

# Exploitatie van de kracht van Action Learning

Door Michael Marquardt

Grote merken schakelen Action Learning in voor het oplossen van organisatorische problemen en het ontwikkelen van hun leiders.

Van Boston tot Brazilië en van Finland tot Tokyo maken uiteenlopende bedrijven als Samsung, Dow, GE, Deutsche Bank en Boeing alle gebruik van een krachtig instrument voor leren op het werk: Action Learning. Deze bedrijven hebben duizenden nieuwe producten en diensten ontwikkeld, de kwaliteit van hun dienstverlening verbeterd, kosten en levertijden omlaag gebracht en fundamentele veranderingen doorgevoerd in hun organisatiecultuur door de kracht van Action Learning de vrije teugel te laten. Action Learning heeft zich snel ontpopt als het primaire gereedschap van organisaties als Sodexho, Novartis en Nokia voor het oplossen van kritieke en complexe problemen, terwijl het tegelijkertijd dienst deed als belangrijke methodologie voor het ontwikkelen van leiders, het bouwen van teams en het uitbreiden van de bedrijfsmogelijkheden.

William Welden, wereldwijd voorzitter van de farmaceutische groep van Johnson & Johnson, verkondigt dat Action Learning de ontwikkeling van leiderschap bij het bedrijf aanzienlijk heeft verbeterd door nieuwe en spannende bedrijfskansen te creëren.' Robbert Krammer, directeur van het programma voor leidinggevendenden van de American University voor hoge overheidsfunctionarissen, verklaart dat Action Learning inmiddels de kern vormt en integraal onderdeel uitmaakt van al onze managementprogramma's voor de publieke sector, vanwege de uitzonderlijke geschiktheid ervan voor het verbeteren van de manier waarop mensen managen en leidinggeven aan organisaties voor publieke dienstverlening.

Gerard van Schalk, voorzitter van de Raad van Bestuur van Heineken, merkt op dat Action Learning het primaire vehikel is geworden voor het genereren van creatieve ideeën en het bouwen aan het bedrijfssucces van Heineken.' Larry Wilson, vice-president human Resources bij Dow Chemical, stelt dat Action Learning inderdaad 'de beste manier is om de organisatie op één lijn te krijgen, en kennis te genereren en productief te maken voor concurrentievoordeel.' Enju Park van LG Electronics, een van Korea's grootste ondernemingen, schrijft dat Action Learning de belangrijkste drijvende kracht is geweest voor zowel het verbeteren van de bedrijfsprestatie als voor het ontwikkelen van probleemoplossing en internationale vaardigheden van onze managers.'

Voor deze en duizenden andere organisaties die in de afgeopen vijf jaar zijn begonnen met het toepassen van Action Learning is de grote aantrekkingskracht ervan gelegen in de unieke en verbazende effectiviteit die het heeft bij zowel het oplossen van moeilijke uitdagingen als het ontwikkelen van mensen binnen organisaties tegen minimale kosten. Deze geschiktheid en effectiviteit voor het tegelijkertijd creatief handelen en leren is onmisbaar geworden in het bedrijfsleven, waar zich snelle veranderingen voltrekken en dat steeds vaker geconfronteerd wordt met onvoorziene mondiale uitdagingen.

## Wat is Action Learning?

Sinds Reg Revans in de jaren veertig Action Learning voor het eerst introduceerde in de koloniën van Wales en Engeland, zijn er vele variaties op het concept geweest. Alle vormen van Action Learning hebben echter de elementen gemeen dat mensen echte, actuele problemen oplossen en ondertussen leren. De effectiviteit en de voordelen van Action Learning worden optimaal benut wanneer de volgende componenten er deel van uitmaken.

**Een probleem (project, uitdaging, kans, vraagstuk of taak).** Bij Action Learning staat een project, uitdaging, kans, vraagstuk of taak centraal waarvan de oplossing van groot belang is voor een individu, team of organisatie. Het probleem moet belangrijk en urgent zijn, en het team moet verantwoordelijk zijn voor het oplossen ervan. Het moet het team ook de gelegenheid tot leren bieden, alsook de kans om individuele, team- en organisatorische vaardigheden te ontwikkelen. Teams kunnen zich concentreren op een enkel organisatorisch probleem of op verschillende problemen die door individuele groepsleden worden ingebracht.

