

# Action Learning:

## Succesvolle aanpak voor jonge, talentvolle professionals

**Hanneke Wouters, Frans Trommelen en Tjeerd Vrij**

### 1. Inleiding

Het centrale thema in dit hoofdstuk is Action Learning als geschikte aanpak voor de ontwikkeling, coaching en begeleiding van jonge, ambitieuze professionals aan het begin van hun loopbaan. In grote getalen starten jongeren vol ambities hun loopbaan in omvangrijke en complexe arbeidsorganisaties. Zij willen het liefst zo snel mogelijk met hun talenten aan de slag. Ze zijn zoekend naar mogelijkheden en leergierig hoe om te gaan met beperkingen. De organisatie is gebaat bij een effectieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat. Een gouden kans deze nieuwe generatie professionals te begeleiden en te coachen tot zelfbewuste medewerkers die niet alleen weten wat ze willen, maar ook een scherp oog hebben voor de belangen van de organisatie.

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe het HR- en lijnmanagement er gezamenlijk voor kan zorgen dat de instroom, gewenning én ontwikkeling voor medewerker en organisatie in de gewenste richting verloopt. Centraal daarbij staat Action Learning als succesvolle aanpak voor de ontwikkeling, coaching en begeleiding van aanstormend talent. Naast beschrijving van concepten, modellen en praktische tips, geven we twee praktijkvoorbeelden waarbij Action Learning met succes is toegepast. De integratie van HR-beleid met prestatiebesturing bij Origin en het Jong Talent Programma bij Essent. Beiden zijn voorbeelden van een succesvolle aanpak waarbij jonge professionals zijn en worden gestimuleerd twee universele doelen op persoonlijk niveau te adopteren, te integreren en in daden weten om te zetten: 'Ik sta aan het stuur van mijn eigen loopbaan' en 'Ik lever een zichtbare bijdrage aan het bedrijfsresultaat'.

### 2. Waarom gerichte aandacht voor aankomend talent?

Binnen organisaties is een enorme behoefte aan zelfbewuste, intelligente, flexibele, ondernemende professionals die bij de zoveelste reorganisatie, fusie of wat voor koerswijziging dan ook, niet uit het lood geslagen worden, maar in steeds wijzigende omstandigheden de verbinding kunnen blijven maken tussen 'Wat wil ik zelf bereiken?' en 'Wat wil mijn organisatie bereiken?'. De eerste categorie medewerkers baseren hun handelen op angst en bedreiging; de tweede op kansen en mogelijkheden.

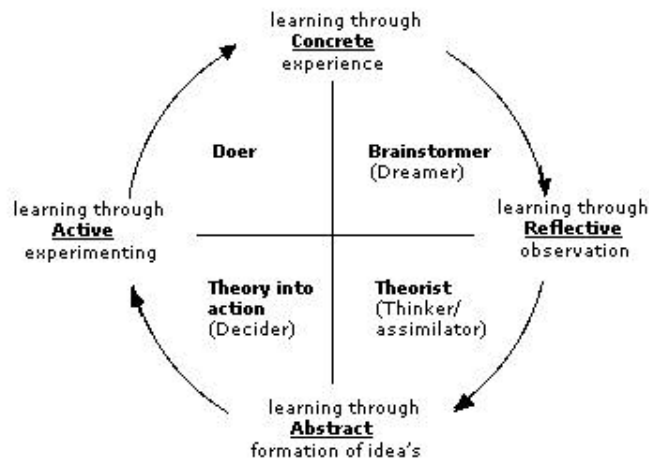
Jonge professionals zijn bij uitstek een doelgroep die zich kenmerkt door gretigheid, leergierigheid en onbevangenheid. Kenmerken die een organisatie dient te verzilveren. Door jonge professionals bij de start van hun loopbaan gericht te coachen en te begeleiden, gaat hun ontwikkeling sneller en dragen ze meer en eerder bij aan positieve bedrijfsresultaten. Ook profiteren beide partijen ondertussen van de 'baten' die jonge professionals de organisatie opleveren als zij de ontwikkeling van hun talenten zo weten te sporen dat zij binnen een afzienbare tijd in staat zijn vanuit hoger/middenkaderfuncties leiding te geven aan excellente werkprestaties. Als deze ontwikkeling in een later stadium pas in gang wordt gezet, zal dit veel meer investering vragen.

### 3. Wat is Action Learning?

**Action Learning is 'leren door doen'.**

'Leren door doen' niet als een kip zonder kop, maar vanuit een cyclus van experimenteren, reflecteren en opnieuw toepassen. Het is een proces dat begint met het voornemen om specifieke werksituaties op bewust gekozen wijze uit te voeren. David Kolb heeft dit 'leren' treffend beschreven en in dat kader ook zijn leerstijlonderzoek ontwikkeld, wat de basis vormt voor het leren in de dagelijkse (werk)praktijk (Kolb, 2002). Kolb onderscheidt in dit kader vier basale manieren van le-

ren. Vier manieren van leren die elkaar afwisselen en aanvullen. In een volledig en ideaal leerproces vormen deze vier fasen een cyclus, waarbij het leerproces overigens in elk van de vier fasen kan starten.



Figuur 1 - Het leermodel van David Kolb

De eerste stap is het voorgenomen werkgedrag daadwerkelijk uit te voeren (*Concreet Ervaren*) en daarbij te evalueren hoe dat verloopt (*Reflectief Observeren*). Voorts is het zaak te analyseren wat goed en wat minder goed is gegaan. Wat zijn mogelijke verbeterpunten en hoe kunnen deze in een komende situatie worden ingezet (*Abstract Conceptualiseren*)? Met het plannen van een volgende actie en het formuleren van verbeterpunten is een eerste leercyclus volbracht (*Actief Experimenteren*).

