

'Action learning' als retentiemaatregel voor 'high potentials'(2)

In onze vorige nieuwsbrief beschreven wij de waarde van 'action learning' als retentiemaatregel voor high potentials. Meer bepaald verduidelijkten we wat 'action learning' precies is, waarom het geschikt is voor 'high potentials', aan welke voorwaarden 'action learning'-projecten moeten voldoen en we beschreven kort welke stappen genomen worden tijdens dit proces. Zoals beloofd reiken we u in deze nieuwsbrief een uitgebreid stappenplan aan voor het proces van 'action learning', zodat u er zelf mee aan de slag kan in uw organisatie.

1. Selectie van de deelnemers en indeling in groepen

Nadat u in kaart gebracht hebt welke werknemers de 'high potentials' zijn binnen uw organisatie, zijn uiteraard de potentiële deelnemers aan 'action learning' bekend. Wanneer een organisatie meer dan acht 'high potentials' telt, is het aangewezen om hen in groepen in te delen. Het ideale aantal is vijf à zes personen per groep¹. Een grotere groepsgrootte kan mogelijk spanningen binnen de groep en non-participatie van een aantal leden veroorzaken. Daarenboven voelen mensen zich veiliger in kleinere groepen en krijgen de individuele deelnemers in een kleinere groep meer tijd om hun vooruitgang, vragen, problemen, enz. te presenteren aan de groepsleden en de coach.

De groepen bestaan best uit een mix van deelnemers met verschillende functies, aangezien het probleem waarrond zij werken ook crossfunctioneel zal zijn. Bovendien geeft de samenwerking met collega's met een andere functie een meerwaarde omdat de groep zo over complementaire competenties beschikt en de deelnemers veel van elkaar kunnen bijleren. De groepen bestaan bij voorkeur uit medewerkers die zich ongeveer op hetzelfde hiërarchisch niveau situeren. Op deze manier ontstaan er binnen een groep minder machtsverschillen, voelt iedereen zich veilig en kan er open en vrij worden gediscussieerd.

2. Het team samenstellen dat zal instaan voor het formuleren van cases en het evalueren van de voorgestelde oplossingen

Het team dat een uitdaging of probleem voorstelt en achteraf ook de oplossing evalueert, noemen we verder in deze nieuwsbrief de 'klant'. In het geval van 'action learning' voor 'high potentials' is de klant meestal het management team of een deel daarvan. Uitdagingen of problemen op het niveau van het management team vormen immers een echte uitdaging voor de 'high potentials'. Vaak verwacht de organisatie ook van hen dat zij ooit op dat niveau terechtkomen. Belangrijk is dat de klant het doel en de aard van het 'action learning'-programma begrijpt, het belang van het programma onderschrijft en ervoor kan zorgen dat de deelnemers toegang krijgen tot de bronnen die ze nodig hebben om een oplossing te formuleren. Bovendien kan het management team ervoor zorgen dat het programma zichtbaar en aanvaard wordt in de organisatie.

¹ Weinstein, K. (1999). *Action learning: a practical guide*. Gower: Hampshire.

3. De leidinggevenden van de deelnemers inlichten

De directe leidinggevenden van de 'high potentials' dienen goed geïnformeerd te worden wat betreft de doelstellingen, de uitvoering en het belang van het 'action learning'-programma. De redenen daarvoor zijn de volgende:

- Het 'action learning'-programma vereist dat de 'high potentials' op regelmatige tijdstippen samenkomen, waardoor ze soms niet aanwezig kunnen zijn op hun dagdagelijkse werkplek. Bovendien hebben de deelnemers tijdens de werkuren voldoende tijd nodig om aan het project te werken.
- Een belangrijke taak van leidinggevenden is het instaan voor de ontwikkeling van hun medewerkers. Opdat deze leidinggevenden de verschillende vormingsactiviteiten op elkaar zouden kunnen afstemmen, dienen zij te weten welke competenties door het 'Action learning' programma ontwikkeld worden.

Het informeren van de leidinggevenden over het 'action learning'-project kan gebeuren aan de hand van een informatiebrochure en/of een informatiesessie. Leidinggevenden kunnen echter ook betrokken worden bij het hele gebeuren. Ze kunnen bijvoorbeeld als expert optreden die de groep inhoudelijk rond bepaalde thema's adviseert.

