



*Milano, 30 marzo 2006*

**L'AZIONE E LA FOCALIZZAZIONE SUL  
BUSINESS AL CENTRO DEI PROCESSI DI  
SVILUPPO MANAGERIALE: DUE  
ESPERIENZE A CONFRONTO"**

***Il progetto Action Learning Alti Potenziali di ENEL  
e il Management Learning Program di SIEMENS***



**tesi**

CONSULENZA DI DIREZIONE E ORGANIZZAZIONE

## ACTION LEARNING: UN RITORNO?



- Dagli anni '90 ritorno di interesse, rinnovamento e moltiplicazione delle forme, aumento delle pubblicazioni, diffusione nelle grandi organizzazioni
- Aziende come HP, Motorola, Exxon, Unilever, GE, MCI, IKEA, Volvo, Fujitsu, Philips, Eli Lilly, Boeing, DuPont, Grace Cocoa, Sonera, Nokia, Siemens, Nordea, DEC hanno adottato stabilmente programmi di Action Learning.

# LE RAGIONI DEL RINNOVAMENTO DI INTERESSE PER L'ACTION LEARNING



- L'esigenza di formule di training più "practice oriented" e "business oriented"
- La "fatica da formazione"
- La complessità dei contesti, dei ruoli e delle competenze
- L'affermarsi di pratiche ispirate dalle stesse teorie dell'apprendimento (coaching, laboratori)
- Invecchiamento del modello di formazione centrato sul docente e sul trasferimento della conoscenza
- La "banalizzazione" dei metodi analogici
- L'evoluzione delle teorie dell'apprendimento degli adulti

# L'EVOLUZIONE DELLE TEORIE DELL'APPRENDIMENTO DEGLI ADULTI



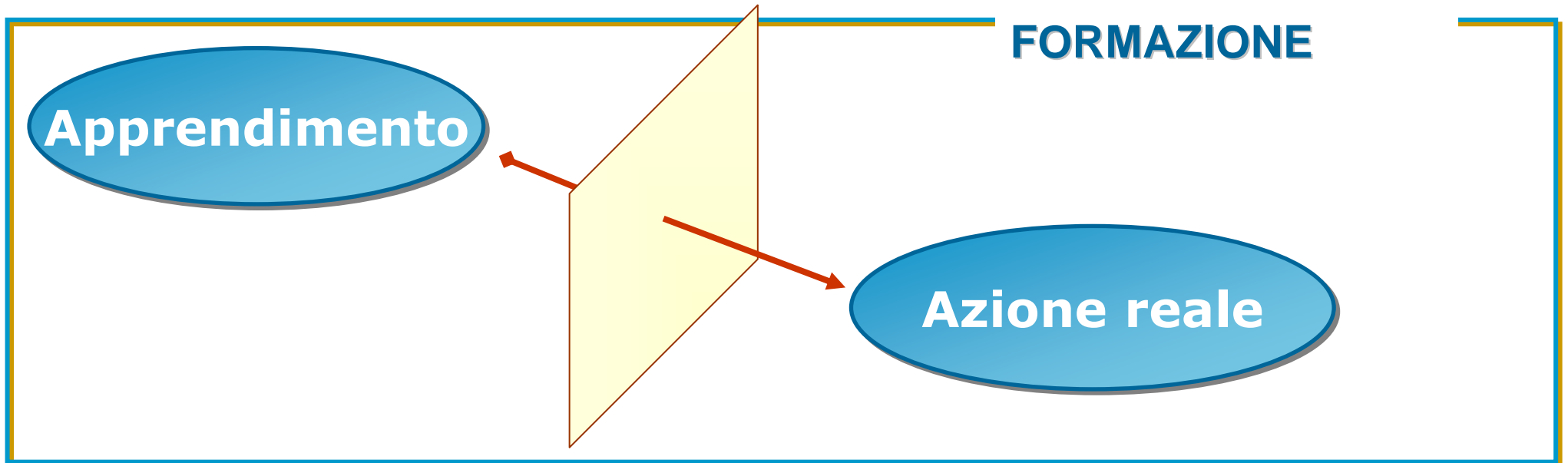
- La scoperta della **centralità dell'azione** reale nella produzione della conoscenza professionale, individuale e organizzativa
- L'affermazione della **natura tacita**, estetica e sociale **del sapere** degli adulti esperti
- Il riconoscimento del **ruolo della riflessione** sull'esperienza reale nel processo di apprendimento adulto
- La scoperta del **ruolo della conversazione** tra pari sull'esperienza per l'apprendimento

## UNA DEFINIZIONE DI AL



- AL è un approccio allo sviluppo delle persone nelle organizzazioni che assume **il compito come veicolo di apprendimento**.
- E' basato sulla premessa che **non esiste apprendimento senza azione reale**, né azione ponderata e deliberata senza apprendimento.