In aanvulling op de leercyclus van Kolb zijn in onze definitie Action Learning tevens de volgende randvoorwaarden van belang:

- *bewust kiezen* om te leren door doen;
- je kwetsbaar op kunnen en durven stellen;
- verantwoordelijkheid nemen voor eigen prestaties en leerproces;
- inzicht ontwikkelen in het eigen leerproces en het vermogen hebben dat zelf aan te sturen;
- visie kunnen ontwikkelen op dat wat je wilt leren en het formuleren van werk- en ontwikkeldoelen.

### **Action Learning past heel goed bij jonge professionals**

Voor onze doelgroep van jonge professionals is het een passende aanpak omdat :

- keer op keer een bewustwording plaatsvindt over de effectiviteit van het eigen werkgedrag;
- gerichte doelen inzake het leren en het werken worden gesteld;
- en er een inzet en bereidheid is, zowel bij de jonge professionals als in hun omgeving, om risico's te lopen die optreden als er in de eigen werkomgeving wordt geoefend.

Integratie van leren en doen op de werkplek voldoet aan deze voorwaarden. Dit in tegenstelling tot meer klassieke trainingprogramma's waar het leren veel meer in de schoolbanken of 'op de hei' plaatsvindt. Jonge medewerkers kunnen zich direct en meer onbevangen concentreren op het aanleren van effectief werkgedrag, wat veelal energie en inspiratie geeft. Zij hebben immers nog geen vaste eigen aanpak ontwikkeld zoals collega's met meer werkervaring en bijbehorende, veelal blokkerende overtuigingen. Ervaren medewerkers durven vaak minder risico's te nemen en hebben hun handen veelal vol aan het 'afleren' van ineffectief werkgedrag. Jonge professionals leren ook versneld op deze wijze. Ze ervaren heel bewust en direct of hun werkwijze wel of niet effectief is.

### **Maak een onderscheid tussen werk- en ontwikkelresultaten**

Wij maken bij Action Learning een belangrijk onderscheid tussen formuleren en monitoren van werk- en ontwikkelresultaten. Dit onderscheid is bedoeld om het leveren van directe toegevoegde waarde in de vorm van concrete werkprestaties te onderscheiden van doelgerichte ontwikkelprestaties t.a.v. de persoonlijke en professionele ontwikkeling. Er ligt wel een relatie tussen werk- en

ontwikkelresultaten. Beiden zijn namelijk van essentieel belang voor een substantiële en duurzame bijdrage aan het bedrijfsresultaat. En nog belangrijker: ontwikkelresultaten moeten gerealiseerd kunnen worden voor de realisatie van de werkresultaten. Ontwikkeling in ontwikkelresultaten levert dus gelijk effectiever werkgedrag op. Zie onderstaande figuur voor een voorbeeld van beide type doelen.

Werkresultaten	Prestatie-indicatoren	Maat	Norm
Ik zet voor de organisatie een handleiding voor beheer en onderhoud op.	Wordt de informatie up-to-date gehouden?	Aantal dagen voordat nieuwe informatie is opgenomen	< 1 week
Ontwikkelresultaten	Prestatie-indicatoren	Maat	Norm
Ik leer in dit project draagvlak creëren bij betrokkenen.	Zijn betrokkenen geïnformeerd en kunnen zij zich vinden in het opgeleverde	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aantal geïnformeerden</li> <li>▪ Acceptatie door betrokkenen</li> </ul>	100% 80%

Figuur 2 - Voorbeeld van een werk- en een ontwikkeldoel

### **Action Learning staat of valt met een goede begeleiding**

Jezelf waarnemen en daarop reflecteren staat bij Action Learning centraal. Het is van groot belang deze attitude en vaardigheid in een zo vroeg mogelijk stadium van de loopbaan te ontwikkelen. Dit gaat niet vanzelf en zeker niet zonder adequate begeleiding.

Een begeleider faciliteert de jonge professional bij het formuleren van leerdoelen en het kiezen van concrete werksituaties waarbinnen het (nieuwe) werkgedrag kan worden toegepast. Het is zaak de uitvoering daarvan zo concreet en gedetailleerd mogelijk te laten plannen. Bijvoorbeeld door het voornemen uit te schrijven, een zogenaamde krachtenveldanalyse te maken en de competenties (met bijhorende gedragsvoorbeelden) te identificeren die bij deze werksituaties nodig zijn. De komende werksituatie kan vervolgens zo concreet mogelijk worden verbeeld door deze als het ware te visualiseren. Deze laatste aanpak levert veelal aanvullende aandachtspunten op die met een louter cognitieve benadering over het hoofd worden gezien. Voorbeelden hiervan zijn de ruimte, de faciliteiten of de stemming van degenen die in deze actie worden betrokken. Het is zaak jonge medewerkers te stimuleren en daarbij hun intuïtie in te zetten en actief het eigen gevoel te onderzoeken.

Na afronding van de activiteit is het belangrijk om gedegen te evalueren. Laat ze uitgebreid reflecteren op de werksituatie, bijvoorbeeld door ze daarvan een verslag te laten schrijven en in te brengen in een super- of intervisiegroep. Op die manier leren ze hun eigen waarnemingen vast te leggen en naar anderen te verduidelijken. Laat ze daarbij expliciet verwoorden in hoeverre ze erin geslaagd zijn het voorgenomen werkgedrag te vertonen.

Relevante vragen in dat verband zijn:

- Wat was de situatie?
- Wat was daarin jouw eigen taakstelling?
- Hoe heb je e.e.a. aangepakt?
- Tot welke tussentijdse - en eindresultaten heeft dat geleid?
- Wat heeft dit mogelijk gemaakt? (bevorderende factoren)
- Wat heeft dit lastig gemaakt? (belemmerende factoren)
- Waar kon je invloed op uit oefenen? Waarop kon dat niet of nauwelijks? Wat was jouw verantwoordelijkheid?

