

# 'Action learning' als retentiemaatregel voor 'high potentials'

Sinds het einde van de jaren '90 is een 'talent war' aan de gang in de bedrijfswereld. Organisaties concurreren met elkaar om de meest getalenteerde mensen in huis te halen. Aangezien deze 'high potentials' zeer gegeerd zijn, vinden ze zonder problemen een nieuwe job en is de kans groot dat ze – vaak op korte termijn - de ene organisatie voor de andere inruilen.

Dat werknemers ontslag nemen en in een andere organisatie aan de slag gaan, is niet zo vreemd. De traditionele overeenkomst tussen werknemer en werkgever waarbij de werknemer zeer loyaal is en levenslang bij dezelfde organisatie blijft, bestaat immers niet meer. De nadruk komt nu te liggen op employability en dus op de carrière van de werknemers. Kansen die bijdragen tot een verdere ontwikkeling van een carrière worden gegrepen, ook al betekent dit het verlaten van de huidige organisatie waarin de werknemer tewerkgesteld is.

Wanneer werknemers de organisatie verlaten, vormt dat niet altijd een probleem. Sommige jobs zijn immers gemakkelijk en snel in te vullen. Het verliezen van 'high potentials', is daarentegen wel problematisch om (enkele van) de volgende redenen<sup>1</sup>:

- belangrijke competenties gaan verloren
- een grote investering gaat verloren
- (eventuele toekomstige) leiders vertrekken
- samen met de werknemer vertrekken misschien enkele klanten

Het is dus van belang om als organisatie inspanningen te leveren die specifiek gericht zijn op het behoud van 'high potentials', of om met andere woorden aan 'talent retention' te doen. In deze nieuwsbrief beschrijven we eerst een aantal acties die organisaties in België vaak al ondernemen in het kader van 'talent retention'. Daarna spitsen we ons meer specifiek toe op 'action learning' als retentiemaatregel voor deze doelgroep.

## Talent retention

Heel wat organisaties ondernemen acties die er specifiek op gericht zijn het welbevinden en de ontwikkelingskansen van de 'high potentials' te vergroten. Enkele voorbeelden van deze activiteiten zijn:

- **De populatie van 'high potentials' in kaart brengen:** ledere organisatie dient te definiëren wat het begrip 'high potential' in hun organisatie betekent en welke medewerkers onder deze noemer vallen.

<sup>1</sup> Woodruffe, C. (1999). *Winning the talent war: a strategic approach to attracting, developing and retaining the best people*. John Wiley & sons, LTD: Chichester.

- **Nagaan wat de verwachtingen en behoeften van de 'high potentials' zijn:** Vanaf de start van een job ontstaat tussen een werknemer en een werkgever een psychologisch contract<sup>2</sup>. Dat omvat de ongeschreven verwachtingen bij en subjectieve interpretaties over de arbeidsovereenkomst. Wanneer werknemers het gevoel krijgen dat het psychologische contract niet wordt nagekomen door de werknemer, zullen zij overwegen om de organisatie te verlaten. Het in kaart brengen van de individuele verwachtingen van de 'high potentials' kan bijvoorbeeld aan de hand van de loopbaanankerstest<sup>3</sup> van Schein. Een loopbaananker is een combinatie van waarden, behoeften en drijfveren. Aan de hand van deze test wordt nagegaan aan welke loopbaanankers een individu het meest belang hecht. Op basis daarvan kan dan een individueel carrièreplan worden opgemaakt.
- **Mentoring of coaching aanbieden:** Vooral via mentoring of coaching door topmanagers, voelen de 'high potentials' zich gewaardeerd en worden ze gestimuleerd om zich te ontwikkelen.
- **Een aangepast opleidingsaanbod ontwikkelen:** Voornamelijk opleidingstrajecten rond leiderschaps- en managementsvaardigheden geven de boodschap naar de 'high potentials' toe dat zij in de toekomst een leidinggevende functie zullen innemen en dus voldoende carrièrekansen aangeboden krijgen.
- **Een gestructureerde carrièreplanning aanbieden:** Wanneer een realistische planning wordt opgesteld met de verdere mogelijke carrièrestappen, krijgen de 'high potentials' het gevoel dat in hen geïnvesteerd wordt. Bovendien hebben zij dan al een zicht op hun toekomst in het bedrijf, wat hen kan motiveren om te blijven.
- **Mogelijkheden tot deelname aan projecten creëren:** Werken in projectteams kan om verschillende redenen leiden tot retentie van de 'high potentials'. Enerzijds ontstaat op deze manier snel een verbondenheid met collega's, wat zeker voor jonge medewerkers een reden blijkt te zijn om de organisatie niet te verlaten. Anderzijds kunnen 'high potentials' de leiding krijgen over een project, waardoor ze de kans krijgen om verantwoordelijkheid te dragen en hun leidinggevende competenties te demonstreren. Tot slot krijgen ze ook de mogelijkheid om andere afdelingen binnen de organisatie te verkennen, waarin ze eventueel in de toekomst zouden kunnen werken.

