

## **Action Learning**

Vincenzo Del Fatto, Francesco di Cerbo e Gabriella Dodero

### **Descrizione**

L'Action Learning è un approccio alla formazione incentrato sull'integrazione tra lavoro e apprendimento caratterizzato da situazioni dove gli utenti sono sottoposti a situazioni problematiche che stimolano al contempo la loro riflessione e le loro azioni. L'approccio può, inoltre, essere considerato come un efficace strumento di Problem Solving; esso permette di costruire simultaneamente situazioni in grado di portare beneficio ai leader, ai team e alle organizzazioni.

I gruppi di Action Learning lavorano sia su problemi individuali che collettivi. È importante che i problemi sui quali si agisce siano importanti, urgenti, significativi e devono rientrare all'interno delle responsabilità del gruppo: soprattutto, la soluzione del problema dovrebbe rappresentare un'opportunità di apprendimento.

Spesso l'action learning è agevolato dalla presenza di un coach, che possiede riconosciute abilità nell'usare l'esperienza dei soggetti per dare luogo a nuove opportunità di apprendimento. Possiamo quindi affermare che l'Action Learning Coach è il gestore del processo e focalizza il gruppo sui punti chiave per l'apprendimento e per l'ottimizzazione del funzionamento del gruppo.

Per parlare di Action Learning devono sussistere alcune condizioni elementari: deve riguardare progetti definiti e reali e può avvenire sia in contesti di simulazione che reali.

Le basi su cui si fonda l'action learning provengono dal lavoro di Reg Revans, un fisico di Cambridge che introdusse il processo in Inghilterra più di 50 anni fa.

Secondo gli studi di Reg Revans (Revans, 1997, 1993) il processo di apprendimento si estrinseca attraverso l'equazione:

$$L (\text{Learning}) = P+Q$$

dove la "P" sta ad indicare la conoscenza formale e già codificata e "Q" è la capacità di analizzare, comprendere e porre le domande appropriate, dove questo fattore è da considerarsi più importante del dare risposte "giuste".

La necessità di bilanciare il disordine organizzativo con le regole di cui necessita un'organizzazione, spiega perché l'action learning (con la sua flessibilità, ricerca dell'innovazione, chiarezza e stabilità di gestione) trovi interesse e applicazione in un numero sempre maggiore di organizzazioni.

### **Obiettivi dell'Action Learning**

Secondo Revans, gli obiettivi dell'Action Learning sono la risoluzione del problema e l'apprendimento nel gruppo tra persone di pari livello di importanza:

- Migliorare la capacità di apprendimento
- Sviluppare capacità di analisi
- Sviluppare la capacità di lavorare in team

- Gestire i processi di cambiamenti
- Valorizzare la conoscenza tacita di un'organizzazione
- Migliorare la capacità comunicativa

### ***Dimensioni dell'Action Learning***

Secondo Marquardt (Marquardt, 1997, 2000, 2004; Marquardt, Revans, & Books24x7, 1999), l'action learning è caratterizzato dalle seguenti dimensioni ognuna con le sue caratteristiche e le sue indicazioni operative:

- Il problema;
- Il gruppo;
- Le domande e le riflessioni;
- Le strategie di azione;
- L'apprendimento individuale, di team e organizzativo;
- L'Action learning coach.

Ognuna di queste caratteristiche sarà trattata nelle diverse sezioni della scheda solo per mantenere l'omogeneità formale e contenutistica con le altre schede descrittive. Il "il problema" viene trattato nella sezione "fondamenti concettuali"; "Il gruppo", "Domande e riflessioni", "Strategie d'azione" vengono trattati nella sezione "indicazioni operative".

### ***Apprendimento individuale, di team e organizzativo***

L'apprendimento che si ottiene dall'Action Learning rappresenta per l'organizzazione un valore strategico superiore a quello dell'immediato vantaggio tattico dato dalla soluzione di un problema.

Per il valore attribuito all'apprendimento, viene detto ai membri dei gruppi di action learning, che il loro apprendimento sarà importante per il gruppo e per l'organizzazione, quanto la soluzione del problema in sé.

L'impatto maggiore è fornito dall'atmosfera attentamente pianificata, creata e sostenuta dai sei elementi dell'Action Learning soprattutto attraverso l'intervento del coach. Il coach aiuta a predisporre un ambiente di lavoro dove possano avere luogo la riflessione e l'apprendimento e fa in modo che i membri del gruppo acquisiscano maggiore consapevolezza e competenza in diverse aree.