Uiteraard is het bij de evaluatie vanuit het organisatiebelang zaak jonge medewerkers stil te laten staan bij zowel het proces als het uiteindelijke resultaat van hun acties. Zijn de werk- en ontwikkeldoelen bereikt? Wat kan in een komende situatie nog verder worden verbeterd?

## **4. De centrale plaats van feedback bij Action Learning**

Zoals gezegd is het fundament van Action Learning het ontwikkelen van en oefenen in het vermogen tot zelfwaarneming. Feedback geven en ontvangen is daarvoor een belangrijk hulpmiddel. Feedback is informatie die een persoon van anderen krijgt over hoe het (werk)gedrag van betrokkene wordt ervaren. Het betreft ook het geven en interpreteren van de informatie door de persoon zelf op basis van het waarnemen van de reactie van anderen op het eigen gedrag.

Feedback functioneert in interacties zelden helder. Het zegt minstens zoveel over degene die de feedback geeft, als over de persoon die het betreft. De feedback wordt in de praktijk meestal verpakt in meningen en oordelen, gevoed door waarden en normen, die zowel persoonlijk van aard als wel gerelateerd kunnen zijn aan de organisatiecultuur. Dit maakt het vooral bij jonge medewerkers vaak lastig om de ontvangen feedback in hun eigen leerproces te gebruiken. Ze hebben sterk de neiging de kennis en ervaring van zeer ervaren collega's tot norm te verheffen en voorbij te gaan aan het feit dat ze zelf aan het begin van hun eigen loopbaan staan. Daarnaast wordt feedback vaak als vanzelf als een veroordeling ervaren, zodat op voorhand door de bijbehorende emoties het leereffect teniet wordt gedaan.

Feedback geven	Feedback ontvangen
1. Zeg wat je feitelijk opmerkt, zonder oordeel, zonder interpretatie: beschrijvend.	1. Zie feedback als een kans om te leren en niet als een aanval.
2. Geef specifieke feedback.	2. Laat de ander 'eigenaar' blijven van de feedback, verdedig niet en leg niet uit.
3. Richt je feedback op gedrag of prestaties, niet op hetgeen de persoon niet kan veranderen.	3. Vraag de feedbackgever specifiek te zijn, vraag voorbeelden.
4. Blijf bij het hier-en-nu: geen oude koeien!	4. Doe navraag naar de bedoeling van de feedback om te toetsen of je de feedback begrepen hebt.
5. Overvoer de ontvanger niet. Beperk je tot het belangrijkste.	5. Bedank de feedbackgever voor zijn moeite.
6. Geef het effect aan dat het gedrag van de ander op je heeft.	6. Weeg de feedback; vraag jezelf af of je de feedback terecht of onterecht vindt.
7. Vraag of de ander dat herkent of begrijpt.	7. Als je niet kunt instemmen met de wens of het verzoek van de feedbackgever, probeer dan een alternatief of een compromis te zoeken.
8. Stel voor wat de ander kan doen om het gedrag te verbeteren.	
9. Begrijp eerst de ontvanger van jouw feedback, alvorens zelf met je feedback begrepen te worden.	

Figuur 3 - Instructie voor het geven en ontvangen van feedback

Het verdient aanbeveling te oefenen in het geven van feedback, die voldoet aan de hierboven beschreven helderheid en zonder oordeel naar anderen.

Binnen het principe van Action Learning moet de jonge professional ook zelf feedback (leren) geven zodat hij ervaart hoe dat is en een beter gevoel krijgt voor de waarde en de wijze waarop het het werkt.

Voorbeeldgedrag van leidinggevenden en begeleiders als rolmodel is een belangrijke impuls voor de verbetering van de samenwerking en het creëren van een leerrijke werkomgeving. Een andere mogelijkheid is om heldere communicatie in de vorm van feedback op de agenda van plannings-, coachings-, voortgangs- en evaluatiegesprekken te zetten, teneinde hierover met elkaar van gedachten te wisselen en afspraken te maken. Het grote voordeel voor de lijnmanager met de overvolle agenda is dan bovendien dat hij diverse gesprekken parallel kan laten lopen met het ritme van de bedrijfsvoering en de planning- en controlcyclus. Door middel van continue monitoring wordt dan door de betrokkene zelf met begeleiding van de lijnmanager gestuurd op concrete werkprestaties, competentie- en loopbaanontwikkeling. Bewustwording en verantwoordelijkheid wordt continue bij de betrokkenen gestimuleerd. *Leer jonge medewerkers keuzes maken en laat ze ook keuzes maken.*

## 5. Casus 1 – De personal Balanced Scorecard bij Origin

### Inleiding

Enkele jaren geleden hebben wij in onze rol van lijnmanager bij een businessunit van het toenmalige Origin volop geëxperimenteerd met de principes van Action Learning. Hierbij geïnspireerd door de door ons ingezette transformatie van de dienstenportfolio van 'Opleiding & training' naar 'Human performance improvement'. Het betrof een unit met een snel groeiende dienstenportfolio en orderportefeuille. Ten behoeve van klanten voor wie het succesvol implementeren van ERP-systemen een kritieke succesfactor betekende in hun business performance improvement. Een unit die in 3 jaar tijd groeide van 17 naar 54 adviseurs en die de opdracht had meegekregen de dienstverlening herhaalbaar en overdraagbaar te maken naar andere Origin business units en landenorganisaties. Onze, voor een groot deel nog jonge adviseurs, opereerden veelal zelfstandig en in steeds wisselende omgevingen bij klanten, waarbij geen één opdracht hetzelfde is. De klant verwacht dat ongebaande wegen bewandeld worden. Opdrachten die vaak onder tijdsdruk staan en in politiek complexe situaties tot een goed einde moeten worden gebracht. Het moge duidelijk

zijn dat in deze rijke leeromgeving de jonge professional een grote kans loopt zichzelf voorbij te lopen. Coaching en intervisie is in een dergelijke werkomgeving van levensbelang.

