

**Francesca Lavorini, *Condividere competenze nelle organizzazioni. Un modello di intervento nelle Banche*, FrancoAngeli, Milano, 2009, € 13,00**

Il costruito e il movimento delle competenze hanno anche nel nostro Paese generato una letteratura ormai vasta e articolata, che si arricchisce oggi con il lavoro della Lavorini che descrive un esempio concreto di come possa essere oggi realizzata una revisione della prospettiva “competenze di successo” in una specifica organizzazione. Il contesto è quello delle Banche di Credito Cooperativo dell’Emilia Romagna e l’obiettivo è quello della ridefinizione della formazione e lo sviluppo professionale, l’apprendimento e la condivisione di competenze “tacite”. Il volume narra le modalità operative che hanno generato un cambiamento dell’apprendimento e lo sviluppo di competenze condivise tra colleghi anziani (esperti) e giovani neo assunti immersi nelle pratiche quotidiane operativa.

*Giuseppe Varchetta*

**Michael J. Marquardt, Andrea Ceriani, *Action Learning - Principi, Metodo, Casi* FrancoAngeli Editore, Milano, 2009, € 28,00**

*Potrebbe essere stato il padre di Reg (Revans, ndr) ad aver avuto il merito di ispirare al figlio il metodo dell’Action Learning. Quando Reg aveva 5 anni, infatti, suo padre fu incaricato di scoprire il motivo per cui nessuno aveva previsto la possibilità di un naufragio del Titanic. Dopo aver intervistato gli ingegneri coinvolti nel progetto, scoprì che molti di loro avevano serie preoccupazioni sulla tenuta della nave, ma furono riluttanti a farle conoscere, in quanto si sentivano ‘voci fuori*

*dal coro’, e per questo passibili di scarsa adesione al progetto. Più tardi Reg e suo padre si convinsero di aver scoperto la chiave per creare un ambiente dove i problemi e le preoccupazioni potessero emergere in modo sicuro e senza intimidazioni: da qui nacque l’action learning.*

Con questa curiosa nota biografica si apre il volume di M. J. Marquardt e A. Ceriani, frutto di un mixaggio e di un’attenta traduzione, adattamento e integrazione di due libri dello stesso Marquardt<sup>1</sup> (1999, 2004).

Nel complesso il testo è decisamente scorrevole, chiaro, schematico e, per ogni tematica chiave, viene presentata un’utile *checklist* di comportamenti e atteggiamenti da tenere/monitorare, posta al lettore sottoforma di *domande* volte a favorire la riflessione su ogni singolo sottotema, in piena coerenza con il metodo di Action Learning.

Il libro ha il pregio di approfondire, anche se a volte risulta quasi ridondante, molti dei temi fondanti l’Action Learning (tipologia di domande da utilizzare, tipologia di progetti utilizzabili, rielaborazione del problema posto e degli obiettivi, rielaborazione dell’apprendimento...); anche in questo caso si registra una certa coerenza con la metodologia, volta quasi a prendersi *cura dell’apprendimento* del lettore.

In questo senso il testo risulta essere *fondamentale*, perché affronta la metodologia focalizzandosi sui suoi step *fondamentali* (si veda il capitolo “I dodici passi per rendere efficace un piano di Action Learning”), catalogandoli per paragrafi e, soprattutto, schematizzandoli o esemplificandoli con semplici quesiti adatti alla comprensione da parte di un pubblico anche *naïf* o universitario.

Oltre alla chiarezza dell’esposizione e della struttura del volu-

me, tra i punti di forza del libro, affiorano diversi spunti di riflessione: interessante, ma da verificare l’efficacia e l’efficienza, la breve descrizione dell’applicazione virtuale di Action Learning (p. 40), così come è degna di attenzione la lettura proposta (p. 44) sul motivo per cui i gruppi in Action Learning saltino la fase di ‘storming’ del modello di Tuckman delle ‘Fasi di vita di un gruppo’ (forming, storming, norming, performing) o, ancora, degno di nota, il richiamo alla Servant Leadership (p. 196) particolarmente indicata come modello di leadership da assumere da parte degli “Action learning coach”, come qui vengono definiti.

Proprio nel capitolo dedicato all’*Action learning coach*, il volume (pag. 107) riporta un’utile tabella di confronto tra ruolo del facilitatore e ruolo del coach. A questo proposito si possono catalogare alcune differenze tra il ruolo dell’*Action learning coach* qui presentato e quello di *Trainer* descritto in precedenti testi. Ad esempio: il ruolo di Action learning coach e quello di Trainer sarebbero equipollenti, ma è da sottolineare come, nell’accezione di Action learning coach proposta dagli autori, anche un singolo partecipante possa, a turno, assumere tale ruolo. Questa peculiarità non è prevista dal ruolo di Trainer che, per definizione, è sempre un membro esterno al gruppo dei partecipanti.

Che cosa si potrebbe migliorare, allora, in questo testo? Leggendo le prime due parti del volume, sarebbe interessante potere confrontarsi con le effettive critiche alla metodologia: i punti di forza sono descritti approfonditamente, ma non vengono sufficientemente presentati gli eventuali punti d’ombra.

È invece meno ricca di altri testi italiani (ad esempio Cartoccio,

Forti, Varchetta, 1988<sup>2</sup>; Cecchinato, Nicolini, 2005<sup>3</sup>) sia la parte sui modelli di interpretazione di Action Learning che, soprattutto, la casistica presentata.

Questo punto rappresenta l'aspetto più critico di tutto il volume recensito. I sei casi sono esposti sommariamente e con uno stile narrativo che li avvicina ad autointerviste dei singoli *Action learning coach* centrate sui loro vissuti, a discapito della ricchezza dei singoli casi.

In generale, comunque, i casi offerti negli altri due testi sopra citati sono certamente più completi e particolareggiati, anche perché contraddistinti da un contesto di riferimento aziendale complesso, tipico di una multinazionale. Questo contrasto si accentua particolarmente se questi vengono paragonati ai primi due

dei sei casi presentati in questo volume, aventi come contesto di riferimento una medio-piccola società di consulenza (il primo caso inerente la descrizione di un proprio processo di accreditamento come Action learning coach, e il secondo un Action learning interno alla società di consulenza stessa): la lettura di questi due casi, non particolarmente esemplari, sembra deludere, in quel frangente, le aspettative del lettore. Risultano, invece, certamente più stimolanti, anche se molto sintetici, i restanti casi aziendali illustrati alla fine dello stesso testo.

Sintetizzando l'analisi su tutto il volume, si può sostenere che il Marquardt-Ceriani si posiziona molto bene sul mercato di *apprendimento base della metodologia*, mentre gli altri testi citati (il primo dei quali, in effetti, neces-

siterebbe di un re-editing) si posizionano altrettanto bene su un target di riferimento di secondo livello, necessario per un approfondimento delle tematiche e per la presenza di una casistica più complessa e articolata. Completare.

Emanuele Toscano\*

## Note

\* *Psicologo del lavoro, consulente e formatore, referente Aif Junior Lombardia, membro del direttivo lombardo.*

1. Marquardt M.J., *Action Learning in Action*, Davies-Black, Palo Alto, 1999; Marquardt M. J., *Optimizing the Power of Action learning*, Davies-Black, Palo Alto, 2004.

2. Cartoccio A., Forti D., Varchetta G., *Action learning: una formazione oltre l'aula*, Unicopli, Milano, 1988.

3. Cecchinato F., Nicolini D. (a cura di), *Action learning*, Il Sole 24 ore, Milano, 2005.