### **Fondamenti concettuali**

Riferimenti concettuali dell'Action Learning possono essere:

- Il problem solving
- La riflessione e l'apprendimento riflessivo
- Il questioning

Questo approccio formativo può essere concettualizzato e visto come una strategia operativa di Problem Solving. Per una trattazione ampia e generale della tematica del Problem Solving si rimanda alla relativa scheda concettuale. Di seguito, in questa scheda, sono trattati alcuni aspetti del Problem Solving con una contestualizzazione sullo specifico dell'Action Learning. Per la riflessione e il Questioning si rimanda alle rispettive schede concettuali.

### ***Il Problema***

Il problema è il cardine di un'azione di action learning ed un presupposto essenziale, irrinunciabile ed imprescindibile. Il problema posto ad oggetto di un intervento di Action Learning deve essere stimolante e motivante per i soggetti dell'azione. Per questo motivo, se ne possono indicare alcune caratteristiche di rilievo:

- importanza;
- urgenza;
- significatività.

#### *Importanza*

Più il problema è urgente e importante, maggiore sarà il coinvolgimento e l'impegno del gruppo per risolverlo. Se non è importante o è troppo semplice, il gruppo non utilizzerà al meglio il tempo e le risorse disponibili, potrebbe avere la sensazione che l'organizzazione, o il singolo, non abbia grande fiducia nelle sue capacità. Il problema deve essere reale, e non di un'altra organizzazione.

#### *Urgenza*

Il problema deve essere un problema attuale, per il quale al momento delle attività non esista soluzione. Esso non deve essere tuttavia un rompicapo, occorre considerare la fattibilità del problema. Il rischio che si intende minimizzare è quello di porre una sfida troppo complicata, o troppo articolata nel numero di variabili, tale che possa demotivare l'attività del gruppo. Ciascun membro del gruppo potrà proporre soluzioni e strategie differenti.

#### *Significatività*

Oltre ad essere reale, il problema deve essere anche significativo per uno o più membri del gruppo. E' possibile che in caso di problemi singoli questo criterio non sia rispettato, tutto dipende da come i vertici del gruppo comunicano all'interno dell'organizzazione.

I migliori problemi per l'action learning forniscono anche importanti opportunità di apprendimento al gruppo, relativi a criticità e a compiti difficili per l'organizzazione. Per esempio, se lo sviluppo di una leadership o delle capacità di lavorare in team è ciò a cui l'organizzazione sta puntando, si dovrà scegliere un problema che sviluppi queste abitudini. Si può considerare che maggiore è la difficoltà di soluzione del problema e maggiori saranno le opportunità di apprendimento. Ovviamente, questo dettame deve essere bilanciato con le considerazioni sull'urgenza e l'attuabilità.

Ciò che risulta inoltre importante al buon fine dell'esperienza è che il gruppo abbia l'autorità e il potere di risolvere, ma anche di realizzare l'azione progettata, altrimenti la frustrazione e/o l'apatia potrebbero prendere il sopravvento sui componenti del gruppo i quali potrebbero non presentarsi alle riunioni e non intraprendere le attività concordate.

#### *Le tipologie dei problemi*

Heifetz e Laurie (Heifetz, 1994) fanno una distinzione tra :

- problemi tecnici, per i quali esiste già la conoscenza necessaria a risolverli, codificata in una serie di procedure. Per questo tipo di problemi la soluzione è lineare e logica;
- problemi adattivi, per i quali non è ancora stata sviluppata una risposta soddisfacente e nessuna esperienza di tipo tecnico adeguata. Sono problemi difficili da definire e risolvere perché non esistono soluzioni già pronte, richiedono lo sforzo di persone a vari livelli dell'organizzazione. Viene richiesto alle persone di applicare, in modo collettivo, la propria intelligenza e le proprie capacità a un compito che solo loro possono risolvere. Facciamo un'ulteriore distinzione fra problemi singoli e problemi multipli.

#### *Problemi singoli*

Nei gruppi preposti alla soluzione di un singolo problema (in-company action learning) tutti i membri concentrano le loro energie per la soluzione di quel problema. L'organizzazione seleziona il problema ed il

gruppo che è responsabile dell'analisi del problema e delle strategie d'azione, ma potrebbe anche essere incaricato di implementare le soluzioni che ha sviluppato.