Er valt veel te zeggen over het type leiderschap dat bij dit soort organisaties past (zie bijv. David Maister's 'Managing the professional service firm'). In dit hoofdstuk echter, concentreren we ons op de eerder geformuleerde principes van Action Learning. In de HRM-cyclus van het Origin Human Performance Competence Center vormde de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de jonge professionals een integraal onderdeel van de prestatiebesturing binnen de unit zelf en binnen de projecten die bij de klanten werden uitgevoerd.

### ***De Balanced Scorecard als hulpmiddel bij prestatiebesturing***

Een zeer belangrijk instrument om tot integratie van leren en doen te komen was het adopteren van de Balanced Scorecard als performance management systeem op organisatie en individueel niveau. De Balanced Scorecard (in 1992 door Robert Kaplan en David Norton geïntroduceerd; zie o.a. Kaplan&Norton, 1992, 1996) nodigt een organisatie niet alleen uit zijn jaarlijkse doelstellingen zeer concreet en meetbaar te operationaliseren, maar dat ook te doen vanuit diverse invalshoeken (aandeelhouder, klant, proces, innovatie). Inmiddels is er bijna geen zichzelf respecterende organisatie meer in Nederland die niet met deze scorecards aan de slag is gegaan. Wij zijn, als één van de eersten in Nederland, in 1994 met de Balanced Scorecard gaan experimenteren op organisatie en individueel niveau. Vanaf het begin zijn we erop uit geweest de grote valkuil bij dit soort instrumenten te voorkomen (nl.: het blijft een feestje van de directie). Door twee ingrepen slaagden we hierin bijzonder goed: het via brainstormsessies betrekken van alle medewerkers bij het vertalen van de visie op onze dienstverlening naar de unit-doelstellingen en door alle medewerkers te verplichten een scorecard op persoonlijk niveau te maken. Zie voor een uitgebreid verslag van deze experimenten het ISPI Conference Book uit 1997 (Vrij, Rijnsburger en Njoo).

### ***De integratie van loopbaanontwikkeling met prestatiebesturing***

De Personal Balanced Scorecard werd gepositioneerd als integraal onderdeel van de prestatiebesturing en als aspect van de loopbaanzelfsturing op weg naar een gezamenlijk gewenste toekomst. Iedere medewerker werd daarbij gefaciliteerd door een stafmanager. Met opzet werd de rol van stafmanager niet alleen door directieleden uitgevoerd, maar ook door senior consultants, zelf actief binnen de klantprojecten en daardoor dichterbij de belevingswereld van de juniors. De stafmanager was ook degene die de medewerker beoordeelde aan het einde van het jaar. Drie stafmanagement-gesprekken werden per jaar ingepland. Voor het eerste gesprek, aan het begin van het jaar, kreeg de medewerker twee opdrachten:

- Schrijf een individueel ontwikkelplan waarin je wegdroomt over waar je over 3 jaar zou willen zijn, als professional en als persoon.
- Maak een Personal Balanced Scorecard waarin je je persoonlijke lange termijn visie vertaalt naar concrete acties en doelstellingen voor het lopende jaar. Doe dit op zo'n manier dat je in je Personal Balanced Scorecard twee vragen beantwoordt: 'Wat wil ik dit jaar zelf bereiken (professioneel en persoonlijk)?' en 'Wat is mijn bijdrage aan de unit-doelstellingen?'

Veel liefde en tijd werd besteed aan de kwaliteit van de gesprekken. Diverse hulpmiddelen werden ingezet om de jonge professional te prikkelen tot zelfbewustzijn. Zo voerden we, nog zonder formele competentietaal, 360° feedback in bij de jaarlijkse beoordelingsronde. Aanvankelijk een revolutionair idee, maar al snel niet meer weg te denken in de open, op prestatiebesturing en competentievergroting gerichte bedrijfscultuur. Naast klanten ondervroegen de medewerkers (via een formulier) accountmanagers en directe collega's over hun functioneren in projecten. Input die niet alleen in de beoordeling, maar ook in het loopbaanplan en de persoonlijke scorecard voor het jaar daarop een inspiratiebron was voor nieuwe werk- en ontwikkeldoelstellingen.

### ***Houd bij het opdrachtmanagement rekening met de 'zône van de naaste ontwikkeling'***

Een jonge professional kan een perfecte scorecard hebben samengesteld, maar als hij niet die projecten krijgt die het bereiken van zijn ontwikkeldoelen mogelijk maakt, is de lol er natuurlijk snel vanaf. Het wordt dan een verlangen dat zonder gerichte toepassing op de werkplek, frustratie, onvrede en ongeduld in de hand gaat werken. We hebben om die reden steeds op basis van de concepten van Vygotski bewust rekening gehouden met de zône van de naaste ontwikkeling van de betreffende professional (C.F. van Parreren, 1983). Met andere woorden: kies opdrachten uit waarbij de medewerker min of meer gedwongen wordt uit zijn comfort-zône te treden en doorgaat met het uitbouwen van zijn talenten in steeds iets complexere situaties. Om al doende zijn grenzen telkens te verleggen.

Aan de start van een nieuwe opdracht stimuleerden we de medewerkers hun werk- en ontwikkeldoelen te communiceren met hun tijdelijke nieuwe (project)omgeving. Dat kan een opdrachtgever zijn, projectmanager of collega projectleden. 'Maak duidelijk wat je komt brengen, maar geef ook aan wat je graag wilt leren', was altijd de boodschap. Tot hun verrassing merkten de medewerkers dat die omgeving vaak positief reageerde op die openheid.