**De groep of het team voor Action Learning.** De kern van Action Learning wordt gevormd door groep, die idealiter is samengesteld uit vier à acht mensen met verschillende achtergrond en ervaring. Die verschillen stellen de groep in staat het probleem of de taak vanuit verschillende perspectieven te bezien. Zo ontstaan frisse en innovatieve gezichtspunten. Afhankelijk van het probleem kunnen de groepsleden vrijwilligers zijn of worden aangewezen. Ze kunnen afkomstig zijn van verschillende functies of afdelingen, er kunnen personen van andere organisaties of beroepen aan deelnemen en er kunnen zowel leveranciers als afnemers bij betrokken zijn.

**Een proces dat de nadruk legt op het stellen van vragen die het probleem inzichtelijk maken, op reflectie en op goed luisteren.** Action Learning benadrukt vragen stellen en reflectie boven uitspraken en meningen. Door een focus op de juiste vragen in plaats van de juiste antwoorden richt Action Learning zich zowel op wat men niet weet als op wat men wel weet. Action Learning pakt de problemen aan door middel van een proces waarin eerst vragen worden gesteld om de precieze aard van het probleem vast te stellen, erover na te denken en mogelijke oplossingen aan te wijzen. Er wordt uitsluitend toegewerkt naar het overwegen van strategieën en mogelijke actie. Vragen voorkomen dat de groep het verkeerde probleem oplost en overhaast misplaatste acties onderneemt. Bovendien bevordert het proces van het reflectief vragen stellen de cohesie in de groep en het systeemdenken, leidt het to innovatieve strategieën en stimuleert het het leerproces van de individuen én het team als geheel.

**Actie ondernemen op het probleem.** Leden van de groep moeten de zeggenschap hebben om actie te kunnen ondernemen of er zeker van zijn dat hun aanbevelingen zullen worden geïmplementeerd. Nadenken over te ondernemen actie vormt de beste bron voor leren en organisatorische verandering.

**Daadwerkelijke leergierigheid.** Het oplossen van een organisatorisch probleem biedt de onderneming onmiddellijk en op korte termijn voordelen. Het grotere en op de lange termijn versterkte voordeel hiervan doet zich voor wanneer het door elk individu en de groep als geheel geleerde strategisch wordt toegepast in de hele organisatie. Daarom legt Action Learning evenveel nadruk op het leren en de ontwikkeling van het individuele groepslid en die van team als op het oplossen van de problemen zelf; hoe slimmer de groep wordt, des te sneller en beter zullen de kwaliteit van de besluitvorming en de daadkracht worden.

**Een Action Learning-coach.** Terwijl andere leden van de groep zich richten op het oplossen van het probleem, stelt één groepslid, de coach, zich geheel ten dienste van het leerproces van de groep. Deze persoon herkent de kansen die de groep in staat stellen om zijn vermogen tot het oplossen van problemen en het creëren van een strategie te verbeteren. De ervaring leert dat een groep geneigd is al zijn tijd en energie te besteden aan zaken die als dringend wordt gezien (het probleem), en voorbij gaat aan wat op de lange duur belangrijker is (het leren), tenzij iemand op dit laatste toeziet.

De coach maakt het de groep door middel van een reeks vragen mogelijk na te denken over de manier waarop er geluisterd wordt, er over en weer feedback wordt gegeven, het probleem beter in zijn context geplaatst wordt, hoe er gepland en gewerkt wordt en welke aannames er mede ten grondslag liggen aan hun overtuigingen en acties. De rol van coach kan rouleren onder de groepsleden, of kan worden vervuld door iemand die gedurende het bestaan van de groep die rol toegewezen krijgt.

## Hoe het werkt

Action Learning-groepen kunnen eenmalig of meermalen bijeenkomen, afhankelijk van de complexiteit van het probleem en de tijd die beschikbaar is om het op te lossen. De sessie kan een hele dag in beslag nemen of enkele uren gedurende een aantal dagen, of enkele maanden. Een groep kan één of meerdere problemen behandelen. Hoe het tijdschema ook is, Action Learning volgt in het algemeen deze stadia en procedures.

**De samenstelling van de groep.** Groepsleden kunnen eigener beweging deelnemen of worden aangewezen. Een groep kan een of meerdere organisatorische problemen behandelen of problemen van afdelingen onderling. De groep krijgt een van tevoren vastgestelde hoeveelheid tijd en aantal sessies toebedeeld. Deze zaken kunnen ook worden vastgesteld op de eerste bijeenkomst.