Questa tipologia di action learning presenta dei vantaggi ai partecipanti e all'organizzazione, eccone alcuni:

- Un problema organizzativo cruciale verrà affrontato efficacemente con un'ampia gamma di competenze e avrà tutta l'energia focalizzata su di sé;
- Avrà un forte impatto sulla cultura dell'organizzazione, poiché saranno coinvolte un numero di persone, provenienti da diversi settori dell'organizzazione che lavoreranno in gruppo sviluppando le loro capacità, impegnandosi a collaborare per risolvere una questione organizzativa critica. Ciò permetterà di far emergere legami e collaborazioni nuove e forti;
- I membri del gruppo potranno far emergere capacità a beneficio della loro stessa carriera e delle necessità future dell'azienda;
- La capacità di lavoro di gruppo sviluppate possono essere applicate in occasioni future in cui i singoli membri saranno inseriti in gruppi di lavoro previsti dai programmi quotidiani dell'organizzazione, per esempio le riunioni dello staff. Queste ultime diventeranno più produttive ed efficienti.

Le capacità sviluppate andranno a costituire un patrimonio di notevole valore per l'organizzazione negli anni a seguire.

#### *Problemi multipli*

Per la soluzione dei problemi multipli ogni individuo porta all'interno del gruppo il proprio problema/attività/progetto. Ogni persona è, di volta in volta, cliente (colui che presenta il problema) e risorsa (colui che esamina il problema) per gli altri membri del gruppo.

All'inizio di ogni sessione di Action Learning, il gruppo, con l'aiuto del coach, stabilisce i tempi di lavoro che vengono equamente divisi tra tutti i membri.

In questo tempo i membri del gruppo si pongono delle domande, si danno sostegno e si confrontano; decidono la frequenza degli incontri, il luogo e la durata del loro lavoro come gruppo.

Il ruolo del coach nell'Action Learning può essere affidato a rotazione ai vari membri del gruppo o, in alternativa, può essere affidato, per tutta la durata della sessione, da un esterno che non presenterà al gruppo il proprio problema.

Nei gruppi per la soluzione di problemi multipli, nei quali i membri vengono da diverse organizzazioni, ci possono essere meno questioni gerarchiche e politiche da affrontare, perché si lavora reciprocamente per i problemi di tutti. I singoli individui hanno il vantaggio di confrontarsi con prospettive e approcci diversi ai problemi e alle soluzioni. Quando aiutiamo e riceviamo aiuto reciprocamente per rispettivi problemi, sviluppiamo una serie di importanti competenze professionali e personali, tra cui anche l'essere più coraggiosi e il prendere rischi.

#### *Il Problem Solving*

Vi sono due tipi di approcci al Problem Solving:

- l'approccio analitico/razionale secondo il quale vi è una sola soluzione giusta al problema;
- l'approccio integrativo secondo il quale vi possono essere più risposte giuste. Il gruppo mira a raccogliere le diverse intuizioni in modo olistico e a integrare le varie possibilità.

<b>Analitico/razionale</b>	<b>Integrativo</b>
Una sola, giusta, soluzione	Possibili soluzioni multiple
Il pensiero è separato dall'azione	Il pensiero richiede l'azione ed esiste nell'azione
L'obiettivo è risolvere il problema	L'obiettivo è imparare dalle opportunità
Definizione del problema – ipotesi e casualità lineare	Definizione ampia del problema - ipotesi e casualità multipla

Riduzionismo; eliminazione delle possibilità; domande specifiche; determinismo e sequenzialità	Raccolta delle intuizioni; olismo; integrazione delle possibilità; domande aperte; associativo, intuitivo, sincronico
Obiettivo: trovare la soluzione; qualità delle risposte	Obiettivo: scoprire le interrelazioni; qualità dell'apprendimento

### *Il pensiero sistemico nel Problem Solving*

Un aspetto chiave della forza dell'Action Learning è l'utilizzo del pensiero sistemico il quale si basa su una struttura concettuale che consente di visualizzare i modelli e capire come possono essere modificati in modo efficace. Il pensiero sistemico è basato sulla fisica quantistica, fornisce inoltre un modello mentale che consente di vedere la struttura delle interrelazioni in modo da riconoscere le strutture soggiacenti invece che soltanto gli eventi, permettendo così, la scoperta dei modelli di cambiamento.

### *Le fasi del processo di Problem Solving dell'Action Learning.*

Nell'Action Learning il gruppo passa attraverso quattro fasi, dall'esame del problema all'applicazione delle strategie. Le prime due fasi costituiscono la diagnosi, mentre le fasi conclusive sono quelle dell'elaborazione e applicazione della strategia.