Stafmanagers schroomden ook niet om onverwachte interventies te doen. Vond een medewerker het erg spannend om bijvoorbeeld een intake-gesprek bij een klant te doen, dan werd van te voren aan de hand van een rollenspel geoefend. En het intakegesprek naderhand geëvalueerd. Liever van te voren je onzekerheden delen (en er samen iets aan doen), dan als een kip zonder kop een intakegesprek verknallen, was het devies.

### ***Het belang van openheid***

Het op deze manier integreren van leren en doen, staat of valt natuurlijk met openheid en vertrouwen. Of zoals Steven R. Covey zei: 'Trust is the highest form of human motivation. It brings out the very best in people' (Covey, 1989). Als medewerkers het gevoel hebben dat het hun kop kost als zij zich kwetsbaar opstellen, is de motivatie om je langs deze weg te ontwikkelen snel voorbij. O.a. door voorbeeldgedrag van het lijnmanagement poogden we een bijdrage te leveren aan de juiste sfeer. Zo maakten de managers ook een Personal Balanced Scorecard. Ook werden alle (business & personal) scorecards aan één van de muren in het kantoor tentoongesteld naast een gezamenlijk vervaardigd schilderij waarop de gemeenschappelijke visie op de toekomst van de dienstverlening stond verbeeld. Iedereen kon dus in woord en beeld van iedereen lezen waar hij of zij in deze omgeving 'op uit' was.

Bijzondere aandacht hebben we besteed aan het taalgebruik. Om negatieve associaties te voorkomen. Zo werd de Balanced Scorecard niet als een controle-instrument voor de manager geïntroduceerd, maar als een stuurinstrument voor de medewerker. Hiermee gaven we aan dat we vanuit een ander paradigma leiding wilden geven: 'Beste medewerker, stap in de ruimte die je krijgt aangeboden, stuur je eigen loopbaan en stuur je eigen manager in plaats van andersom!'. Dit overigens allemaal binnen de kaders van de unit-doelstellingen.

Deze aanpak bleek uiterst succesvol. De medewerkertevredenheid schoot omhoog, er ontstond een zeer grote betrokkenheid bij het reilen en zeilen van de unit en de jonge professionals ontwikkelden zich razendsnel. Misschien is de beste indicatie voor het succes wel dat binnen drie jaar alleen nog maar voor 'Fortune 100'-klanten werd gewerkt aan inmiddels internationale ERP-implementaties en dat één van de consultants een equivalent van het Nederlandse Origin/Human Performance Competence Center in de Verenigde Staten heeft opgericht. Daarnaast stellen we nu, 5 jaar later, vast dat van de ruim 50 consultants uiteindelijk zo'n 25% zelfstandig ondernemer is geworden.

## **6. Casus 2 – Het Jong Talent Programma bij Essent**

### ***Inleiding***

Ondertussen zijn we enkele jaren verder en hebben we vanuit onze adviespraktijk de principes van prestatiesturing en competentievergroting die we bij Origin voor het eerst toepasten, verder uitgebouwd. O.a. door de principes van Action Learning te combineren met de ontwikkelingen binnen het competentie-denken en door de inzet van meetinstrumenten voor gedrag (90<sup>o</sup> en 360<sup>o</sup> feedback) en voor persoonskenmerken (IQ, EQ, drijfveren en persoonlijkheid).

Onze ervaringen met competentie-ontwikkeling zijn, in tegenstelling tot die van Overduin en De Jong (zie hun bijdrage in dit boek), erg positief. De implementatie van een eenduidige competentietaal maakt het mogelijk jonge professionals nog veel gericht en concreter te begeleiden in de ontwikkeling van effectief werkgedrag. Zie figuur 4 voor een voorbeeld.

De competentietaal	
Voorbeeld van de competentie Probleemanalyse: Signaleren van problemen; herkennen van belangrijke informatie; verbanden leggen tussen gegevens. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen; zoeken naar ter zake doende gegevens	
De 4 niveaus in algemene termen	De 4 niveaus uitgewerkt voor Probleemanalyse
1. Basaal effectief gedrag vertonen of effectief gedrag vertonen als de omgeving daartoe directe aanleiding geeft.	1. Vind ter zake doende informatie.
2. Zelfstandig en op eigen initiatief effectief gedrag vertonen.	2. Kom tot de kern van een probleem en pak de oorzaken aan.
3. Anderen in de directe werkomgeving tot effectief gedrag stimuleren, mede door het vertonen van voorbeeldgedrag.	3. Ondersteun collega's bij het in kaart brengen van een probleem, geef bijvoorbeeld tips voor het verzamelen van achtergrondinformatie.
4. Anderen binnen de gehele organisatie tot effectief gedrag inspireren door het scheppen van randvoorwaarden en het vertonen van voorbeeldgedrag.	4. Zorg ervoor dat mensen die moeite hebben bij het grondig analyseren van een kwestie hierbij geholpen worden door collega's die hier sterk in zijn.

Figuur 4 – De competenties zijn op 4 niveaus in concreet gedrag beschreven. In het JTP-programma ligt de norm op niveau 2.

Essent is een organisatie die de afgelopen jaren door diverse fusies is ontstaan. Vanuit P&O Holding is een aantal MD-programma's ontwikkeld gericht op prestatiebesturing en competentieontwikkeling, waaronder het Jong Talent Programma. Dit programma heeft als doelstellingen:

- Het binden van jonge, talentvolle en ambitieuze professionals, die een carrière binnen Essent ambiëren.
- Via een 2-jarig, duaal ontwikkelingsprogramma leren de deelnemers binnen Essent met hun talenten te ondernemen. Na succesvolle afronding van het programma is een deelnemer binnen 3-5 jaar in staat in een hoger-/middenkaderfunctie sturing te geven aan excellente werkprestaties. Vijftig procent van de voormalige deelnemers aan het Jong Talent Programma zet binnen 5 jaar na het Programma 2 verticale loopbaanstappen.
- Jonge Talenten vormen een blijvend informeel netwerk van Essentmanagers en specialisten.

