



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***



tesis

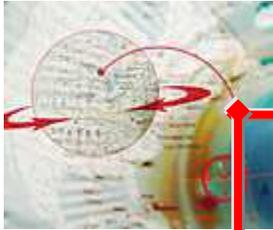
CONSULENZA DI DIREZIONE E ORGANIZZAZIONE

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



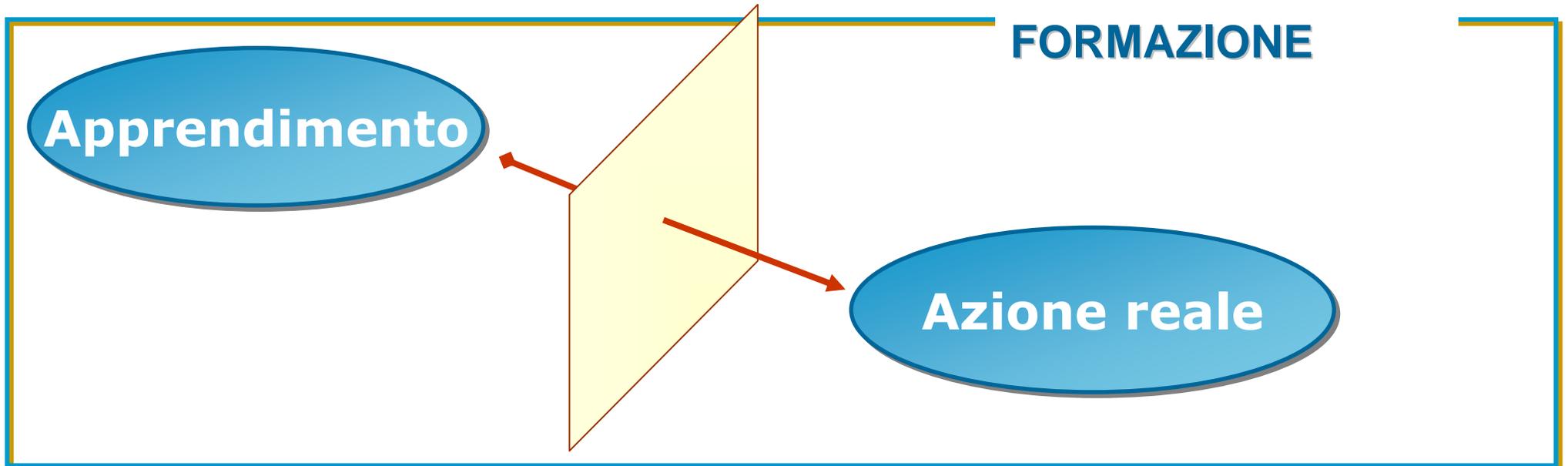
- La scoperta della **centralità dell'azione** reale nella produzione della conoscenza professionale, individuale e organizzativa
- L'affermazione della **natura tacita**, estetica e sociale **del sapere** degli adulti esperti
- Il riconoscimento del **ruolo della riflessione** sull'esperienza reale 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



