

Masterclass

AFTER ACTION REVIEWS: LEREN DOOR EN VOOR TEAMS

Karolien Selhorst

We verdiepen ons in deze masterclass in de finesses van After Action Reviews en vroegen de Britse expert Chris Collison om raad. Chris Collison is de laatste jaren zelfstandig consultant, maar werd vooral bekend in de jaren negentig toen hij bij BP actief was als kennismanager. Samen met collega Geoff Parcell ontwikkelde Collison onder andere een methode – de ‘performance improvement benchmarking’ – die kennisdelen linkt aan performanceverbetering. Sindsdien wordt deze methode overal ter wereld toegepast. De bestseller *Learning to fly* was het resultaat van hun jarenlange samenwerking.

Chris, in je boek heb je het uitgebreid over After Action Reviews, een methode waar je zelf heel wat ervaring mee hebt opgedaan. Kan je kort uitleggen wat een After Action Review (AAR) is?

Chris Collison (CC): Een AAR is een korte oefening (slechts 10 tot 15 minuten) om een groep of team te helpen bij het zelfstandig evalueren van een bepaalde actie of activiteit met als doel daaruit te leren. In de meest eenvoudige vorm levert een AAR niet meer dan één of twee flipcharts met informatie op. Het resultaat van een AAR – wat men geleerd heeft – wordt niet noodzakelijkerwijs gedeeld met externen. Daarvoor zijn andere, meer diepgaande methoden voorhanden. Eén van de belangrijkste doelstellingen van een AAR is om de integriteit van een team te verstevigen en om te werken aan een cultuur van vertrouwen, (zelf-)reflectie en leren.

Je hebt het over andere, meer diepgaande evaluatiemethoden. Kun je een paar voorbeelden geven?

CC: Voorbeelden zijn ‘project reviews’ en ‘retrospects’. Dat zijn langere bijeenkomsten – soms duren ze wel één of twee dagen – met als doel het geleerde aan te wenden voor een ander, volgend project. Idealiter genereren ze een rijke set resultaten, inclusief richtlijnen, verhalen, voorbeelden,

contacten en soms ook videofilmjes en audio. Het belangrijkste verschil met een AAR is dat ze speciaal zijn ontworpen om lessen uit te trekken die men kan aanwenden voor een specifiek toekomstig project. Vandaar de noodzaak om de resultaten op een duurzame manier vast te leggen.

Zijn er verschillende vormen van AAR's op de markt? Of heeft een AAR een vast stramien?

CC: AAR's zijn ontstaan in het Amerikaanse leger dat een vaste structuur heeft ontwikkeld die bestaat uit vier vragen: Wat had er moeten gebeuren? Wat is er werkelijk gebeurd? Wat is de zogeheten ‘ground truth’? Ofwel: Waardoor zijn de verschillen te verklaren? Wat kunnen we daarvan leren? Het Amerikaanse leger maakt een onderscheid tussen een korte AAR en een uitgebreide AAR. Beide vormen maken gebruik van dezelfde vragen. De laatste duurt echter langer en genereert resultaten die ook bruikbaar zijn voor externen. De korte AAR duurt slechts 10 tot 15 minuten en kan snel worden toegepast.

Een belangrijke eigenschap van AAR's is dat er tijdens de evaluatie geen rekening wordt gehouden met rang of hiërarchie van de deelnemers. Tijdens de oefening kunnen alle teamleden vrij hun mening uiten zonder angst te moeten hebben voor sancties. In extreme gevallen kan oneerlijkheid mensenlevens kosten. Ed Guthrie, een gepensioneerd kolonel die werkte voor BP, omschreef dit principe als ‘pinning your stripes to the door’.

Wanneer vindt een AAR bij voorkeur plaats?

CC: Veel mensen denken dat ze AAR's alleen kunnen organiseren na een project of activiteit. Dat klopt niet. AAR's

In de serie ‘Masterclass’ neemt Karolien Selhorst maandelijks een kennismanagementinstrument onder de loep. Daarvoor put zij uit eigen ervaring en/of boort zij de bronnen aan van haar uitgebreide netwerk.