- Fase1, comprendere e rielaborare il problema: importantissimo è comprendere il problema e prendersi del tempo per trovare un accordo sul problema. Il pensiero sistemico e l'approccio da diverse prospettive, tipico dell'Action Learning, consentono al gruppo di eliminare i veli che nascondono o camuffano il vero problema. Si passa poi alla rielaborazione del problema. Vi sono due tipi di approccio alla rielaborazione: l'approccio al contenuto che dà un significato diverso al modo in cui una persona sperimenta una certa situazione, e l'approccio che mira a rielaborare il contesto e che fa percepire e formulare l'obiettivo;
- Fase 2, elaborare e formulare l'obiettivo: una volta raggiunto l'accordo sul problema, il gruppo, l'organizzazione o il singolo, devono determinare cosa vogliono ottenere con il loro lavoro. Il gruppo deve selezionare l'obiettivo che ritiene essere il più strategico e il più resistente e per farlo, il gruppo si muove in tre direzioni: dalla struttura del problema alla struttura del risultato, dalla struttura dell'impossibile alla struttura del quando e se, e da una struttura fallimentare a una struttura con feedback;
- Fase 3, sviluppare e testare le strategie: i gruppi di action learning hanno maggiore successo nello sviluppare strategie innovative e di forte impatto, che rispondono in modo specifico e strategico al problema cui stanno lavorando, perché la maggior parte dei gruppi di Problem Solving, invece, tende a utilizzare solo la conoscenza programmata (quella che i componenti del gruppo portano con sé) quando cominciano a considerare e sviluppare le strategie. I piani e le strategie dovrebbero essere testati per verificare il loro impatto e la loro efficacia. Va detto inoltre che le strategie dovrebbero essere selezionate in base al massimo risultato con il minimo costo sia per il singolo che per il gruppo o l'organizzazione;
- Fase 4, agire e riflettere sull'azione: Revans dice che come non si può imparare il servizio del tennis senza colpire una palla, allo stesso modo un gruppo non può imparare se non ha l'opportunità di mettere in pratica. Per questo motivo, intraprendere l'azione è un elemento importante del lavoro di gruppo di action learning. Alla fine di ogni sessione, il gruppo concorda sulla scelta di azioni concrete e specifiche e dovrebbe registrarle e riportarle all'inizio della sezione successiva.

### **Autori maggiormente significativi**

Revans è stato l'ideatore e il principale autore dell'Action Learning. Altri autori significativi sono sicuramente Marquardt e Dilworth.

### **Corsi ed obiettivi di apprendimento per cui la strategia può essere utilizzata**

Dilworth, R., and Boshyk, Y. ,2010, affermano che sulla base di molti esempi pratici, l'Action Learning può essere utile, soprattutto nell'istruzione secondaria, nel dare l'opportunità a chi apprende di far sentire la propria voce, i propri desideri e mettere in mostra le proprie capacità che alcune tipologie più rigide di apprendimento potrebbero reprimere o soffocare.

L'approccio è ampiamente utilizzato anche nella formazione continua in contesti in cui un gruppo condivide un simile problema da risolvere oppure un obiettivo da conseguire ed intende rendere operativi i "contenuti" oggetti dell'azione.

### **Condizioni di fattibilità**

L'approccio è implementabile con successo quando:

- I membri del gruppo sono accomunati da motivi reali di aggregazione, quali ad esempio le comunità di pratica, anche se il contesto aziendale, per costruire una leadership o accrescere la capacità di teamwork risulta essere un ottimo esempio pratico;
- Il lavoro è impostato su problemi concreti, realmente conosciuti e motivanti per il gruppo: ad esempio, si possono utilizzare problemi non precisamente definiti, o la cui complessità rende possibili più possibilità di soluzione;

### **Vantaggi o punti di forza**

L'Action Learning insegna a lavorare insieme in modo riflessivo e significativo, e a produrre azioni coordinate.

Aiuta a sviluppare abilità e competenze di gruppo e un alto livello di cooperazione e collaborazione.

Le capacità sviluppate in gruppo possono costituire un patrimonio da applicare in occasioni future che è di notevole valore per l'organizzazione che adotta questo approccio.

Revans, sostiene che gli obiettivi dell'Action Learning, che possono essere considerati come punti di forza, sono: il miglioramento delle capacità di apprendimento, lo sviluppo delle capacità di analisi, lo sviluppo delle capacità di lavorare in team, la gestione dei processi di cambiamento, la valorizzazione della conoscenza tacita di un'organizzazione e il miglioramento della capacità comunicativa.