Per jaar worden 20 à 24 deelnemers geselecteerd (2 groepen van 10 tot 12 trainees). Het programma heeft een doorlooptijd van twee jaar en bestaat uit bedrijfskundige modules en persoonlijke vaardigheidstrainingen. De persoonlijke vaardigheidstrainingen zijn gericht op het verwerven van persoonlijk meesterschap t.a.v. 12 Jong Talent-competenties. Deze 12 competenties zijn hiervoor geselecteerd uit de set van 43 Essent-competenties en van concrete gedragsvoorbeelden voorzien. Gedurende het programma zijn de Jonge Talenten in dienst bij de Essent Holding en worden ze op projectbasis uitgeleend aan de divisies. De functionele aansturing vindt door het lijnmanagement in de divisies plaats.

### **Jonge Talenten maken plannen**

Geïnspireerd op de 6 logische niveaus van leren en veranderen van Bateson (zie figuur 5)<sup>1</sup> worden de trainees in Essent Jong Talent Programma van meet af aan gestimuleerd hun verantwoordelijkheid te nemen op de korte en (middel)lange termijn. Ze voeren gedurende 2 jaar gemiddeld drie verschillende functies uit. Voor iedere functie wordt een rol en een resultaatprofiel opgesteld. Daarnaast wordt bij de start van het programma een begin gemaakt met een persoonlijk portfolio (inclusief ontwikkelplan) waaraan en waarmee ze gedurende 2 jaar actief werken. In de loop van het tweede jaar wordt door hen een loopbaanplan opgesteld

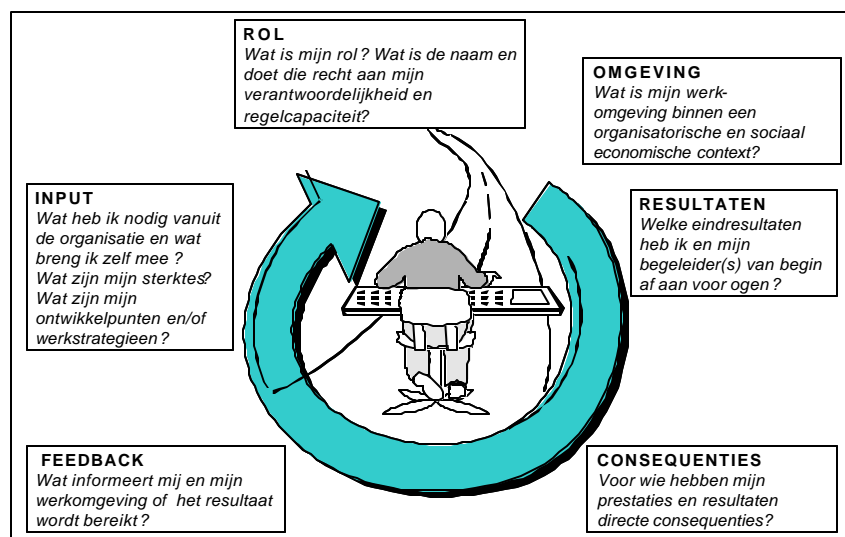
<sup>1</sup> Begin jaren 90 introduceerde Robert Dilts deze hiërarchie van logische niveaus (Dilts, 1993). Dit is een concrete invulling van het abstracte begrip 'logical levels' van Gregory Bateson.

Niveaus van leren en verandering	De plannen
<b>Visie/zingeving</b> Waar ben ik in essentie in mijn leven en loopbaan op uit?	<b>Loopbaanplan</b>
<b>Identiteit</b> Hoe zie ik mijzelf en welke functie of rollen vervul ik dan binnen Essent?	
<b>Overtuigingen</b> Wat zijn mijn drijfveren, waarden en normen? Welke overtuigingen stimuleren mij en welke belemmeren mij? <b>Capaciteiten</b> Hoe ondersteunen mijn persoonlijkheid en mijn persoonskenmerken mijn sterke -competenties. Wat zijn mijn concrete aandachts- en ontwikkelpunten?	
<b>Gedrag</b> Wat doe ik? Hoe doet ik het? Wat laat ik, leer ik hanteren?	<b>Persoonlijk Portfolio en Ontwikkelplan</b>
<b>Omgeving</b> Wat, met wie, waar en wanneer?	<b>Rol en Resultaatprofiel</b>

Figuur 5 - De 3 plannen gepositioneerd tegen de logische niveaus voor leren en veranderen van Bateson.

Vanaf dag één gaan ze werken aan het samenstellen en managen van hun *Persoonlijk Portfolio en Ontwikkelplan*, waarin ze op basis van hun tot nu toe opgedane kennis en ervaring zich bewust worden van sterktes, aandachts- en ontwikkelpunten. Deze aandachts- en ontwikkelpunten zijn het vertrekpunt voor de Action Learning. Action Learning in zowel de dagelijkse werksituaties als de fomedules en trainingen waarin bedrijfskundige kennis en inzichten en een professionele attitude en vaardigheden centraal staan. Het uitgangspunt hierbij is dat de Jonge Talenten zich richten op hun sterktes en hun zwaktes ontwikkelen of leren hanteren. De Jonge Talenten leggen relaties tussen hun eigen cognitieve capaciteiten, persoonlijkheid en hun vermogen en potentieel t.a.v. de 12 competenties. Input wordt geleverd door een binnen Essent gebruikte geautomatiseerde cognitieve capaciteiten en persoonlijkheidstest (Big V).