**Het voorleggen van het probleem of de taak aan de groep.** Het probleem wordt beknopt voorgelegd aan de groep door degene die het presenteert. Deze persoon kan deel uit blijven maken van de groep of zich verder terugtrekken en de aanbevelingen van de groep afwachten.

### Action Learning bij GE

General Electric past Action Learning waarschijnlijk al langer toe dan enig ander Amerikaans bedrijf. Naast de oplossingen die leidden tot een omzetstijging en kostenreductie heeft Action Learning de medewerkers van GE in staat gesteld te leren en nieuwe vaardigheden toe te passen bij reële opgaven waarvoor de onderneming zich gesteld zag. Het gaat hier om vaardigheden op het gebied van teambuilding, conflictoplossing, communicatie, coaching, verandermanagement en facilitatie. GE heeft in het afgelopen decennium de volgende resultaten geboekt door middel van zijn Action Learning-groepen:

- Grensoverschrijdend gedrag, waarbij werknemers makkelijker nationale grenzen en grenzen tussen afdelingen overschrijden
- Grotere snelheid van besluitvorming en implementatie
- Verantwoordelijkheid op de juiste niveaus en minder controlerend leiderschap
- Betrokkenheid van werknemers, resulterend in een verbeterd moreel
- Een management dat bereid is meer risico's te nemen
- Het terugbrengen van de verlamme situatie die door eindeloos analyseren ontstaat
- Een meer open dialoog en een toegenomen onderling vertrouwen bij de werknemers
- Minder invloed van de hiërarchie

Om het succes van Action Learning bij GE te optimaliseren, zijn de volgende criteria vastgesteld:

- Action Learning-project moeten een consistent aantal kampioenen opleveren.
- Elke groep moet een reëel organisatorisch probleem hebben of een kans die scherp omschreven is en waarvan de reikwijdte is vastgesteld.
- Een kwalitatief solide tijdplanning is essentieel voor het uiteindelijke resultaat en het succes van elke groep.
- Er moet bij de leiders en de groepsleden sprake zijn van een grote toewijding aan Action Learning.
- Follow-up is essentieel gedurende het project.
- Het is belangrijk werknemers betrokken te houden bij de implementatie en er moet daartoe een procedure worden vastgesteld met ijkpunten.
- Leiders moeten garanderen dat werknemers de nodige ondersteuning krijgen bij het implementeren van hun actieplannen.
- Participanten moeten zich ervan vergewissen dat er geen overlap is met, of duplicatie is van, werk dat al elders in de organisatie wordt gedaan.
- Sponsors moeten positief reageren op de aanbevelingen die de groep doet, tenzij die onwettig, onethisch of buitensporig zijn, in welk geval de sponsors de aanbevelingen moeten aanpassen.

- Er moeten duidelijk afgebakend worden welke zaken zich voor verandering lenen en welke niet (financiële, personele of technologische verbeteringen en klanten).
- Het topmanagement zou een helder inzicht moeten hebben in de manier waarop Action Learning werkt en er voorstander van moeten zijn.

**Het herformuleren van het probleem.** Na een reeks vragen zal de groep, vaak onder begeleiding van de coach, tot een consensus komen over het meest kritieke en belangrijke probleem waaraan moet worden gewerkt. De groep moet de kern van het probleem vaststellen, die heel goed zou kunnen verschillen van die van het oorspronkelijk gepresenteerde probleem. Dan zet de groep de volgende stappen:

*Doelen vaststellen.* Als het kernprobleem eenmaal is vastgesteld streeft de groep naar consensus over het vast te stellen doel. Het bereiken daarvan zou het een langetermijnoplossing moeten bieden voor het opnieuw geformuleerde probleem en uitsluitend positieve consequenties moeten hebben voor het individu, het team of de organisatie.

*Een actiestrategie ontwikkelen.* De groep zal veel tijd besteden aan het identificeren en voorlopig toetsen van mogelijke actiestrategieën. Deze worden evenals in de voorafgaande fases van Action Learning ontwikkeld door middel van vragen, reflectie en dialoog.

*Actie ondernemen.* Tussen de sessies door verzamelen zowel de individuele groepsleden als de groep als geheel informatie. Ze gaan ook na op welke ondersteuning er kan worden gerekend en implementeren de overeengekomen strategieën.

