

# Management Sparring®:

EEN VERNIEUWEND EN PRAGMATISCH  
CONCEPT VOOR PERSOONLIJKE ONTWIKKELING



*Managementsparring is een nieuwe vorm van managementontwikkeling die de belangrijkste voordelen van individuele coaching (aandacht voor individu) combineert met de voordelen van een training (leren van anderen). Bij managementsparring is er ruim aandacht voor de persoonlijke situatie. Maar ook feedback en praktijk ervaringen van collega-managers die in een vergelijkbare situatie zitten. Kern van de aanpak: managers brengen real life casuïstiek in, worden gecoached door de professional en hebben daarnaast sparringpartners in de vorm van collega managers. In feite is een het hybride werkvorm. Het is vooral effectief gebleken voor leidinggevende die al flink wat vliegreuen hebben, vaak veel trainingen gevolgd hebben en graag willen leren van andere leidinggevendden. In dit artikel zetten we uiteen wat Managementsparring inhoudt, daarbij hebben we het vooral beschreven als instrument voor leiderschapsontwikkeling.*

## Case

Ludwich is manager operations bij een grote speler in de turbulente energie branche . Hij is een ervaren manager die in zijn 25 jarige loopbaan als leidinggevende al velerlei trainingen heeft gehad en ontwikkelingsprogramma's heeft doorlopen. Hij loopt al enige tijd na te denken over zijn volgende stap op dat gebied. Wat zal nu een bijdrage kunnen leveren aan zijn ontwikkelingsvraag. Sterker nog wat is eigenlijk zijn ontwikkelingsvraag? Hij heeft het naar zijn zin, functioneert goed, zijn medewerkerstevredenheid is hoog en de meeste trainingen heeft hij wel gezien en gehad. Het heeft geen zin om lange trainingen te volgen en individuele coaching is ook geen optie. Hij wil namelijk vooral leren van collega's en niet alleen vanuit een 1 op 1 setting. Wat nu?

## Hoe nu verder?

Aan de hand van onderstaande vragen maakt u verder kennis met Managementsparring en de toepassing ervan in persoonlijke ontwikkeling.

- Vraag 1 Wat is Managementsparring®?
- Vraag 2 Hoe is het ontstaan?
- Vraag 3 Voor wie is Managementsparring® een geschikte methodiek?
- Vraag 4 Hoe werkt Managementsparring® in de praktijk?
- Vraag 5 Waarom werkt Managementsparring?
- Vraag 6 Wat zijn de belangrijkste voordelen?

## Vraag 1: Wat is Managementsparring®?

Bij deze intensieve methodiek gaat een leidinggevende - onder professionele begeleiding - sparren met collega managers die in een vergelijkbaar "vaarwater" zitten. Het gaat om kleine groepen (maximaal vier managers!) die op maat worden samengesteld. Geen sheets, geen theorie en syllabussen. Wel eigen casuïstiek inbrengen en leren van de scherpe visie en feedback van de sparringpartners.

Met een kleine groep van maximaal 4 managers/lei-

*De term sparring komt uit de vechtsport: scherp en realistisch oefenen van gevechten met een tegenstander. Daarbij zoveel mogelijk de werkelijke wedstrijd benaderend. Dit ook wat gebeurt bij Managementsparring.*

dinggevendden - die in een vergelijkbare situatie zitten en vergelijkbaar niveau hebben - sparren over casuïstiek. Door de intensieve manier van werken en de kleinschalige aanpak verdiepen de managers zich werkelijk in elkaars situatie. Zo is het mogelijk om scherpe feedback en reëel advies te geven. De sparringpartners geven nieuwe ideeën, nieuwe inzichten, andere zienswijzen en ... stellen vaak net die cruciale vragen. Reg Revans - de grondlegger van action learning - spreekt in dit kader van Questioning Insight. Inzicht dat ontstaat door gerichte vragen.

Samengevat: leren van elkaars concrete feedback, de "best practice" van andere leidinggevendden en professionele coaching.

## Vraag 2: Hoe is Managementsparring® ontstaan?

Deze vernieuwende aanpak van Management Ontwikkeling is ontstaan vanuit de aanpak van action Learning. Dit is een vorm van managementtrainingen, bedacht door Reg Revans, waarin een groep managers met praktijkervaring, door bespreking van dagelijkse problemen, van en met elkaar leert. Het ondernemen van acties, onbekende problemen aanpakken, nieuwe paden zoeken, risico's nemen en experimenten aangaan, zijn inherent aan Action Learning. De kern van Action Learning is leren door te doen. Leeractiviteiten binnen Action Learning-programma's worden op geheel eigen wijze ingevuld en georganiseerd.