De Amerikaanse brandweer zet After Action Reviews in om bepaalde interventies direct na afloop te evalueren.

faciliteren het collectief en/of individueel leren tijdens het werkproces en kunnen dus worden ingezet na elke gebeurtenis. Een 'gebeurtenis' kan het overdragen van een shift zijn, een kort bezoek, enzovoorts.

Wat zijn specifieke voor- en nadelen van AAR's in vergelijking met andere evaluatiemethoden? Met andere woorden: waarom zou ik als organisatie een AAR organiseren?

CC: Een After Action Review is een korte, eenvoudige en gemakkelijk te onthouden oefening. AAR's zijn daarom een goede manier om van start te gaan met zogeheten 'zachte' kennismanagementinstrumenten. Bovendien vereist een AAR alleen een minimum aan facilitatievaardigheden. In het algemeen worden AAR's georganiseerd door en voor een team. Een AAR heeft een eenvoudige structuur die een team de kans geeft om eerst alle feiten op een rijtje te zetten en pas daarna het geheel te analyseren. De eerste twee vragen bevestigen louter de feiten. Daarna kan de groep

beginnen aan de eigenlijke analyse en toekomstige acties vastleggen. Er bestaan ook andere, gelijksoortige oefeningen. Een voorbeeld is 'Good, Difficult, Different'. Maar vaak is al een oordeel gevormd nog voor de feiten op een rijtje zijn gezet. Deze methoden hebben wel een louterende werking, maar zijn allesbehalve evenwichtig.

Je zegt dat AAR's bij uitstek geschikt zijn om aan de slag te gaan met 'zachtere' KM-tools. Is daar een bepaalde reden voor? Je hebt het ook over 'Good, Difficult, Different'. Kun je deze termen iets nader verklaren?

CC: AAR's zijn zelf een 'zachte' methode omdat geen ICT vereist is. Voor wie dus kennismanagement met een sterke ICT-focus introduceert in een organisatie zijn AAR's een relatief eenvoudige manier om aan te tonen dat kennismanagement ook over leren en conversatie gaat. 'Good, Difficult, Different' is een andere korte evaluatiemethode. De teamleden delen eerst hun inzichten over wat

goed is gegaan, vervolgens over wat moeilijk ging en ten slotte over wat anders zou kunnen in de toekomst. Deze techniek wordt onder andere gebruikt door Syngenta. Je kunt er meer over lezen in het boek *The way of nowhere* van Nick Udall.

Wat zijn je eigen ervaringen met AAR's? En heb je een idee welke organisaties AAR's toepassen in de praktijk?