*Het geleerde verhelderen en vasthouden.* Gedurende de sessies zal de coach op enig moment interveniëren om te vragen te stellen die de groep in staat stellen het probleem te verhelderen, mogelijkheden te vinden de groepsprestatie te verbeteren en te erachter te komen op welke manier het geleerde kan worden toegepast voor het bevorderen van de ontwikkeling van het individu, de groep en de organisatie.

## De belangrijkste voordelen

Action Learning heeft het verbazingwekkende vermogen organisaties tegelijkertijd en op een effectieve manier in staat te stellen om 1) complexe, urgente problemen op te lossen, 2) bekwame leiders te ontwikkelen, 3) snel uitstekend presterende teams samen te stellen en 4) de bedrijfscultuur om te vormen en een lerende organisatie tot stand te brengen.

**Probleemoplossing.** Action Learning begint bij en is opgebouwd rondom probleemoplossing. Hoe complexer en urgenter het probleem, des te beter leent zich de methodologie van Action Learning ervoor. Het dynamische, interactieve proces dat in Action Learning wordt toegepast helpt de groep op nieuwe manieren naar problemen te kijken en nieuwe perspectieven te ontwikkelen voor de oplossing ervan. Het proces van Action Learning stelt de groep in staat te zoeken naar onderliggende oorzaken en weloverwogen acties in plaats van naar symptomen en kortetermijnoplossingen. Action Learning onderzoekt zienswijzen zowel op micro- als op macroniveau om te duidelijkheid te krijgen over het wanneer en het hoe van voorgestelde acties. Door zijn originele benadering van probleemoplossing, genereert Action Learning doorgaans baanbrekende inzichten, oplossingen en effectieve strategieën.

De selectie van problemen is belangrijk: In Boeings Global Leadership Action Learning Program wordt zorgvuldig geselecteerd op reële bedrijfsproblematiek waarvan de oplossing essentieel is voor de onderneming en die dringend maatregelen behoeft. De gekozen problemen moeten de geselecteerde managers ook gelegenheid bieden een scala van leiderschapscompetenties te ontwikkelen.

Gedurende de afgelopen twee jaar hebben de hoofden van Fairfax County Public Schools in Virginia en hun assistenten in Action Learning teams strategieën ontwikkeld voor een veelheid van uitdagingen. Voorbeelden van aangepakte en opgeloste problemen zijn:

- hoe om te gaan met boze, veeleisende ouders
- op welke manier de educatieve standaards in het hele onderwijssysteem te implementeren
- hoe om te gaan met ineffectieve docenten en het superviseren daarvan
- welke aspecten van het leiderschap de kern zouden moeten vormen van het leiderschapsinstituut van de scholen
- hoe een balans te vinden tussen het privéleven en het werk op school
- hoe om te gaan met het niet-aflatende 'Heb je even een momentje?'
- hoe disciplinaire maatregelen te treffen, in het bijzonder wanneer een kind dat 'deugt' zijn voordeel zou kunnen doen met alternatieve sancties in plaats van de sancties die door het standaardbeleid van de school worden opgelegd

Het werken in Action Learning-teams werd gezien als de sleutel voor het oplossen van onderlinge problemen van National Semiconductor en AT&T. Toen het topmanagement van de vestiging van National Semiconductor in South Portland, in Maine zag dat de resultaten op het gebied de levering het bedrijf belette kwalitatief goede service te verlenen aan AT&T, stelde het een team samen met vertegenwoordigers van beide bedrijven. Men kwam gedurende drie maanden twee maal per week bijeen en kwam uiteindelijk met een lijst van zo'n veertig oplossingen die resulteerden in de volgende belangrijke initiatieven tot actie:

- het op een nieuwe manier analyseren van de gemiste leveringen
- het verhogen van de frequentie waarmee levertijden werden aangepast
- het opstellen van lijsten van apparatuur met kritieke leveringsproblemen
- het instellen van een rapportage voor vroege alarmering

Voordat de Action Learning-team zijn werk begon, stond AT&T op het punt National Semiconductor als leverancier te vervangen. Binnen een jaar na de implementatie van de door het gezamenlijke team ontwikkelde initiatieven kende AT&T National Semiconductor een prijs toe als een van zijn leveranciers van 'wereldklasse'.