Vanuit dit Persoonlijk Portfolio en Ontwikkelplan worden functies of projecten geselecteerd waarvoor een Rol- en Resultaatprofiel wordt opgesteld. Vergelijkbaar met een Personal Scorecard definiëren ze in dit profiel hun werk- en ontwikkelprestaties in termen van resultaten, prestatie-indicatoren, maten, normen (HET) en competenties (HOE). De ontwikkeldoelstellingen dienen tevens als input voor de te volgen trainingen. Ter ondersteuning bij het schrijven van het Rol- en Resultaatprofiel maken de deelnemer en zijn lijnmanager gebruik van onderstaand werkplekmodel (Rummler & Brache, 1995):



Figuur 6 - Het werkplek-model van Rummler & Brache



Eén van de voordelen van het Rol- en Resultaatprofiel is de grote communicatiekracht die het heeft. Zo voert een Jong Talent m.b.v. deze profielen een kennismakingsgesprek met de HR-manager van de divisie waarbinnen hij of zij gaat werken. Het Resultaatprofiel vat de benodigde duale ontwikkeling overzichtelijk en zeer concreet samen. De HR-manager voert dus een gesprek met een Jong Talent die niet alleen weet wat hij of zij wil komen brengen, maar ook wat hij of zij wil komen halen.

In het 2<sup>e</sup> jaar van het programma gaan de deelnemers werken aan hun *Loopbaanplan*, waarin ze vastleggen waar ze in hun loopbaan binnen de organisatie in essentie op uit zijn, welke functies of rollen ze daarbij willen vervullen en vanuit welke waarden, normen en drijfveren ze invulling willen geven aan hun loopbaan. Stapsgewijs doorlopen de deelnemers, gestimuleerd via deze drie plannen, de logische niveaus van Bateson. Met opzet in de aangegeven volgorde: van buiten naar binnen. Vertrekkend vanuit vragen die zich richten op de omgeving waarin je werkt, tot aan vragen die het diepste van je wezen raken.

### Monitoring van ontwikkeling en resultaat

Het Rol- en Resultaatprofiel vormt de leidraad bij het monitoren van de performance en van de ontwikkeling. Medewerker en begeleider maken hiertoe samen afspraken over feedbackmomenten. Het is de bedoeling dat dit met enige regelmaat gebeurt, in ieder geval tussentijds en bij een formele evalueeratie van een functie of project. Voor de evalueeraties geeft de lijnmanager een schriftelijke beoordeling af. Voor het objectiveren en concretiseren van de beoordeling op competenties vullen zowel de medewerker als de lijnmanager / begeleider een 90<sup>o</sup>-feedbackformulier in. Per competentie geven beiden zo onafhankelijk van elkaar aan welk werkgedrag op de werkplek daadwerkelijk is vertoond.

De werk- en ontwikkelprestaties (het WAT) worden besproken en gezamenlijk staat men stil bij de scores op de gedragscompetenties uit de 90<sup>o</sup> feedback (het HOE). Bij een eindgesprek van een project geeft de begeleider een schriftelijke beoordeling. Er worden daarin conclusies getrokken over sterkte-competenties en competenties die in het kader van het volgende project en het Persoonlijk Portfolio en Ontwikkelplan nadere aandacht behoeven. Een gedragsgerichte vragenlijst maakt het bespreken van de competenties concreter en objectiever. De resultaten van de eindbeoordeling worden verwerkt in het Persoonlijk Portfolio en Ontwikkelplan.

1. Past standpunt niet aan, blijft kritisch naar argumenten van de ander.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Past mening bij tegenspel /weerstand aan.
2. Praat over processen en procedures, heeft meer aandacht voor middelen dan voor resultaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Praat in termen van output bij vrijwel alle activiteiten. Geeft aan: wat, wanneer, hoe goed en hoeveel.

Figuur 7 - Voorbeeld van een gedragsgerichte vragenlijst

Aan het einde van het eerste jaar van het Jong Talent Programma wordt een 360<sup>o</sup> feedback instrument gebruikt. Collega's, klanten, assistenten of zelfs leveranciers zien soms meer van het gedrag van de betrokkene en, wat nog belangrijker is, in verschillende situaties. Door stil te staan bij de feedback van anderen, positief of negatief, worden medewerkers zich bewust van hun gedrag en de effecten daarvan op anderen. Met behulp van deze omgevingsenquête worden alle 12 Jong Talent competenties in kaart gebracht. Een Jong Talent kan in samenspraak met de project-begeleider en de manager van het Jong Talent Programma concrete ontwikkelactiviteiten gaan ondernemen, om zo in de toekomst effectiever werkgedrag te kunnen toepassen.

Tijdens het feedbackgesprek over de 360<sup>o</sup> omgevingsenquête ontvangt het Jong Talent adviezen en concrete ontwikkeltips voor het in eigen beheer uitwerken van het Persoonlijk Portfolio en Ontwikkelplan voor het 2e jaar van het Jong Talent Programma. Er wordt in dit plan ook aandacht besteed aan het ontwikkelen van (vak)inhoudelijke kennis, gericht op de toekomstige loopbaan.

Na een jaar in het Programma worden de Jonge Talenten beoordeeld op hun vakinhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling. Hier worden ook arbeidsvoorwaardelijke consequenties aan verbonden.

Gemiddeld heeft 60% zich op beide vlakken goed ontwikkeld, 20% heeft zich voldoende ontwikkeld, maar moet nog wel aan expliciete punten aandacht geven en 20% heeft zich op 1 of beide sporen onvoldoende ontwikkeld. Met deze laatste groep worden concrete afspraken over de wijze en momenten waarop verbetering gerealiseerd moet worden.

Uiteindelijk stroomt na twee jaar gemiddeld tussen de 70 en 80% de organisatie in na een geslaagd Jong Talent Programma.