# DALLA FORMAZIONE ALL'ACTION LEARNING



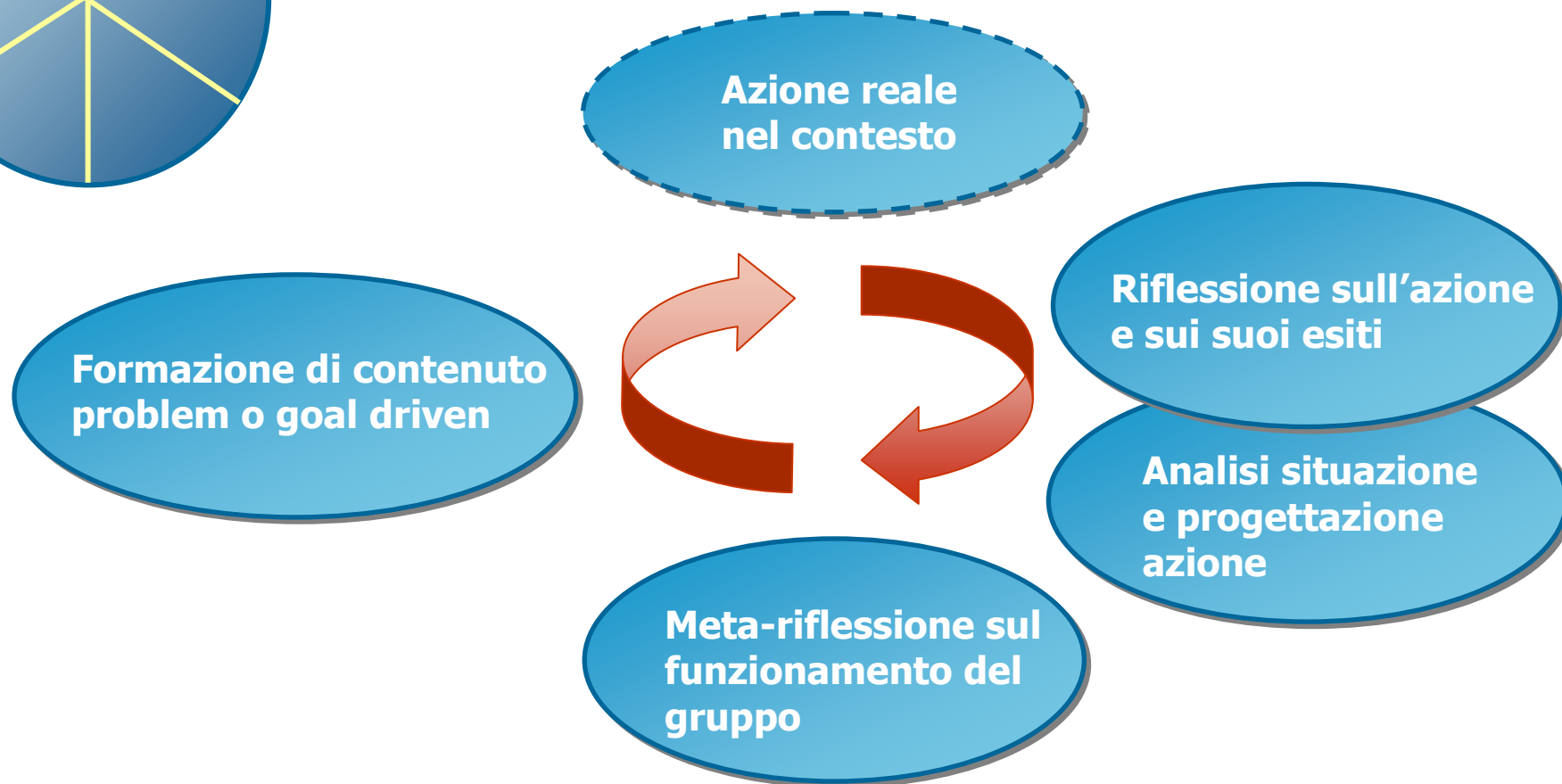
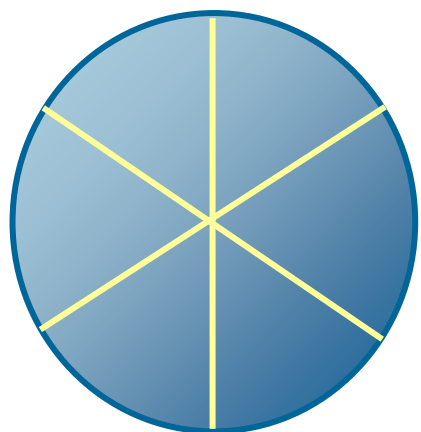
## LE COMPONENTI