**Ontwikkeling van leiderschap.** De meeste programma's voor het ontwikkelen van leiderschap, zij het bedrijfs- of academische trainingen, zijn ineffectief en kostbaar. Leraren zijn er de bron van kennis, niet zozeer praktijkmensen. Omdat de bedrijfsomgeving zo snel verandert, is de kennis die in het klaslokaal wordt opgedaan gedateerd en op zijn minst beperkt als deze kennis ooit in bedrijven terechtkomt. Bovendien bieden trainingsprogramma's voor het hoger management weinig op het gebied van de sociale en interpersoonlijke aspecten van werkelijke organisaties en lijken ze zich eerder op tactisch dan strategisch leiderschap te richten.

Action Learning verschilt van de typische leiderschapstraining in zijn 'primaire doelstelling', soordat het de juiste vragen stelt in riskante omstandigheden, en niet naar antwoorden op zoek is die al precies door anderen gedefinieerd zijn. Action Learning isoleert geen enkele dimensie van de context waarin managers hun functie uitoefenen. Het ontwikkelt in plaats daarvan de complete leider voor de complete organisatie. Wat leiders leren en de manier waarop zij dat doen kunnen niet los van elkaar worden gezien; de *manier waarop* men leert is noodzakelijkerwijs van invloed op *wat* men leert.

Novartis, wereldleider op het gebied van de gezondheidszorg, met kernactiviteiten op het gebied van geneesmiddelen, locopreparaten, oogverzorging en diergeneeskunde, formeerde recent een aantal Action Learning-teams met zes niet concurrerende organisaties. Het was de bedoeling leiderschapskwaliteiten en een mondiale manier van denken te ontwikkelen, de vaardigheden op het gebied van emotionele intelligentie te ontwikkelen en de scherpte binnen het bedrijf te vergroten.

Bij Boeing is het Action Learning-programma bedoeld om managementvaardigheden te ontwikkelen op het gebied van de volgende mondiale competenties:

- *kritieke competenties* (aanpassing, mondiaal denken, het bouwen van relaties, vertrouwen wekken, moedig leidinggeven, de organisatie op één lijn brengen, beïnvloeden en onderhandelen)
- *zeer belangrijke competenties* (strategie bepalen, open en effectieve communicatie bevorderen, talent ontwikkelen, streven naar succes voor stakeholders, gezond verstand gebruiken)
- *belangrijke competenties* (stimuleren van actie, inspireren en autonomie bevorderen, samenwerken in multifunctioneel verband, focussen op kwaliteit en continue verbetering, financiële scherpte)

Teams bouwen. Teams die zijn gevormd via het Action Learning-proces gaan snel heel goed presteren en vormen sterke onderlinge banden. Hun effectiviteit verbetert iedere keer dat ze bijeenkomen als gevolg van het ingebouwde leerproces dat door de interventies van de coach ontstaat. Het unieke vermogen om als team te denken en te leren ontwikkelt zich gestaag naarmate de groep tot duidelijkheid, diepgaande communicatie en betrokken samenwerking komt rondom strategieën waarvoor ze verantwoordelijkheid dragen.

Volgens Peter Pribilla van de afdeling human resources bij Siemens 'zijn ontwikkelteams een belangrijk doel en succes van Action Learning. Action Learning heeft het bedrijf in staat gesteld de ondernemersgeest en de kwaliteiten van zijn mensen als teamspelers te verbeteren, zoals samenwerking en het vrijelijk uitwisselen van ideeën. De kwaliteit van de teams heeft tot resultaat gehad dat er meer innovatieve manieren zijn gevonden om nieuwe oplossingen te vinden die aan de behoeften van de consument tegemoet komen.'

Overall ter wereld zijn bedrijven – zoals Constellation Energy, Caterpillar en Sony – overgegaan op Action Learning, om teams te bouwen voor het uitvoeren van Six Sigma-projecten, het bepalen van een strategische koers en het vaststellen van bedrijfsbeleid.