### **De relatie tussen Action Learning en de formele trainingen bij Essent**

In het formele 2-jarige trainingsprogramma worden vakinhoudelijke kennis en vaardigheden opgedaan en geoefend om vervolgens ingezet te worden in de dagelijkse praktijk. Voorwaarde vanuit het principe van Action Learning is wel dat de leermethodes en vormgeving van de trainingsmodules en de didactische aanpak van de docenten en trainers tot actieve participatie en verwerking van stof stimuleren. De trainingen gaan dan ook uit van een actieve voorbereiding, verwerking en het in de praktijk toepassen van het geleerde. Alle modules worden ontwikkeld en geëvalueerd op basis van expliciete, in termen van kennis en competenties geoperationaliseerde leerdoelen. De transfer van de trainingen wordt gefaciliteerd via super- en intervisiebijeenkomsten en krijgt weer een plek in het Persoonlijk Portfolio en Ontwikkelplan en in de werksituatie.

Het aanbieden van (opleidings) faciliteiten en opstellen van een Persoonlijk Portfolio en Ontwikkelplan betekent nog niet dat een jonge medewerker zich daadwerkelijk ontwikkelt. Daarom is continue de coachings- & begeleidingscyclus voorwaarde om de betrokkene de eigen werk- en ontwikkelprestaties te leren monitoren. Alleen door middel van het vertalen van ontwikkelvraag naar daadwerkelijke praktijksituaties en regelmatige gesprekken kan de eigen ontwikkeling planmatig ter hand worden genomen en vastgesteld worden of ontwikkeling daadwerkelijk effectief is.

## **7. Samenvatting en aanbevelingen**

De behoefte aan zelfbewuste, flexibele en ondernemende managers is enorm. Managers die de doelen 'Ik sta aan het stuur van mijn eigen loopbaan' en 'Ik lever een zichtbare bijdrage aan het bedrijfsresultaat' in de gewenste balans met elkaar weten te verbinden, voldoen aan deze behoefte. Hoe eerder je je professionals hierin faciliteert, inspireert en stimuleert, hoe beter. Action Learning als vorm van leren op basis van (werk)ervaring is bij uitstek geschikt voor deze persoonlijke en professionele ontwikkeling van aanstormend talent. Met name gezien het feit dat jonge professionals over het algemeen onbevangen en gedreven starten. Voorwaarde voor succes is wel het periodiek formuleren en monitoren van werk- en ontwikkelprestaties. Om op en rondom de werkplek ook echt te kunnen leren is het nodig dat jonge medewerkers leren zichzelf te kunnen waarnemen en daarop te reflecteren. Het is van belang deze attitude en vaardigheid in een zo vroeg mogelijk stadium van de loopbaan te ontwikkelen. Essentieel daarbij is het ontwikkelen van en oefenen in het geven en ontvangen van feedback.

Aanstormend talent ziet het gedrag van ervaren collega's vaak als voorbeeld en hun feedback wordt al snel als veroordeling ervaren. De bijbehorende emoties doen dan op voorhand het leereffect volkomen teniet. Via het uitgangspunt 'richt je op je sterktes en ontwikkel of hanteer je zwaktes' is het zaak vanuit HR- en lijnmanagement continue te stimuleren dat talenten op authentieke wijze met al hun vermogens binnen de organisatie gaan ondernemen.

Voor het overige geldt dat 'aan het stuur van je eigen loopbaan staan' niet alleen een vorm van weten, van puur rationeel vermogen is. Het is veel meer een verzameling van doorleefde positieve overtuigingen waarmee de jonge professional naar de wereld en naar zichzelf kijkt. Action Learning draagt hier aan bij omdat de jonge professionals continu reflecteren en feedback krijgen vanuit de praktijk. Het realiteitsgehalte van het beleefde en besprokene is erg hoog. Dit heeft een groot stimulerend effect op de acceptatiegraad en motivatie.

## **Gebruikte literatuur**

- Covey, S.R., The seven habits of highly effective people. 1989.
- Donnenberg, O. und N. Lazeron. Action Learning, ein handbuch, Klett-Cotta. 1999.
- Dills, R. Persoonlijke communicatie. 1993.

- Geary, A. Rummler & Alan P. Brache. Improving performance, how to manage the white space on the organisation chart. 1995.
- Kaplan, R.S., D.P. Norton. The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. In: Harvard Business Review, jan - feb 1992, p71 - 79.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton. The Balanced Scorecard, translating strategy into action. Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Kolb, D.A., Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. 1984.
- Parreren, C.F. van., Leren door handelen. Apeldoorn, 1983.
- Perspectief, management, training en opleiding. Een voor het IBO bewerkte versie van het leerstijlonderzoek van David Kolb. Haarlem 2002.
- PiMedia, Coachen op gedrag & resultaat. 2002.
- Maister, D., Managing the professional service firm. 19..
- Sanneke, M., P. Bolhuis en R. Simons. Leren en werken. 1999.
- Schein, E.H. Loopbaanankers. 2001.
- Vrij, T., E. Rijnsburger en M. Njoo. How to use the Balanced Scorecard to drive your performance? ISPI Conference Book – Selected papers. 1997.

## **Over de auteurs**

*Hanneke Wouters is manager van het Essent Jong Talent Programma, een 2-jarig management trainee programma waarin jaarlijks circa 24 jonge ambitieuze professionals instromen.*

*Frans Trommelen en Tjeerd Vrij zijn beide partner bij Trommelen & Vrij bv people and performance network. Frans is sinds 1999 betrokken bij de opzet en implementatie van performance en competentie management en diverse management development programma's binnen Essent. Tjeerd was als manager betrokken bij de opbouw van de businessunit Human Performance Competence Center en nu actief als organisatie-ontwikkelaar. Zie onze website ([www.trommelenvrij.nl](http://www.trommelenvrij.nl)) of bel 0162 - 386923 voor meer informatie.*