In deze nieuwsbrief willen we ons vooral toespitsen op één specifieke actie die organisaties kunnen ondernemen i.v.m. talent retention, namelijk 'action learning'. MCR heeft erg goede ervaringen met dit instrument en wil deze graag met u delen.

<sup>2</sup> De Vos, A., Meganck, A., & Buyens, D. (2005). The role of the psychological contract in retention management: confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees' intentions to stay. Vlerck Leuven Gent Working Paper Series 2005/05.

<sup>3</sup> Schein, E.H. (2001), Loopbaanankers. Ontdek je werkelijke waarden. Met handleiding voor trainers. Uitgeverij Nieuwezijds: Amsterdam.

## Action learning

### Wat is 'action learning'?

'Action learning' als retentiemaatregel voor de 'high potentials' houdt in dat het topmanagement een reëel probleem of uitdaging uit de businessrealiteit voorlegt aan de betrokken groep. Deze groep dient dan binnen een afgesproken termijn een oplossing in de vorm van een projectvoorstel te formuleren voor het probleem of de uitdaging. De voorstelling van het projectplan gebeurt via een mondelinge presentatie aan de directie, gevolgd door een discussie tussen de 'high potentials' en de directie. Uiteindelijk beslist het management welke projectplannen al dan niet volledig geïmplementeerd zullen worden.

'Action learning'<sup>4</sup> is een leerconcept waarbij de lerenden in groep werken aan een concrete praktijkcasus. Het leren gebeurt dus actief en contextgebonden. De drie essentiële kenmerken van 'action learning'<sup>5</sup> zijn:

- **Probleemoplossend leren:** Het leren wordt gestuurd vanuit authentieke, reële problemen of uitdagingen in de business. Er wordt niet vertrokken vanuit de theorie – zoals in traditionele vormen van leren -, wel wordt vanuit de praktijk doelgericht gezocht naar relevante theorie.
- **Zelfsturend en actief leren:** De lerenden bepalen zelf welke stappen zij ondernemen om tot een oplossing te komen voor het probleem. Ze hebben hun leerproces in eigen handen. De nieuwe kennis wordt bovendien actief verworven, namelijk op basis van eigen vragen die de deelnemers stellen.
- **Coöperatief leren:** De lerenden werken in groep, wat uiteraard tot bevordering van sociale vaardigheden leidt, maar waardoor ook meer kennis vergaard wordt dan wanneer mensen individueel leren. Vanuit de uitwisseling van ervaringen, informatie en kennis wordt er immers veel van elkaar geleerd.

### Waarom 'action learning' voor 'high potentials'?

'Action learning'-projecten motiveren 'high potentials' in grote mate omwille van de volgende redenen:

- Ze komen in contact met het topmanagement, waardoor ze een netwerk uitbouwen met personen die belangrijk kunnen zijn voor hun latere carrière.
- Ze komen in contact met andere 'high potentials', waardoor ze ervaringen kunnen uitwisselen, een netwerk kunnen uitbouwen met gelijkgestemden enz.
- Ze krijgen de mogelijkheid om meer informatie te verwerven over andere afdelingen binnen de organisatie dan de afdeling waarin ze momenteel

<sup>4</sup> Handfield-Jones, H. (2000). How executives grow. *The McKinsey quarterly*.