**Leercultuur.** Lerende organisaties worden op verschillende wijzen tot stand gebracht door het verbeteren van studievaardigheden, een getransformeerde organisatiecultuur, het bij het leerproces betrekken van de volledige bedrijfsketen en een verbeterd vermogen om kennis te managen. Action Learning-groepen modelleren idealiter de aspecten van een lerende organisatie en de manier waarop die zou moeten opereren. Groepsleden proberen voortdurend te leren. Zij verbeteren als individuen en als groep hun vermogen zich snel aan te passen aan de veranderingen van de interne en de externe omgeving. Verworvenheden op het gebied van studie en kennis worden voortdurend overgedragen op andere delen van de organisatie. Naarmate de leden van de lerende groep hun dagelijkse activiteiten weer opvatten, beïnvloeden hun nieuwe mentaliteit en hun nieuwe vaardigheden geleidelijk aan de hele organisatie. Dit resulteert in een cultuur waarin sprake is van een doorlopend leerproces dat beloond wordt en zijn weg vindt naar alle bedrijfsactiviteiten.

Eind jaren negentig stond Deutsche Bank voor ingrijpende veranderingen in zijn organisatorische en personele structuur. Deze veranderingen hadden aanzienlijke implicaties voor de organisatiecultuur. Men achtte de volgende kritieke stappen noodzakelijk:

- herstructurering van productielijnen van de verschillende divisies
- overgang van een regionale naar een mondiale leiderschapsstructuur
- acquisitie van een aantal Amerikaanse entiteiten en hun leiderschapsmodellen
- overgang van Duits naar Engels als voertaal van de organisatie

Het veranderen van de organisatiecultuur en het ontwikkelen van leiderschap dat deze uitdagingen aankon was van levensbelang. Deutsche bank zag echter in dat zijn bestaande trainingen waren gericht op individuele, en niet op organisatorische ontwikkeling. Er werd als gevolg daarvan weinig kennis overgedragen naar de werkplek, en ook werden de nieuwe vaardigheden niet benut bij de uitdagingen waarvoor het bedrijf stond. Bovendien waren de kosten voor training buiten het bedrijf hoog en stijgende. Op zoek naar een instrument voor het vinden van een antwoord op die uitdagingen koos Deutsche Bank voor Action Learning, vanwege zijn just-in-time leerproces en de zelf gemanagede, efficiënte manier van leren. De belangrijke uitdagingen werden in kaart gebracht en een er werd een Action Learning-programma gestart dat een half jaar zou duren.

De algemeen directeur, de programmadirecteur of de programmamanager selecteerde de problemen die voor Deutsche bank en de participanten van Action Learning het meest geschikt waren. Er diende aan vier criteria te worden voldaan:

1. Het probleem moest voor de bank van strategisch belang zijn.
2. Het moest een potentieel uitgangspunt vormen voor aanmerkelijke organisatorische verandering.
3. Het moest van strategische – niet van tactische – aard zijn om de participanten 'op te rekken'.
4. Het moest een grote reikwijdte hebben en op vele terreinen leerzaam.
5. Er werden twintig participanten geselecteerd. Na een tweedaagse introductie in Action Learning kwamen de vier geformeerde groepen gedurende een periode van zes tot acht weken op deeltijdbasis samen om aan hun probleem te werken. De laatste twee dagen omvatte het presenteren van de ondernomen acties en het definiëren van het geleerde dat door de hele organisatie zou kunnen worden toegepast. Men beoordeelde het programma als zeer succesvol – niet alleen omdat het leidde tot innovatieve en kosteneffectieve ingrepen, maar ook omdat het een transformatie teweeg bracht in de bedrijfscultuur van de bank.

## Waarom het zo effectief is

Wat vormt de verklaring voor die wonderlijke effectiviteit en grote waarde van Action Learning? Het effect van Action Learning wordt niet teweeggebracht door gelukkig toeval, maar doordat het impliciet een synergie tot stand brengt van een scala van organisatorische, psychologische, sociologische en educatieve theorieën en principes – alsook van belangrijke elementen op het gebied van ethiek, politieke wetenschappen, techniek en systeemdenken. Elk van deze componenten versterkt en benut de effectiviteit van Action Learning. De eenvoud en directe toepasbaarheid van Action Learning hebben organisaties overal ter wereld succes gebracht bij probleemoplossing, teambuilding, het leren als organisatie en het ontwikkelen van leiderschap.

---

Michel Marquardt is hoogleraar Human Resource Development aan de George Washington University en directeur van het World Institute of Action Learning. Hij is auteur van vijftien boeken, waaronder *Action Learning in Action* en *Optimizing the Power of Action Learning*, [mjmq@aol.com](mailto:mjmq@aol.com).

*Oorspronkelijke titel: Harnessing the Power of Action Learning*

*Training and Development*, 8 (6), 26-32, 2004