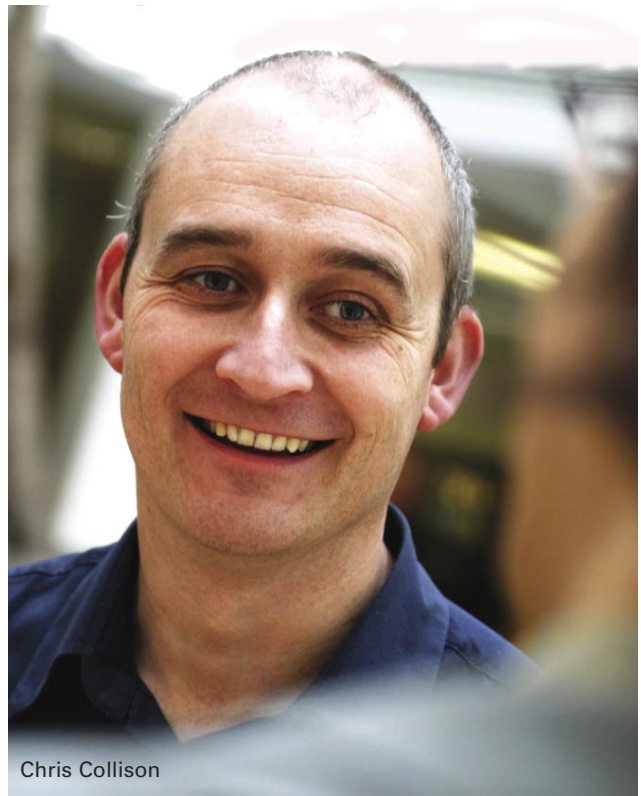
CC: AAR's worden frequent gebruikt door het leger en de zee- en luchtmacht in de Verenigde Staten, maar ook daarbuiten. Ook hulpdiensten zoals de Amerikaanse brandweer passen veelvuldig AAR's toe. Zij zetten de methode in om bepaalde interventies direct na afloop te evalueren. Bij BP organiseerden we vooral AAR's in een operationele context. Bijvoorbeeld bij een raffinageteam dat een routinematige onderhoudsklus wilde evalueren, en om traditionele managementbijeenkomsten zoals een tweedaagse externe meeting, een congres of onderhandelingen te beoordelen. In Groot-Brittannië passen heel wat ziekenhuizen AAR's toe om klinische activiteiten te evalueren. University College London Hospital bijvoorbeeld organiseert AAR-workshops en simulaties voor haar vierduizend medewerkers. De NGO Tearfund, een christelijke ontwikkelingsorganisatie, gebruikt AAR's om haar medewerkers die terugkeren van een missie te debriefen. Zij hebben echter een extra vraag toegevoegd aan de AAR-structuur om meer narratieve antwoorden te ontlokken. Deze vraag luidt: welke verhalen vertel je aan de kerken als resultaat van je missie?

Zijn AAR's geschikt voor elke context? En hoe gebruik jij ze?

CC: AAR's werken goed bij geplande, afgebakende acties, activiteiten of projecten. Een populaire misvatting is dat ze alleen de negatieve aspecten in beeld brengen. Tijdens de 'wat is er werkelijk gebeurd'-vraag moet de moderator voorbereid zijn om ook niet geplande, positieve neveneffecten te onderzoeken. AAR's werken minder goed als je bijvoorbeeld een gewone bijeenkomst evalueert die grotendeels volgens plan verliep. Het gevaar ontstaat dat teveel aandacht gaat naar bijkomstige en triviale aspecten. Een voorbeeld: *Wat had er moeten gebeuren?* We zouden om 10.00 uur beginnen en om 13.00 uur eindigen met een lunch. *Wat is er werkelijk gebeurd?* We waren op tijd klaar, maar het eten was er nog niet. *Waardoor zijn de verschillen te verklaren?* Misschien was de catering te laat? *Wat kunnen we daarvan leren?* Misschien moeten we volgende keer maar afhaalpizza bestellen? Je merkt zelf dat een dergelijke oefening niet veel zinnigs oplevert.

Ten slotte: heb jij – als expert – nog tips voor mensen of organisaties die aan de slag willen met AAR's?

CC: Ik ben gevleid dat je me een expert noemt. Ik raad mensen altijd aan: wees niet bang, probeer de techniek



Chris Collison

gewoon uit. AAR's nemen heel weinig tijd in beslag en genereren meestal relevante inzichten. Om aan zelfvertrouwen te winnen kun je AAR's eens uitproberen in een familiale context of na een informele meeting. Maar misschien moet je dan de vragen op een meer informele manier stellen. Heel soms zal een AAR weinig opleveren: de resultaten waren zoals voorzien en alles is vlot verlopen. Je moet niet meteen in paniek raken als zoiets gebeurt. Probeer in dat geval te focussen op de vraag: wat moeten we doen om te garanderen dat we altijd zo succesvol te werk gaan? **IK**

Neem eens een kijkje op de website van Chris Collison: www.chriscollison.com; of op zijn blog, 'All of us are smarter than any of us': <http://chriscollison.wordpress.com>.

Collison, C. & Parcell, G. (2004). *Learning to fly. Practical Knowledge Management from Some of the World's Leading Learning Organizations*. West Sussex, John Wiley & Sons.

Reacties zijn welkom bij Karolien Selhorst: karolienselhorst@essentials-media.nl.