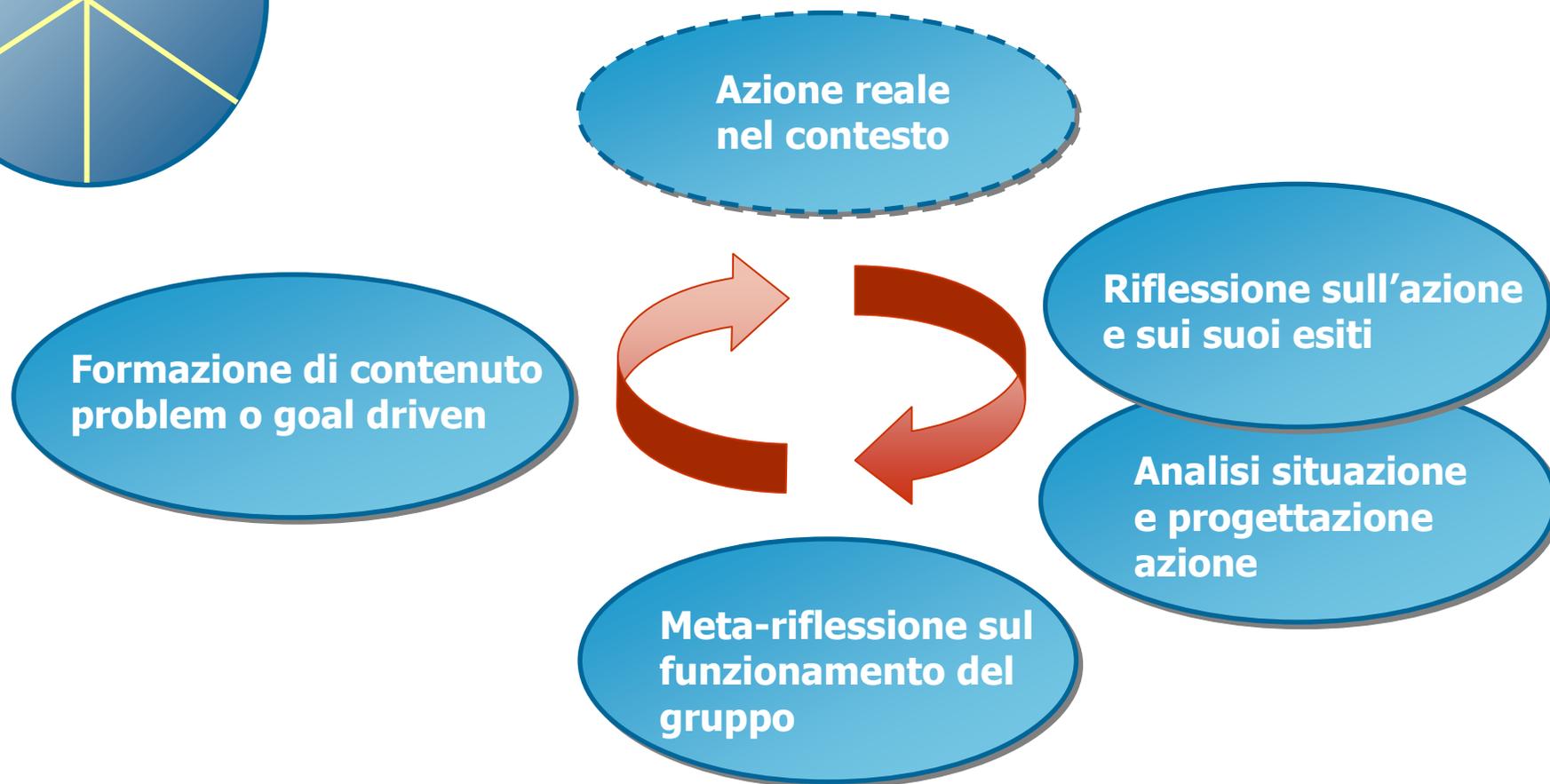
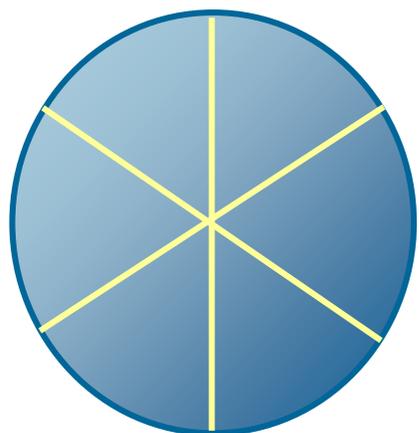
LE COMPONENTI