De term Action Learning is een veelomvattende, een leerfilosofie en -aanpak tegelijk, en kent de volgende drie specifieke kenmerken:

1. Leren is gebaseerd op werkelijk bestaande, realistische taken en projecten ('real-life cases')
2. Leren vloeit vooral voort uit reflectie op gedane en geplande activiteiten met een klein aantal mensen
3. Leren en doen worden frequent afgewisseld om het 'leren doen' alsook het 'leren leren' te versterken en op een hoger niveau te brengen.

Leiderschapsvraagstukken zijn vaak persoonlijk en uniek. Het aanpakken van deze vraagstukken vraagt dan ook om een aanpak die daar rekening mee houdt. Action Learning is dan de uitkomst. Problemen en/of uitdagingen worden besproken en aangepakt met coaching van (ervaren) collega's. In dit vraag- en antwoordspel komt de manager tot gerichte en concrete veranderingen die exact passen bij zijn unieke vraagstelling.

*Leren = P + Q !*

*Reg Revans hanteerde voor deze vorm van leren een eenvoudige formule. Leren is uitvloeisel van geprogrammeerde kennis (P) en pientere vragen (Q). Dus door de juiste kennis op het juiste moment te brengen en door elkaar goede vragen te stellen vind leren plaats. Dit is exact wat bij Managementsparring gebeurt.*

Op basis van ervaring met action learning in MD programma's (zie ook een ander artikel in dit boek) is het idee ontstaan om de principes extreem te gaan toepassen in een (zeer) kleinschaligere setting. In feite is Managementsparring dus een methode gebaseerd op action learning waarin vooral het kleine aantal deelnemers en de selectie van deze deelnemers typerend is.

## Vraag 3: Voor wie is Managementsparring® een geschikte methodiek?

Op dit moment is er met deze methode vooral gewerkt met leidinggevenden. En dan wel in twee vormen. Er is gewerkt met leidinggevende uit verschillende organisaties die een vergelijkbaar niveau en/of vraagstuk heb-

ben (de zogenaamde open managementsparring) en er is gewerkt met leidinggevenden uit eenzelfde organisatie die in een vergelijkbaar proces (veranderingsproces) zitten (de zogenaamde incompany vorm).

De ervaring leer dat de methode vooral effectief is voor leidinggevenden die goed functioneren maar de punten op de i willen zetten. Vaak hebben deze managers al meerdere management trainingen gehad en hebben we behoefte aan iets anders of net die ene andere blik van buiten. Enige mate van zelfredzaamheid en verantwoordelijkheid nemen voor het eigen leerproces is noodzakelijk. Zeker ook omdat de sessies inhoud krijgen vanuit de ervaringen en vraagstukken van de leidinggevende.

Managementsparring stelt ook eisen aan (het lerend vermogen) van de deelnemers. De ervaring heeft geleerd dat deelname het meest oplevert als deelnemers:

- Voldoende relevante ervaring in leidinggeven hebben. Dit is cruciaal om ook echt te kunnen fungeren als sparringpartner voor collega's
- in staat zijn om vanuit hun werk zelf casuïstieken aan te dragen
- intrinsieke motivatie hebben. Iemand moet zelf graag mee willen doen
- voldoende zelfreflectie hebben. Het programma is niet vooraf bepaald iemand moet dus in staat zijn (om met hulp van de professional en collega's - zelf doelstellingen te formuleren
- feedback kunnen hanteren en omzetten in ander gedrag
- ook zelf feedback kunnen geven op (liefst op basis van eigen ervaring)
- een interne locus of control hebben en dus op zoek gaan naar wat ze zelf kunnen beïnvloeden

## Vraag 4: Hoe werkt Managementsparring® in de praktijk?

We beschrijven hier vooral de vorm van Managementsparring® waarin mensen uit verschillende organisaties met vergelijkbare vraagstukken aan de slag gaan. Voor de incompany voorbeelden verwijzen we naar andere artikelen van deze auteur.

### *Intake*

*De Confrontatie: feedback & doelen stellen  
Managementsparring-sessies  
Het Resultaat*

### 1. Intake

De intake is cruciaal om de groep zo samen te stellen dat deelnemende leidinggevenden ook echt iets kan met de andere managers. De intake vindt plaats aan de hand van een uitgebreid interview vooraf. Daarbij let-

tend op achtergrond, ervaring, vraagstelling, eerdere trainingen en motivatie.