### **Svantaggi o punti di debolezza**

L'Action Learning ha normalmente un maggior costo partecipante-giorno rispetto ad altri approcci di apprendimento e può essere un'attività impegnativa e ad alta intensità di risorse impiegate.

Un'iniziativa di Action Learning se non adeguatamente progettata e gestita, può essere problematica da gestire ma anche se ben progettata può restituire la sensazione che rimanga comunque fuori dal controllo di chi la gestisce.

### **Indicazioni operative (lato erogatori, lato utenti)**

#### *Il Gruppo*

Il gruppo rappresenta il cuore dell'Action Learning. Il gruppo ideale è costituito da un numero di persone che va da quattro a otto, con un background ed esperienze differenti. Uno o più membri dovrebbero avere una buona conoscenza e comprensione del problema. Avere un gruppo misto, in cui non tutti i membri

hanno familiarità con il contesto e con il problema offre dei vantaggi, si evita che le persone che hanno familiarità, che spesso hanno idee preconcepite sulle cause del problema, possano rifiutare le idee originali proposte da i membri del gruppo senza familiarità. Quest'ultimi avranno bisogno di più tempo ma alla fine si otterranno nuove idee e intuizioni che vanno oltre alcuni schemi precostituiti.

Una delle caratteristiche più significative dell'Action Learning è che offre a persone di diverso rango, istruzione ed esperienza, la possibilità di lavorare davvero insieme, ritrovandosi allo stesso livello.

Weick sostiene che i team e le organizzazioni necessitano del “requisito della varietà” se vogliono riuscire a capire adeguatamente il mondo complesso che li circonda e ad adattarvisi con successo. Più complesso è il problema e più importante è la diversità di pensiero.

La responsabilità principale di ogni membro del gruppo, compreso colui che presenta il problema, è di fare domande, siano queste rivolte direttamente a lui o al gruppo in generale, e rispondere alle domande. La fase delle domande risolverà il problema.

In un gruppo di Action Learning si ha bisogno sia delle personalità riflessive, che tendono a porre domande più facilmente, sia di persone predisposte all'azione che sono indispensabili per evitare che il gruppo si blocchi.

I gruppi di Action Learning presentano sette caratteristiche comuni:

- Coesione e attenzione: con il termine coesione si intende quell'attrazione reciproca generale tra tutti i membri del gruppo e il modo in cui restano uniti. Si riferisce anche al morale, al lavoro e allo spirito di gruppo. Una forte unità si può creare nei programmi di action learning nel momento in cui le persone si concentrano sulla definizione del problema reale e si fanno coinvolgere dall'attività. Nel gruppo si sviluppano forti legami;
- Chiarezza degli obiettivi e degli scopi da raggiungere, il gruppo potrà scoprire e/o chiarire velocemente quali sono i propri obiettivi rispondendo ad alcune domande, come : Che cosa stiamo cercando di realizzare? Quali sono gli ostacoli?
- Comunicazione e dialogo, una comunicazione di qualità è fondamentale per il buon funzionamento e le alte prestazioni dei gruppi di lavoro. Il dialogo è importante dell'Action Learning, permette ai gruppi di sfruttare meglio la saggezza collettiva dei suoi membri e di vedere le situazioni nella loro completezza e non in modo frammentato, spinge i membri del gruppo a concentrarsi sulla ricerca e sull'indagine del come e perché le sensazioni personali influenzano il modo di percepire il problema. Il dialogo incoraggia le situazioni “ non competitive “;
- Commitment e impegno nelle attività e responsabilità per i risultati, le persone devono impegnarsi a fondo per aiutarsi reciprocamente, si devono assumere la responsabilità e l'ownership delle proprie azioni.
- Creatività, si utilizzano i gruppi sulla base della convinzione che le persone sapranno essere molto più creative in gruppo di quanto non lo sarebbero se prese singolarmente, poiché la condivisione delle idee e delle azioni le spinge ad essere più innovative. L'Action Learning insegna a lavorare insieme in modo riflessivo e significativo, e a produrre azioni coordinate.
- Competenza, le abilità e le competenze di gruppo che si sviluppano attraverso la partecipazione all'Action Learning sono molte tra cui: la capacità di concentrarsi alternativamente sul processo e sul prodotto, secondo le necessità; abilità di indagine e di Problem Solving; capacità di acquisire auto-comprensione e auto-consapevolezza dai feedback forniti dagli altri membri del gruppo; saper essere un membro efficiente e stimolante all'interno del gruppo, saper dare sostegno e imparare a lavorare con gli altri; abilità di leadership.
- Cooperazione e collaborazione , i gruppi di Action learning non possono funzionare senza un alto livello di cooperazione e collaborazione. L'importanza della cooperazione e della collaborazione è riscontrabile nel fatto che, per definire i membri dei gruppi, spesso si utilizzano espressioni come

“fratelli nelle avversità” o “compagni nella ricerca delle opportunità”.