<sup>5</sup> Dochy, F., Heylen, L. & Van de Mosselaer, H. (2000). *Coöperatief leren in een krachtige leeromgeving. Handboek probleemgestuurd leren in de praktijk*. Acco:Leuven.

tewerkgesteld zijn. Ze krijgen dus de opportuniteit om een bredere visie te verkrijgen op de business.

### Voorwaarden waaraan de 'action learning'-projecten moeten voldoen<sup>6</sup>

- **Beperkte deelnemersgroep:** De groep bestaat uit niet meer dan 6 à 8 'high potentials', zoniet zullen bepaalde personen weinig of niet participeren en ontstaan er mogelijk spanningen. Indien de organisatie over een groter aantal 'high potentials' beschikt, kan u meerdere groepen samenstellen die aan verschillende problemen werken.
- **Relevante casus of problematiek:** Het probleem of de uitdaging die u aan de groep voorlegt, moet een reële problematiek zijn zodat voorgestelde projectplannen ook een zichtbaar resultaat kunnen opleveren binnen de organisatie. Daarnaast is het belangrijk dat de doelstellingen en de scope van de opdracht duidelijk afgebakend zijn. Ten slotte moet het gaan om een crossfunctionele problematiek zodat samenwerking tussen leden van verschillende afdelingen wordt gestimuleerd en de deelnemers een beter zicht krijgen op de integrale organisatie en de crossdepartementale processen.
- **Begeleiding:** 'Action learning' moet begeleid worden door iemand die het proces – niet de inhoud! – faciliteert. Hij zorgt ervoor dat de deelnemers voldoende reflecteren, dat ze zich bewust zijn van hun leerproces en hij wijst hen expliciet op verschillende leerkanalen. De begeleider moet dus geen inhoudelijke expert zijn, maar wel ervaring hebben met het faciliteren van leerprocessen.

### Stappen binnen het 'action learning'-proces

Het opzetten van een 'action learning'-traject vraagt een grondige voorbereiding en verloopt via de volgende stappen:

1. De deelnemers selecteren en eventueel indelen in groepen.
2. Het team samenstellen dat zal instaan voor het formuleren van cases en het evalueren van de voorgestelde oplossingen.
3. De leidinggevenden van de deelnemers inlichten en eventueel betrekken in het nadenken over problemen.
4. De deelnemers voor de eerste keer uitnodigen en hen kort de bedoeling en de opzet van 'action learning' schetsen.

Het eigenlijke proces van 'action learning' zelf verloopt vervolgens op de volgende manier :

1. Het topmanagement formuleert het probleem.
2. Er vinden meetings tussen de 'high potentials' plaats waarin naar oplossingen gezocht wordt.

<sup>6</sup> Weinstein, K. (1999). *Action learning: a practical guide*. Gower: Hampshire.

3. De groep 'high potentials' presenteert haar oplossing voor het probleem, waarna een discussie ontstaat.
4. Het topmanagement beslist welke acties verder ondernomen worden.

Het MCR-team gelooft in het concept 'action learning', aangezien het nauw aansluit bij haar visie op leren. Een 'action learning' traject creëert namelijk een krachtige leeromgeving en dat is wat MCR bij al haar interventies als uitgangspunt neemt. In deze nieuwsbrief hebben we dan ook de meerwaarde van 'action learning' als retentiemaatregel voor 'high potentials' aangetoond. Daarnaast hebben we een eerste aanzet gegeven voor de implementatie van 'action learning'. In de volgende nieuwsbrief reiken we een concreet stappenplan aan, zodat uw organisatie zelf met dit concept aan de slag kan gaan.

Met vriendelijke groeten,

Het MCR-team