### **Selectie aan de poort: hoge(probleem) betrokkenheid**

*Een groot deel van het succes van de sessie hangt af van de selectie van de juiste deelnemers.*

*Een bijzonder kenmerk van Managementsparring® is dat de managers vooraf geselecteerd zijn. De groep met sparringpartners is zodanig samengesteld dat ze ook werkelijk iets met elkaar hebben en elkaar toegevoegde waarde kunnen bieden. Dit kan een bepaald thema zijn dat hen bindt (leidinggeven aan veranderen, resultaatgericht leiderschap et cetera), een vergelijkbare functie of eenzelfde branche of type organisatie. Later geven we voorbeelden van drie groepsamenstellingen.*

## 2. De Confrontatie

Tijdens deze eerste sessie krijgen de leidinggevenden met assessments inzicht in hun leiderschaps gedrag (wat doe ik?) en persoonlijkheid (hoe zit ik in elkaar?). De resultaten worden onderling uitgewisseld en besproken. De coach begeleidt dit proces en geeft feedback. Iedere deelnemer stelt persoonlijke doelstellingen op. Doelstelling van deze eerste sessie is om elkaar goed te kennen, snappen en aanvoelen. Dit komt de kwaliteit van vervolg sparringsessies ten goede.

## 3. Managementsparringsessies

Dan volgen de sessies Managementsparring. Het mechanisme is eenvoudig (en gebaseerd op Action Learning): deelnemers brengen casuïstiek in. Vaak is deze relevant in relatie tot de persoonlijke doelstellingen. Echter als er brandende vraagstukken spelen hebben die voorrang. Immers de realiteit bepaalt de inhoud en niet andersom.

### **Enkele typerende elementen bij de uitvoering van Managementsparring-sessies:**

- Een minimum aan theorie
- Er is geen programma. Dit ontstaat vanuit de casuïstiek
- Alles kan. Als het maar bijdraagt aan het leerproces
- Er is expliciet aandacht voor leren leren, zoals oog voor leergedrag en leerstoornissen
- Leren van elkaar wordt expliciet gestimuleerd

In de sessies worden de deelnemers begeleidt door de professionele adviseur. Deze adviseur heeft een dubbele pet op. Hij/zij is enerzijds professioneel coach en anderzijds procesbegeleider. De andere leidinggevenden fungeren als sparringpartner van elkaar. Hoe kun je het aanpakken? Hoe zou jij het doen? Wat maakt het zo lastig? Wie heeft eerder met dit bijtje gehakt? Waar moet je aan denken? Wat zijn de valkuilen? De deelnemers creëren voor elkaar nieuwe inzichten door gebruik te maken van elkaars praktijkervaring.

Iedere sessie wordt afgesloten met concrete afspraken voor het vervolg: en wat ga je doen? De Managementsparring wordt afgesloten (vast aantal sessie met duidelijk einde) met een afrondende bijeenkomst waarin het resultaat wordt besproken.

### **Vraag 5: Waarom werkt Managementsparring®?**

Zoals eerder aangegeven is het een goede methode bij leidinggevenden die ervaring hebben en gemotiveerd zijn. Na twee jaar werken met deze methodiek en ruim twaalf jaar ervaring in action learning is duidelijk geworden waardoor er sprake is van een hoog leerrendement:

- Managers hebben de regie op invulling. Geen programma leren, maar leren wat op dat moment noodzakelijk is (just in time learning).
- Geen managers die gestuurd en/of onvoldoende gemotiveerd zijn.
- Pragmatische aanpak: nut en bruikbaarheid staan centraal
- De Sparringcirkel is zo samengesteld dat de managers iets met elkaar gemeenschappelijk hebben, de "probleem betrokkenheid" en herkenbaarheid is vooraf al hoog. Ook zijn deelnemers gelijkwaardig door matching op ervaring en niveau
- De groep is zo compact dat individuele aandacht mogelijk is (vergelijkbaar met 1 op 1 coaching), tegelijkertijd is er ook feedback van anderen dan alleen de coach
- Assessments op persoonlijkheid en leiderschaps-gedrag zorgen dat in de sparring gericht gewerkt wordt aan persoonlijke doelen

### **Vraag 6: Wat is de rol van de professionele sparringpartner?**

De rol van de van de begeleider is bij Management-sparring typisch:

- Enerzijds is het de spil van het hele traject anderzijds moet de begeleider vooral op de achtergrond blijven om het sparren van de deelnemers goed op gang te laten komen. Anderzijds moet hij continu zorgen voor interventies die het leerproces in de sessie op gang houden zonder het heft in handen te nemen.
- Enerzijds is hij coach (professioneel sparringpartner) van de sparringpartners en bemoeit hij/zij zich (rakelings) met de inhoudelijke aspecten van een casuïstiek. Anderzijds is hij/zij een procesbegeleider pur sang die zonder te veel interventies de sessies draaiende houdt.