L'apprendimento di gruppo si verifica più velocemente e in modo più completo se ai membri del gruppo, viene riconosciuta una ricompensa per il contributo che forniscono all'organizzazione.

### *Ruoli e membri dell'Action Learning*

Nell'Action Learning è sono presenti alcuni ruoli diversi che prevedono responsabilità specifiche:

#### Il problem presenter

In un gruppo per la soluzione di problemi multipli ogni persona ha, per un periodo di tempo concordato, il compito di presentare il problema. Il problem presenter deve voler esser aiutato, essere predisposto ad accettare le domande e, soprattutto, avere fiducia nel processo di indagine riflessiva dell'Action Learning. Dovrebbe evitare di rispondere a domande che non gli vengono rivolte, e di aggiungere più dettagli di quanti siano richiesti, perché ciò rallenta il gruppo e può condurlo su un binario morto. Ad un certo punto, potrebbe e dovrebbe porre lui stesso delle domande al gruppo. Quando comincia a porre le domande, le dinamiche di gruppo cambiano, invece di sentirsi al centro dell'attenzione, avrà la sensazione che per il gruppo, il processo sia diventato un'opportunità di condivisione e apprendimento. Il problema è passato nelle mani del gruppo e quindi si può affermare che può incominciare la vera attività del Problem Solving.

#### L'Action Learning coach

E' un membro del gruppo che concentra la propria attenzione sulla fase di apprendimento e sviluppo del gruppo stesso, piuttosto che sulla risoluzione del problema. Il suo compito principale è di aiutare il team a lavorare meglio al problema.

L'Action learning coach può avere responsabilità logistiche e orientative, coordinare e gestire i tempi della sessione e delle attività più formali, può tenere i contatti con i dirigenti, con lo sponsor e con altri coinvolti nel problema.

#### Lo sponsor

Lo sponsor è una persona che capisce la natura del problema ed è in grado di aiutare il gruppo ad avere accesso alle risorse necessarie.

### *Le domande nell'Action Learning*

Una delle differenze principali tra l'action learning e gli altri approcci al Problem Solving è che l'attenzione si concentra sulle domande piuttosto che sulle soluzioni. Le domande vengono considerate utili anche come base per l'apprendimento a livello individuale, di squadra e di organizzazione.

La chiave del potere dell'Action Learning sta nella qualità e quantità del flusso delle domande. Essendo impegnati a porre domande gli uni agli altri, i membri del gruppo raggiungono passo dopo passo un accordo sulle risposte e sulle strategie, poiché ora riconoscono meglio i rispettivi punti di vista e hanno più chiaro il proprio.

Dell'Action Learning riconosciamo la presenza di una correlazione tra la quantità e qualità delle domande e la qualità delle azioni e degli apprendimenti che ne conseguono. Cercare di bilanciare il numero di domande e il numero di affermazioni porta al dialogo.

Le domande portano quattro grandi vantaggi:

- Il Problem Solving –dell'Action learning le domande non servono solo per cercare delle risposte, ma anche per capire, per sensibilizzarci a quanto viene chiesto e per spingerci a pensare. Domande e riflessioni danno alle menti di tutti i membri del gruppo il tempo per entrare in funzione. Avere la



responsabilità di fare buone domande toglie ai singoli il peso di dover risolvere il problema.

- Team building – attraverso le domande si possono costruire team forti e uniti. Se si chiede a tutti di concentrare l'attenzione sulle domande e queste sono la forma principale di comunicazione, è molto difficile che una sola persona domini la discussione. I singoli membri sviluppano soluzioni di gruppo.
- Sviluppo della leadership – nell'Action Learning si pensa che sia più importante trovare la domanda giusta, piuttosto che rispondere bene alla domanda sbagliata. Secondo Kotter, professore di economia all'Università di Harvard, la differenza principale tra un leader e un manager è che il leader è colui che sa fare buone domande, mentre il manager è colui che ha il compito di dare le risposte. Porre le domande giuste ci permette di trovare le risposte giuste e queste ultime ci portano a intraprendere l'azione giusta.
- Aumento dell'apprendimento – l'indagine riflessiva, che rappresenta il processo centrale dell'Action Learning, costituisce il modo migliore per ottimizzare l'apprendimento individuale e di gruppo. Con l'Action learning non solo si impara quali sono le cause dirette di un problema, quale soluzione può funzionare ( apprendimento adattivo), ma si cerca anche di scoprire ed imparare quali possono essere le cause soggiacenti e le soluzioni (apprendimento generativo), la cultura e l'impostazione mentale che genera queste cause e queste soluzioni (apprendimento trasformativo). L'Action Learning aiuta ad imparare anche attraverso l'atmosfera creativa e di sostegno all'interno del gruppo. Quando le persone reagiscono in modo positivo alle tue domande, ti trasmettono fiducia, un senso di auto-riconoscimento, di importanza, e ti fanno apprezzare il contesto di apprendimento; tutti aspetti che contribuiscono a una mentalità disponibile a imparare.