...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

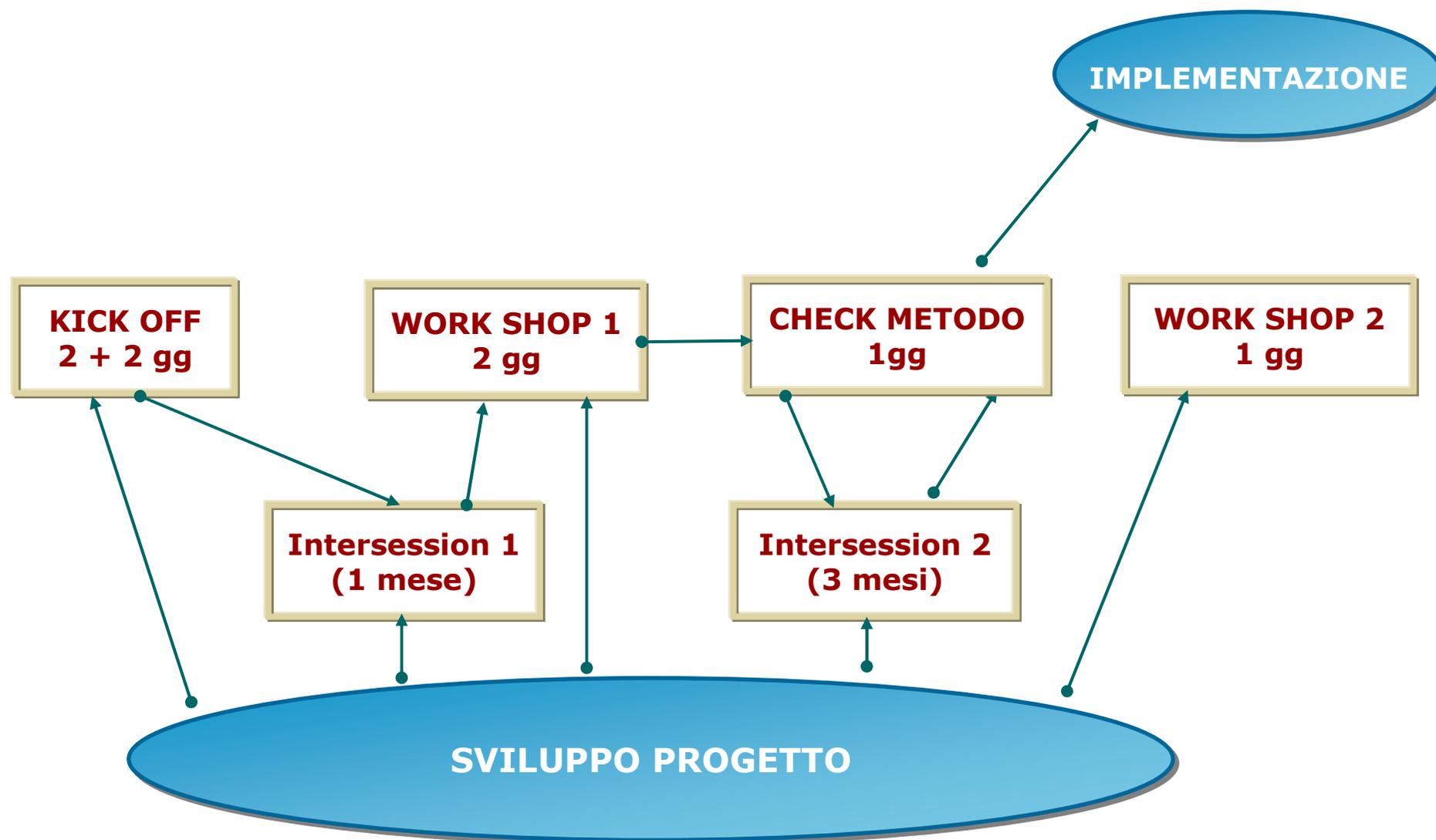
L'ACTION LEARNING PER TESI



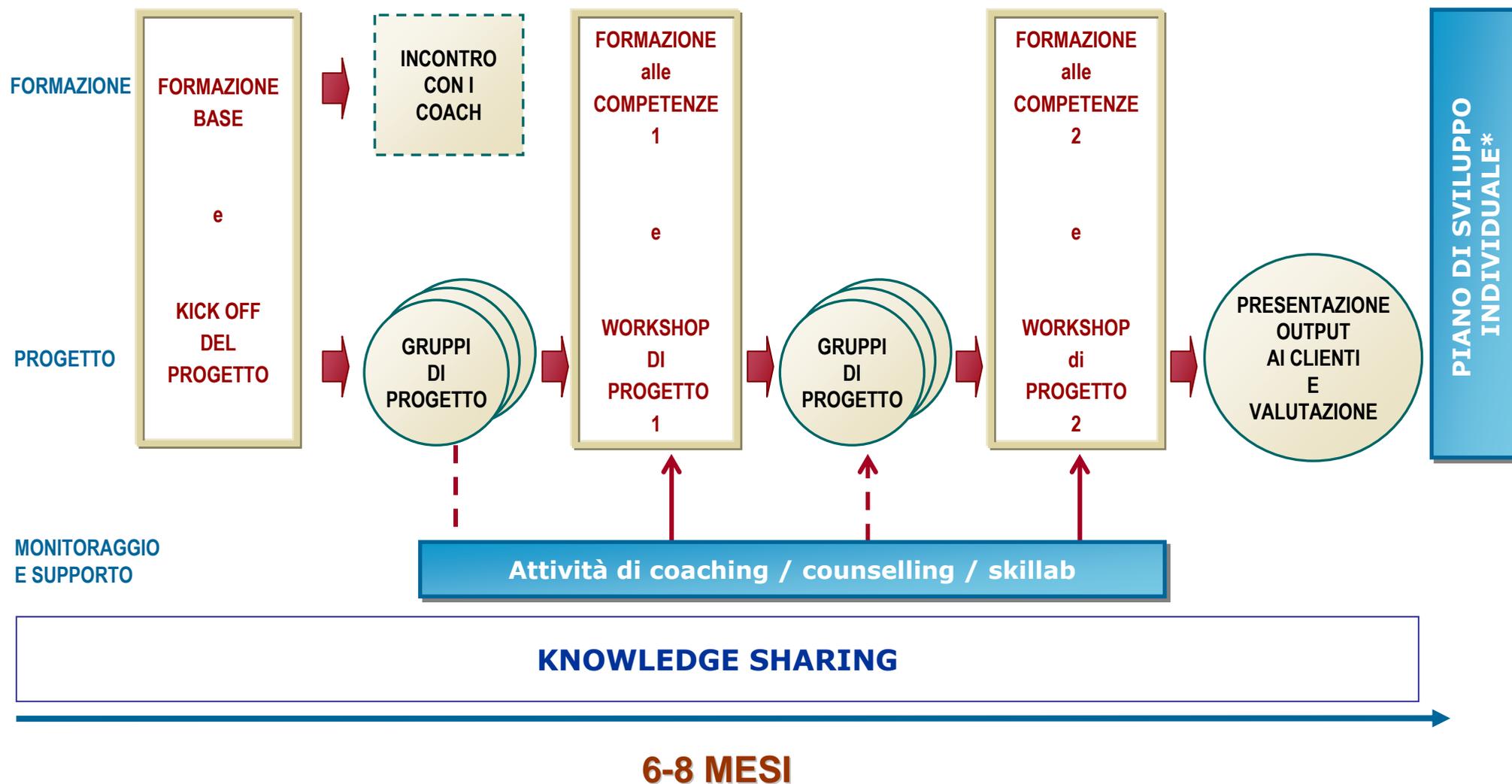
L'Action Learning integra 3 assi di intervento :