Bijzonder element is dat met Managementsparring er ook een goede bewaking plaatvindt van de kwaliteit van werken van de professionele coach/begeleider. Bij 1 op 1 coaching is deze bewaking minder scherp bij managementsparring zijn er drie andere leidinggevende die de kwaliteit van coaching van de begeleider kunnen bewaken. Dit betekent ook dat de begeleider er tegen moet kunnen dat hij zelf ook feedback kan ontvangen

op zijn interventies en werkwijze. Sterker nog dit is integraal onderdeel van de aanpak. Zelf relativerend vermogen en kwetsbaar opstellen zijn dus cruciaal!

In het artikel over action learning in dit boek wordt verder ingegaan op de eisen die gesteld worden aan de begeleiding van dit soort programma's.

### Vraag 7: Wat zijn voorbeelden van Managementsparringcirkels?

Eerder gaven we aan de samenstelling van de groepen een cruciaal onderdeel is van het leerrendement. Hieronder schetsen we drie voorbeelden van open Managementsparring sessies. Overigens zijn de titel van de groepen werktitels die ook iets zeggen over de samenstelling.

#### *Emo-Strato*

Een Managementsparring® cirkel met daarin ditmaal vijf (zeer) diverse types leidinggevende. Het gemeenschappelijk aspect wat bindt is dat ze allemaal rond de 40 zijn en gemiddeld 12 jaar leidinggeven. Het leren van elkaar is gewaarborgd omdat twee deelnemers sterk gericht zijn op het strategisch aspect van leidinggeven en minder oog hebben voor de draagvlak en de menselijke kant (de strato's). De andere deelnemers zijn vooral op de meer emotionele en menselijke kant gericht en minder op de strategische (de emo's). Door elkaars casuïstiek vanuit verschillende perspectieven te bekijken vinden krachtige leermomenten plaats. Zeker het leren van elkaars vaak verschillende perspectieven helpt bij deze groep.

#### *Young Angry Men*

Een groep van 4 ambitieuze en kwalitatief sterke leidinggevers (high potentials in hun volgende stap). Op 1 na allemaal werkzaam in grote multinationals. Vaak ook trainee programma's doorlopen en veel trainingen gevolgd. Nu toe aan de volgende stap in hun loopbaan of in hun functioneren. Gemeenschappelijk is het gegeven dat ze in dezelfde loopbaan- en levensfase zitten. Vanuit deze verbondenheid kunnen ze snel schakelen en elkaar vatten. Verschillend is dat ze op verschillende manieren hun leidinggevende plek vormgeven en ook verschillend omgaan met hun loopbaan vraag.

#### *40 and strong*

Een groep van 4 veertigers. Allemaal gedreven mensen met een mooie loopbaan als leidinggevende. De deelnemers zitten goed in hun vel, hebben plezier in leidinggeven en boeken goede resultaten. Hier is wat bindt het punten op i zetten. Iedereen doet het goed maar allemaal hebben ze een vraagstuk dat hen kan helpen om een doorstart te maken en nog beter te worden.

#### Case

*Ludwich is uiteindelijk aan gaan sluiten bij een Managementsparringcirkel. Hij heeft gedurende 5 sessies actief gespard met drie collega leidinggevende van een Bank, een accountantskantoor en een directeur van een verzekeringskantoor. Het waren vier totaal verschillende bloedgroepen met allemaal hun eigen ervaringen en ideeën. Dit is net wat hij nodig had, even een frisse blik van mensen die zijn situatie goed zijn gaan leren kennen en toch met een frisse blik kunnen kijken.*

*Managementsparring® Is een geregistreerde merknaam van De Rooy Management Ontwikkeling/Elan & Helderheid*

#### Literatuur

- Academy of Management Executive, 2005, Vol 19, Leadership Group coaching in Action: The Zen of creating high performance teams. Manfred F.R. Kets de Vries
- Managementsparring, de Ultieme vorm van Action Learning. De Rooy en van den Berg, Millian Handboek Persoonlijke Effectiviteit, 2007
- Action Learning, David L. Dotlich en James L. Noel, Josey Bass Publishers, San Francisco, 1998
- Een kwestie van Zelfsturing, Een leertraject voor leidinggevers bij ABN AMRO, Andor de Rooy, Nol van Gessel en Theo Visser, in: Opleiding en Ontwikkeling, 1/2 2002

#### Websites

[www.managementsparring.nl](http://www.managementsparring.nl)

[www.12manage.nl](http://www.12manage.nl)