Esistono diversi tipi di domande da porre in una sessione di action learning:

- domande aperte lasciano alla persona o al gruppo un alto grado di libertà nel decidere come rispondere ( es. quali sarebbero i risultati migliori di questa azione?)
- domande indagatrici –richiedono alla persona o al gruppo di andare più a fondo in una particolare situazione (es. perché succede questo?)
- domande chiarificatrici
- domande analitiche –esaminano le cause e non solo i sintomi di un problema
- domande chiuse– a queste domande si può rispondere soltanto con un “sì” o un “no

Le domande ritenute non utili dell'Action Learning sono le domande pilotate, in cui la risposta è forzata o incoraggiata da chi pone le domande, e le domande multiple, ovvero domande consecutive che confondono chi deve rispondere nonostante siano funzionali per chi le propone.

Le grandi domande vengono poste nel momento in cui possono produrre la massima riflessione e il massimo apprendimento, e questo è uno dei motivi per cui spesso vengono usate domande con il “perché?”.

Nell'Action Learning la riflessione è continua e naturale; il gruppo spontaneamente, si ritaglia del tempo e crea le condizioni per riflettere e ascoltare.

La riflessione comprende diverse fasi: ricordare, pensare, separare, dare un senso e cercare di capire. Mezirow sottolinea che la riflessione comprende anche il prendere coscienza delle proprie supposizioni, premesse, criteri e schemi, ed essere disposti a criticarli duramente. L'inchiesta riflessiva dà origine a un sostegno reciproco all'interno del gruppo, poiché tutti sentono la necessità di ascoltarsi attentamente.

Schön descrive così gli elementi che costituiscono la riflessione:

- la diagnosi (la capacità di elaborare o dare un senso a un problema);
- il test (sperimentare e valutare soluzioni alternative);
- il coraggio di agire e di prendersi la responsabilità delle proprie azioni

### *Strategie d'azione*

L'azione incrementa l'apprendimento per il singolo e per il gruppo perché fornisce una base e un punto d'appoggio per ulteriori domande e riflessioni. Il momento in cui si passa all'azione rappresenta il momento essenziale per i gruppi di action learning. Se un'azione non viene messa in atto, il gruppo non potrà sapere con certezza se le strategie e le idee elaborate siano efficaci e se i membri del gruppo abbiano, o meno, imparato qualcosa lavorando insieme.

### *Lo schema dell'azione*

Per assistere i gruppi di action learning, Smith ha sviluppato un sistema di prestazioni basato su tre elementi:

- il focus - rappresenta la comprensione chiara del problema e delle prestazioni proposte;
- la volontà - la forza di mettere in atto la prestazione stabilita nel focus;
- la capacità-il mezzo necessario per trasformare in realtà le prestazioni definite nel focus

### **Esempi**

Nel testo (Marquard & Ceriani, 2009) si riportano due esempi industriali, ISTAT Istituto Oncologico Europeo.

Nel testo (Dilworth, R., and Boshyk, Y.,2010) sono riportati svariati esempi in molteplici ambiti applicativi, assistenza sanitaria, ambito militare, ambito aziendale ma anche nell'istruzione secondaria e superiore.