4. De deelnemers informeren

Het spreekt voor zich dat de deelnemers vóór de start van het 'action learning'-project ingelicht moeten worden over de bedoeling, de opzet en de praktische omkadering van 'action learning'. Dat kan aan de hand van een brochure en een infosessie waarin ook de verantwoordelijkheid van en de verwachtingen naar de deelnemers toe duidelijk wordt geëxpliciteerd.

5. Management team formuleert de uitdaging/het probleem

Tijdens de eerste bijeenkomst van het 'action learning'-programma stelt de klant in een presentatie de uitdaging of het probleem voor waarrond de 'high potentials' dienen te werken. Deze 'case' en de verwachtingen omtrent de oplossingen dienen daarin helder geformuleerd te worden en de 'high potentials' moeten de kans krijgen om vragen te stellen. De case die aan de 'high potentials' voorgelegd wordt, moet een authentiek reëel probleem of uitdaging van de business zijn. Bij de selectie van een case moet rekening gehouden worden met de volgende criteria:

- Relevantie criterium: het moet om een duidelijk en aanwezig gevaar/probleem/uitdaging gaan waarmee de organisatie nu of in de toekomst geconfronteerd wordt.
- Bruikbaarheidscriterium: de case waarrond gewerkt wordt moet impact kunnen hebben op de huidige business.

- Crossfunctioneel criterium: het probleem moet crossfunctioneel zijn, wat betekent dat het zich over ten minste twee functiedomeinen uitstrekt.
- Inhoudscriterium: er moeten duidelijke doelen gedefinieerd kunnen worden.
- Evaluatiecriterium: de resultaten moeten gemakkelijk kwalitatief (en waar mogelijk kwantitatief) geëvalueerd kunnen worden.

Een voorbeeld van een uitdaging die aan de 'high potentials' voorgelegd kan worden is de volgende case:

Een CEO heeft zijn organisatie uitgedaagd om wereldwijd de best verkopende organisatie te worden. Hieruit resulteerde dat de opbrengst van de organisatie met 78% steeg, met een netto-inkomen dat verdrievoudigde. De organisatie blijkt deze groei echter niet vol te houden. De opdracht voor de 'high potentials' bestaat erin om een strategie te bedenken waardoor de organisatie haar groei blijft verderzetten.

6. Samenkomsten van de 'high potentials'.

6.1 Hoeveel samenkomsten en hoelang duren zij?

Voor een omvangrijk project krijgen de 'high potentials' gemiddeld zes maanden de tijd. Idealiter ontmoeten de deelnemers elkaar minstens één maal per maand. Wanneer er een groter tijdsinterval is tussen de meetings, dan dreigt het project aan te slepen en verliezen de deelnemers hun enthousiasme. De meetings duren best een hele dag. Op die manier is er voldoende tijd om de deelnemers individueel aan het woord te laten komen en de resultaten van hun werk samen te brengen. Wanneer de meetings slechts 2 à 3 uur duren, hebben maar enkele deelnemers de kans om hun vooruitgang, problemen, vragen enz. voor te leggen. De overige groepsleden moeten dan tot een volgende meeting wachten om aan de beurt te komen. Niet alleen komt zo de vooruitgang van het project in gevaar, ook de kansen om te leren van mekaar nemen op deze manier af.

6.2 Proces tijdens de meetings

Tijdens de meetings zijn een aantal fundamentele stappen of gedragingen noodzakelijk:

- **Individuele tijd om problemen te presenteren:** Tijdens elke meeting is er voor elke deelnemers' airspace' of individuele tijd waarin die deelnemer aan de andere groepsleden vertelt waarmee hij bezig is geweest, welke resultaten hij geboekt heeft sinds de vorige meeting en welke problemen hij ondervindt².
- **Zinnige en uitdagende vragen stellen:** Tijdens de 'airspace' van de andere groepsleden, is het de bedoeling dat de 'high potentials' aan de probleemsteller de juiste vragen stellen zodat deze zelf meer inzicht krijgt in het probleem en oplossingspistes kan verkennen. De 'probleemsteller'

² Weinstein, K. (1999). *Acion learning: a practical guide*. Gower: Hampshire.

houdt echter wel de touwtjes in handen en bepaalt tijdens zijn airspace wie aan het woord komt en waarover het gesprek gaat.