...il metodo ha tre componenti fondamentali: **persone che accettano la responsabilità di agire** su una determinata questione organizzativa; **problemi, o compiti** che le persone stesse individuano; e un **gruppo** di più o meno sei colleghi che si supportano e si criticano costruttivamente per progredire verso ciò che si sono ripromessi

(Pedler, *Action learning in Practice*)

- **problemi o compiti reali**
- **azione reale nel contesto**
- **piccoli gruppi (set)**
- **ciclo azione-riflessione-interpretazione- progettazione-azione**
- **facilitazione dei set**
- **tempo**

# COSA SUCCEDDE NEI SET





# L'EVOLUZIONE DEI PRINCIPI E DELLE PRATICHE DI AL



## Le tendenze:

- uso dell'AL per lo sviluppo individuale, sugli stessi obiettivi della formazione d'aula
- dal compito alla business opportunity
- dal project work al management by project
- da alternativa inconciliabile con la formazione ad architetture miste di AL e formazione
- programmi "Business driven" compressi e senza implementazione

## ACTION LEARNING: IL TARGET



- Segmenti di popolazione aziendale con la finalità di sviluppare/sperimentare/testare attitudini e capacità (talenti, potenziali, key people)
- Per ruoli con la finalità di sviluppare profili di competenze (professional, neo manager, project manager, sales, ecc.)
- Per gruppi family con la finalità di facilitare processi di sviluppo competenze associati a change organizzativi

# ACTION LEARNING: FINALITÀ E RISULTATI ATTESI



## FINALITA'

- sostenere lo sviluppo individuale delle persone attraverso un percorso di apprendimento che integra più leve e risorse al servizio della realizzazione concreta di un progetto fortemente sfidante.

I risultati attesi da ciascun percorso sono:

- Comprensione approfondita e sviluppo individuale rispetto alle capacità chiave del profilo manageriale
- Sviluppo di un output visibile e rilevante rispetto al progetto di business affidato
- Sperimentare l'uso di competenze critiche nell'ambito di situazioni "reali" complesse
- Creazione progressiva di una cultura manageriale condivisa