- 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

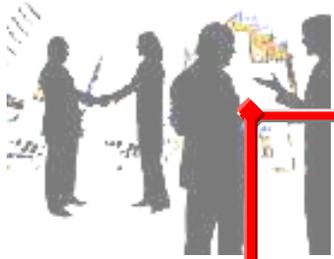


PERCHÉ SCEGLIERE L'ACTION LEARNING?



- 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

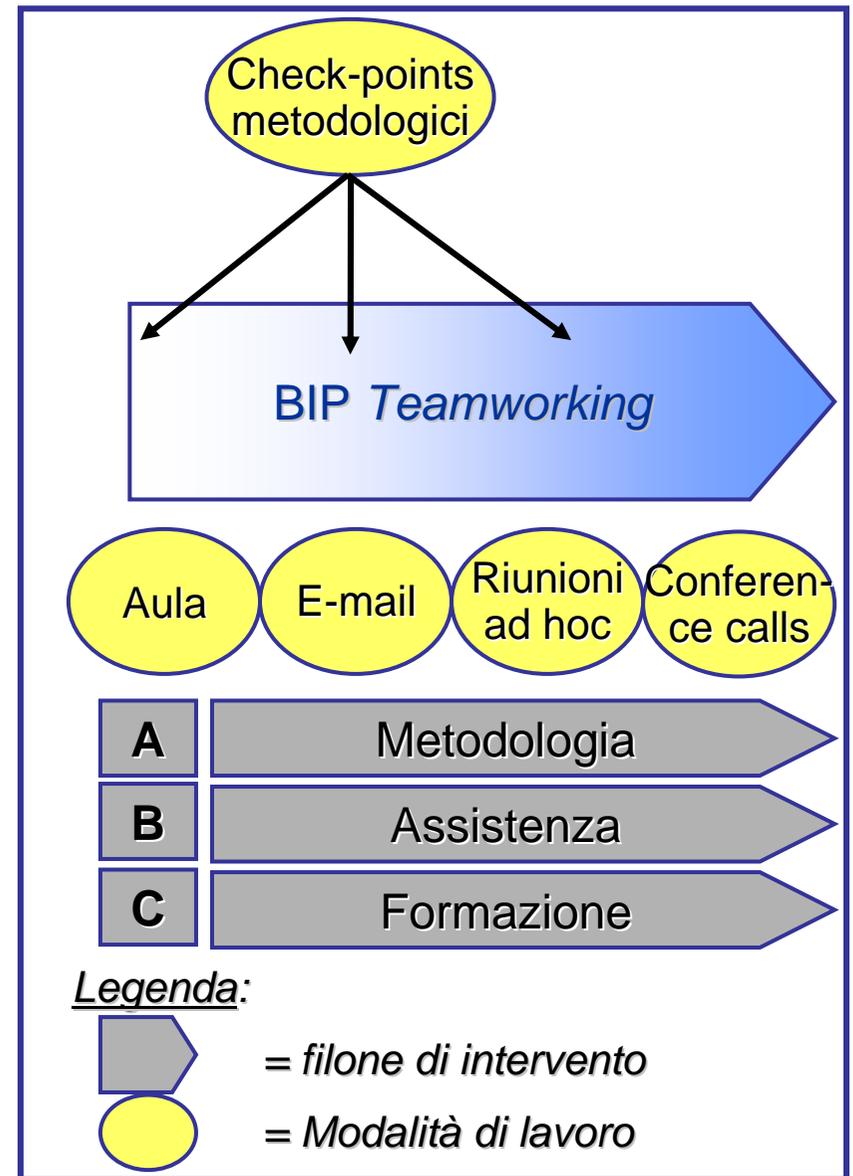
LA CONSULENZA NEI SET



- 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