- **Actief luisteren:** Tijdens de 'airspace' van een persoon dienen de overige groepsleden actief te luisteren. Actief luisteren betekent dat men precies luistert naar wat de ander zegt en daarbij een foto of scenario creëert om gaten en inconsistenties in het verhaal van de ander op te kunnen merken.
- **Feedback geven en inzichten delen:** Wat de overige groepsleden eveneens dienen te doen, is het geven van feedback aan of hun inzichten delen met de probleemsteller. Deze feedback kan zowel inhoudelijk zijn als gericht zijn op de manier waarop het probleem gepresenteerd wordt.
- **Reflecteren:** De deelnemers moeten elkaar aanzetten tot reflecteren tijdens de meetings. Reflecteren kan op twee manieren. Ten eerste kunnen de groepsleden terugspiegelen wat degene die aan het woord is zegt of welke gevoelens hij of zij daarbij heeft. Op die manier kan de probleemsteller controleren of zijn boodschap op de juiste manier is overgekomen. Een tweede manier van reflecteren is het heroproepen van bepaalde gebeurtenissen, gevoelens, acties enz. Wanneer men echt wil bijleren en veranderen, dan is deze laatste vorm van reflecteren ook noodzakelijk. Om het reflectieproces vlot te laten verlopen is het belangrijk dat deelnemers vermijden om oordelen uit te spreken over elkaar of onmiddellijk met oplossingen komen aandragen wanneer iemand een probleem op tafel legt.

6.3 Begeleiding tijdens de meetings

Bij 'action learning' is het vooral in het vroegste stadium van belang dat de groep begeleid wordt. Deze facilitator is een niet-betrokken, externe en objectieve stem die in staat is om te zien wat er precies gebeurt, die kan interveniëren wanneer dat nodig is en die de groep terug op het juiste spoor kan brengen wanneer ze afdwaalt. Goede begeleiders zijn dus niet inhoudelijke experts, maar wel experts op het vlak van processen. Het is hun taak om een balans te vinden tussen zelfontplooiing en actie van de deelnemers. Actie is immers nodig om resultaten op te leveren, maar zelfontplooiing is minstens even belangrijk bij 'action learning'. De facilitator laat de deelnemers daarom voortdurend reflecteren en stilstaan bij hun eigen leren.

7. Opmaken van het eindrapport en de presentatie.

Aan het einde van het traject dienen de deelnemers een voorstel tot oplossing voor de uitdaging of het probleem neer te schrijven in de vorm van een eindrapport en een presentatie. Zowel het eindrapport als de presentatie bevatten minimaal de volgende onderdelen:

- **Executive summary:** een kernachtige samenvatting op een halve pagina die aan het rapport vooraf gaat.

- **Introductie:** een schets van de achtergrond en de context die hebben geleid tot de selectie van de case en een duidelijke afbakening van de 'scope'.
- **Probleemanalyse:** een probleemdefiniëring en een diagnosering.
- **Synthese:** een beschrijving en motivatie van de gekozen oplossing en een implementatieplan.

Dit eindrapport wordt minstens een week voor de eindvergadering aan de 'klant' bezorgd, zodat zij de nodige tijd hebben om zich goed voor te bereiden.

8. De groep 'high potentials' presenteert haar oplossing voor de uitdaging/het probleem aan de klant

Tijdens een meeting tussen de 'high potentials' en het management team presenteren de 'high potentials' hun oplossing(en). Daarna is er tijd voorzien waarin de managers vragen kunnen stellen en feedback kunnen geven. Deze meeting wordt best ook weer begeleid door een facilitator die het proces stuurt, ervoor zorgt dat alle deelnemers de nodige ruimte krijgen en de discussie het vereiste niveau van diepgang bereikt. Op het einde van deze sessie spreekt de groep een moment voor een volgende meeting af waarop het management team hun finale feedback geeft.

9. Het management team beslist welke acties verder ondernomen worden en geeft feedback

Binnen het management team wordt er beslist of de voorgestelde oplossing van de high potentials volledig, gedeeltelijk of niet kan uitgevoerd worden. Een laatste meeting tussen het management team en de 'high potentials' wordt belegd waarin het management team uitgebreid feedback geeft bij de genomen beslissing. Indien de voorgestelde oplossing uitgevoerd wordt, geeft het management team ook aan hoe de high potentials kunnen meewerken aan het project.

Natuurlijk is het belangrijk dat u het 'Action Learning' concept aanpast aan de concrete noden en context van uw eigen organisatie. Enkel dan zal het de beschreven meerwaarde opleveren zowel voor de betrokken deelnemers als voor de rest van de organisatie. Wij hopen echter dat u met het aangereikte stappenplan al een heel eind op weg geraakt en dat u zin gekregen hebt om met dit concept aan de slag te gaan.

Met vriendelijke groeten

Het MCR-team