogelijk bestaan tussen de Franse, Indiase en Nederlandse deelnemers.

AUDIT-RAPPORTAGE