Uno di questi riguarda il caso di una scuola media di Pomona, California, datato 15 marzo 2009. L'insegnante sfidò i suoi studenti a scrivere temi sulla crisi economica e sul ruolo che questa crisi aveva sulla loro vita. Infatti, avvertiva in classe la tensione derivante dalle pressioni finanziarie sulle famiglie degli studenti, e sentiva che questo poteva essere un modo per incoraggiare gli studenti a dare voce alle loro preoccupazioni. L'insegnante fu stupito e contento dal lavoro dei suoi studenti. Essi riferirono che le loro vite erano fortemente condizionate dalla crisi e uno studente in particolare riferì che le finanze della famiglia erano così ristrette che si tratteneva nel mangiare a cena, in modo che ci fosse più cibo per i suoi fratelli. Molti degli studenti erano in uno stato di angoscia, dovendo assumersi preoccupazioni e responsabilità non adeguate alla loro età. Molte case erano state perse a causa del pignoramento e, in alcuni casi, anche gli alloggi temporanei erano in pericolo. Tutti gli studenti, tranne uno, indicarono che avevano preso una occupazione occasionale, o erano in cerca di tale lavoro per contribuire a sostenere le loro famiglie. L'insegnante sfidò i suoi studenti a condividere le loro storie al di là della scuola, suggerendo di creare un blog. Essi seguirono la sua raccomandazione. Il messaggio che essi fornirono fu un racconto che ha finito per attirare l'attenzione a livello nazionale, arrivando fino alla Casa Bianca. Infatti, durante una visita in California, il presidente Barack Obama ha visitato la scuola per parlare con gli studenti. Tuttavia, la storia non si concluse così. Gli studenti si organizzarono per costituire una associazione studentesca per sostenersi l'un l'altro. E' questa un tipo di opportunità - fornita, in questo caso, da un insegnante molto attento e intuitivo, e sensibile alla situazione di suoi studenti - che può aprire nuove strade agli studenti per apprendere abilità di vita e fornire soluzioni a problemi. Questo non è un caso di "banking education": si ha a che fare con reali questioni di vita, che sono al centro dell'Action Learning. Questo esempio si adatta all'Action Learning per diverse ragioni. In primo luogo l'insegnante ha stimolato i suoi studenti a fare quello che ritenevano più opportuno. Il blog era loro, non suo. Tutti gli studenti hanno avuto un ruolo paritario nel processo. I problemi con cui avevano a che fare erano reali, non costruiti, o ripresi da un libro di testo. Gli studenti hanno avuto ampie opportunità di riflettere sul loro personale stato, e la riflessione è una componente chiave dell'Action Learning. Infine, si è trattato di un caso di "Questioning insight". Le problematiche hanno guidato il processo e la riflessione critica che ne è scaturita.

## **Tecnologie necessarie**

Essendo l'Action Learning essenzialmente basato sul lavoro collaborativo di gruppi di persone su un problema reale, esso si può giovare in alcuni casi di tecnologie che supportano il lavoro collaborativo, come sistemi per teleconferenze, realtà virtuale, social networks etc. Ma in generale non esistono tecnologie senza le quali l'Action Learning non possa essere applicato.

A prescindere dagli atteggiamenti e dalle abilità dei partecipanti ad un'azione di Action Learning (che spesso agiscono più come deterrenti che facilitanti) verso l'interazione on-line, numerose delle attività che caratterizzano un intervento di Action Learning potrebbero, quindi, essere sostenute attraverso e svolte in un ambiente on-line che potrebbe fungere da "luogo" di incontro tra i membri del gruppo. L'interazione (l'essenza dell'approccio) se svolta on-line potrebbe perdere qualcosa dello scambio in presenza, ma acquistare valore grazie alla qualità che è possibile generare nelle interazioni via forum dove l'"ascolto" del contributo di un membro e la formulazione della nostra "risposta", potendo essere differiti nel tempo, possono essere di maggior qualità di uno scambio in tempo reale

## **Riferimenti bibliografici**

Boshyk. Palgrave Macmillan. Palgrave Connect. Palgrave Macmillan.

Dilworth, R., and Boshyk, Y. (2010), Action Learning and its Applications. Eds. Robert Dilworth and Yury

Heifetz, R. A. (1994). Leadership without easy answers. Belknap Press.

Marquardt, M. (1997). Action learning. American Society for Training and Development

Marquardt, M. J., Revans, R. W., & Books24x7, I. (1999). Action learning in action: Transforming problems and people for world-class organizational learning. Davies-Black Pub.

Marquard, M., & Ceriani, A. (2009). Action learning. Principi, metodo, casi. Francoangeli.

Marquardt, M. J. (2000). Action learning and leadership. Learning Organization, The, 7(5), 233–241.

Marquardt, M. J. (2004). Optimizing the power of action learning: Solving problems and building leaders in real time. Davies-Black Pub.

Revans, R. (1997). 1 Action Learning: Its Origins and Nature. Action learning in practice, 3.

Revans, R. W. (1993). What is action learning? Journal of Management Development, 1(3), 64–75.