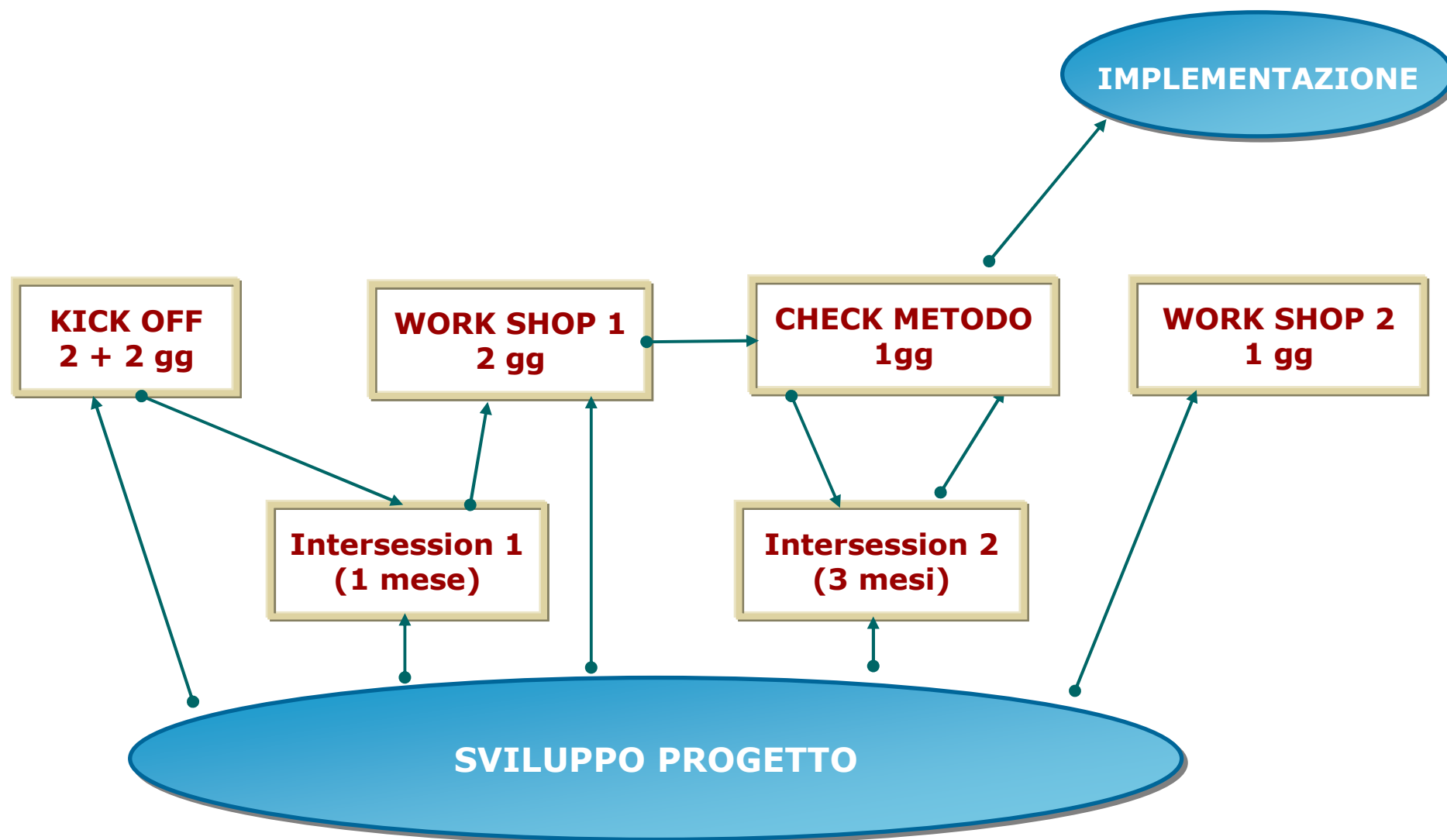
# L'ACTION LEARNING PER TESI



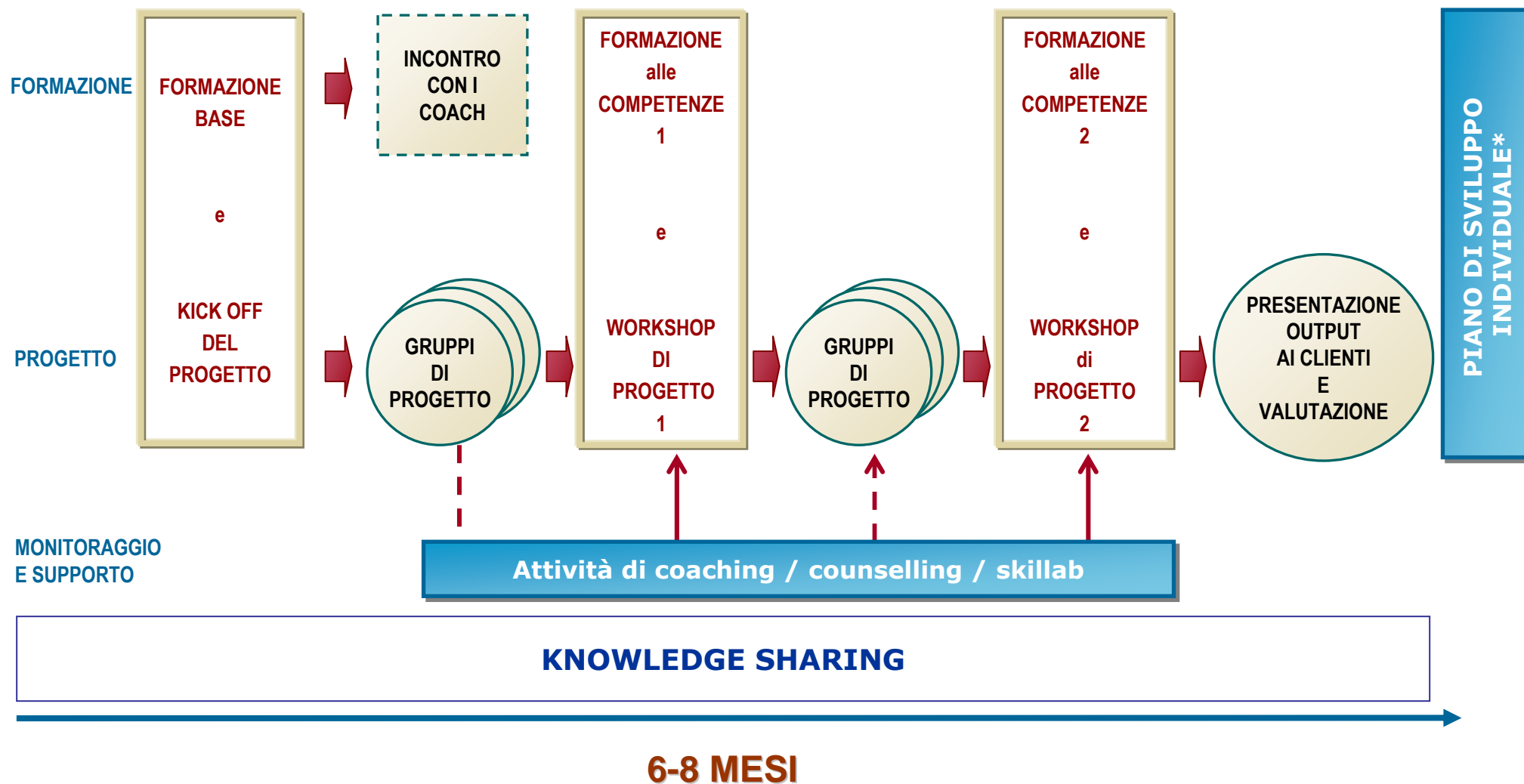
L'Action Learning integra 3 assi di intervento :

- L'asse dei PROGETTI (Business Impact Project), finalizzato a sviluppare apprendimento attraverso lo sviluppo di progetti reali, proposti dai partecipanti
- L'asse della FORMAZIONE per lo sviluppo di competenze manageriali e di leadership
- L'asse del MONITORAGGIO, ovvero le attività di tutorship e accompagnamento delle attività di progetto sviluppato dai Team per permettere attraverso un bilanciamento tra orientamento all'operatività e orientamento alla riflessione il consolidamento e la trasferibilità dell'esperienza

# ACTION LEARNING DI SVILUPPO DI UN RUOLO MANAGERIALE



# ACTION LEARNING PER ALTI POTENZIALI



# ACTION LEARNING DI SVILUPPO SU PROFILO O SU COMPETENZA



6 mesi

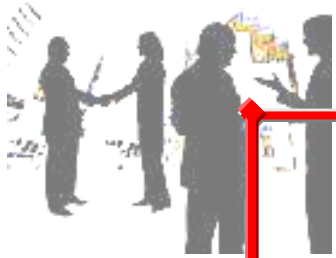
# PERCHÉ SCEGLIERE L'ACTION LEARNING?



- Per offrire più incisività nell'offerta formativa
- Per differenziare l'offerta su segmenti di popolazione
- Per investire in modo mirato su popolazioni pregiate
- Per superare la "fatica da formazione"
- Per produrre valore per l'organizzazione oltre che per gli individui
- Per formare alla gestione della complessità



# IL RUOLO DELLA CONSULENZA



- Design dell'architettura
- Assistenza ai committenti interni
- Fornitura formazione e consulenza push e pull
- Presenza nei set e nei momenti collettivi

