

FORMATORI &amp; FORMAZIONE

## Action Learning: il potere delle domande

di Andrea Ceriani\*

L'**ACTION LEARNING** è un processo che coinvolge un gruppo di lavoro su un problema reale, portando ad assumere su di esso decisioni e quindi azioni, favorendo l'apprendimento individuale, di gruppo e organizzativo. È un potente strumento di *problem solving* che ha la capacità di costruire simultaneamente situazioni in grado di portare beneficio ai leader, ai team e alle organizzazioni: può infatti facilitare e ottimizzare il funzionamento di gruppi nell'affrontare sfide reali e nell'apprendere dall'esperienza attraverso la riflessione e l'azione.

Fare domande, che fanno aprire le sinapsi permettendo al cervello di ricevere meglio i dati e quindi di imparare, è un aspetto caratterizzante il processo di AL. Le domande sono utili in quanto permettono ai membri del gruppo di capire, chiarire e aprirsi a nuove strade da esplorare per risolvere i problemi; forniscono anche nuovi spunti, nuove idee per l'azione strategica e potenziali percorsi verso le soluzioni. Attraverso le domande si costruisce la conoscenza, preparando così il terreno che faccia da supporto alle possibili azioni.

Una delle differenze principali tra l'AL e gli altri approcci di *problem solving* è che l'attenzione si concentra sulle domande piuttosto che sulle soluzioni: solo così un gruppo può davvero giungere alla comprensione unanime del problema, acquisire sensibilità verso le potenziali strategie degli altri membri, formulare strategie e soluzioni innovative ed efficaci. Le domande costituiscono il collante che tiene unito il gruppo. Pertanto, migliore è la domanda, migliore sarà la soluzione e così anche l'apprendimento; più approfondita è la riflessione, maggiore sarà lo sviluppo delle competenze individuali e di gruppo. L'acquisizione di un'ampia visione panoramica del problema è possibile solo attraverso una fase di indagine, condotta con un atteggiamento mentale aperto e innovativo, e poi da un'attenta riflessione sulle risposte.

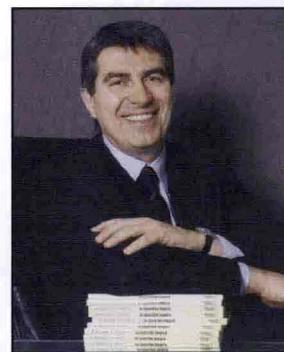
Il coach, attraverso le domande, aiuta il gruppo a prendere coscienza di ciò che accade e di ciò che sta imparando. I membri del gruppo diventano più consapevoli delle modalità di apprendimento e di come possono applicare gli apprendimenti in ambiti diversi.

Che cosa conferisce tanto potere alle domande? Perché generano un cambiamento rapido e significativo nella cultura e nel comportamento del gruppo? L'intensità della situazione e la qualità delle domande hanno questo effetto. Wilfred Bion sottolinea che, se una cosa viene fatta bene e con intensità, è sufficiente una sola volta per produrre un cambiamento del comportamento e dei valori. Nell'Action Learning i membri del gruppo sanno che il successo dipende da tutti loro, che insieme hanno la responsabilità di risolvere il problema. Inoltre, identificando le aree di apprendimento e di crescita, condividono le proprie debolezze. La specificità del contesto, unita al ruolo del coach, fa sì che le domande tocchino la coscienza e, anche più profondamente, il subconscio di ogni membro del gruppo. Le risposte che ne conseguono possono innescare la necessità naturale e biologica di cambiare i comportamenti del singolo e del gruppo.

È importante ricordare che, mentre le persone si concentrano sull'apprendimento come risultato delle domande rivolte loro dal coach, il loro subconscio sta lavorando al problema. Il contrario si verifica una volta che il coach permette al gruppo di tornare a occuparsi del problema; ora il subconscio si dedica all'apprendimento, mentre la mente razionale sta lavorando al problema. La riflessione, fase cruciale per generare idee innovative, è indotta intenzionalmente dal coach e la sua conseguenza è un atteggiamento mentale in cui si intrecciano emotività e razionalità. Le domande del coach hanno l'intento di portare i membri del gruppo a ripensare all'esperienza e a ripeterla, aiutandoli così a catturare e riconoscere le sensazioni associate all'esperienza.

Grazie all'intensità e all'intimità del processo di AL, i membri del gruppo possono subito comprendere quale atteggiamento ha il coach nei loro confronti. Un rapporto umano positivo e confidenziale rende più efficace e più piacevole il lavoro con il coach. Con il giusto atteggiamento e le giuste domande il coach può ottenere l'apprezzamento del gruppo, che gli riconosce il giusto valore.

L'AL è un metodo di lavoro che mira a rendere le persone più competenti, più soddisfatte e più capaci di contribuire all'attività delle loro organizzazioni e di trovare il senso di ciò che fanno.



\* **Andrea Ceriani** è fondatore e amministratore di **KKIEN Enterprise**, docente universitario e coautore del libro *Action Learning* (Franco Angeli, 2009).

Formatori &amp; Formazione