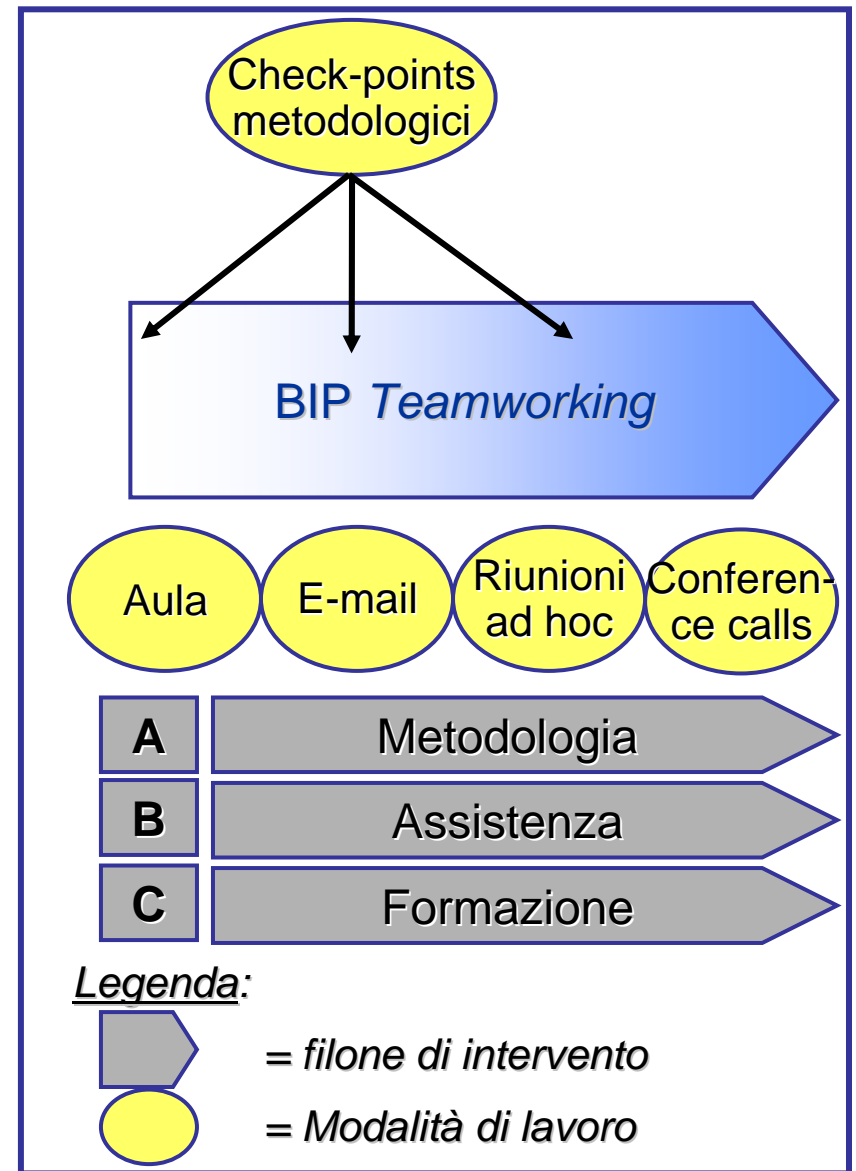
# LA CONSULENZA NEI SET



- Facilitazione in tempo reale per l'efficacia/efficienza del processo di lavoro
- Supporto metodologico e di contenuto sui progetti da sviluppare
- Conduzione di spazi di riflessione sul processo di apprendimento attivato
- Supporto allo sviluppo individuale

# IL SUPPORTO AI TEAM PROGETTUALI

- La consulenza supporta i partecipanti
- lungo tre **filoni di intervento**:
  - ▣ Metodologia
  - ▣ Assistenza
  - ▣ Formazione ...
- ... attraverso cinque **modalità di lavoro**:
  - ⌘ sessioni di aula
  - ⌘ partecipazione a riunioni dei Gruppi
  - ⌘ condivisione elettronica di file
  - ⌘ conference calls pianificate o ad hoc
  - ⌘ Momenti di verifica:
    - ▣ sull'avanzamento delle attività
    - ▣ sulle impostazioni metodologiche.



# LE COMPETENZE SVILUPPABILI CON L'AL



- (global) leadership
- global mindset
- capacita' di lavoro in gruppo
- competenze manageriali - gestione delle persone
- competenze di consulenza e facilitazione
- fiducia in sé stessi
- capacità comunicative
- networking
- metodo di lavoro
- autoconsapevolezza

## I RISULTATI



**Sviluppo manageriale (apprendimento)**

+

**Soluzione problemi (azione)**

+

**Stile più critico e consapevole di essere manager**

+

**Focus su relazione fra apprendimento individuale e organizzativo**