

Hvis man skal optimere intern og ekstern rekruttering, handler det om at udnytte virksomhedens potentiale i tidlig identificering, udvælgelse og udvikling af medarbejderne. Til at udvikle medarbejderne optimalt er der brug for en effektiv læringsproces. Action Learning er en dialogbaseret læringsmetode, som har vist sig yderst effektiv til netop et sådant formål.

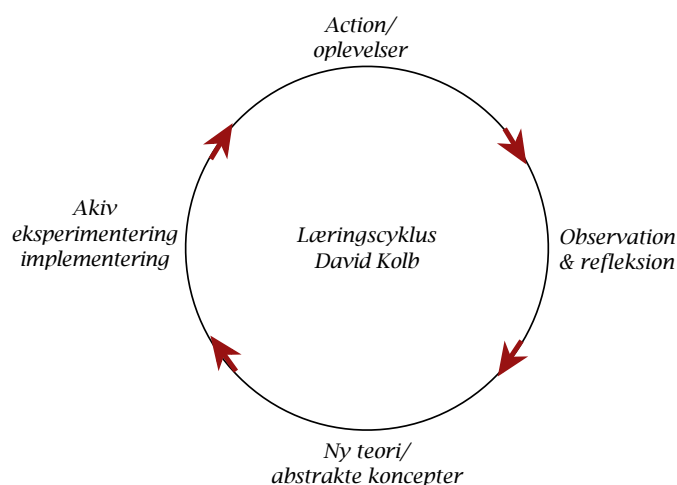
## Introduktion til Action Learning

Det er barsk at skulle indse det, men der er stadig flere undersøgelser, der tyder på, at vi lærer forsvindende lidt af at blive sat på en kursusbænk i en, to eller måske tre dage. Det er væsentligt at notere sig, at formelle læringsforløb – kurser, workshops og online undervisning – kun udgør 10 til 20 procent af det, vi faktisk lærer. Og ud af dét husker vi kun en brøkdel i vores faktiske arbejde. Forskning viser, at kun 1% af alle forbedrede præstationer opstår på baggrund af formelle læringsforløb. Vi får i bedste fald fyldt en del viden på – men fører det til reelle forbedringer for virksomheden? Hvor effektiv er den egentlige læring, hvis vi tester deltagerne et par uger senere? Hvorfor får vi ikke det udbytte, vi egentlig håber på, når vi selv går på kursus eller sender vores medarbejdere?

## Læringscyklus

Svaret findes muligvis i David Kolb's teorier om læring fra 1980'erne. Kolb's teori er, at for at læring finder sted, skal vi gennemgå en fire trins cyklus: Oplevelse -> refleksion/observation -> abstrakt konceptualisering -> aktiv eksperimentering. Det er ikke så vigtigt, hvor vi starter på denne cyklus. Det, der tæller for læringen, er, at vi gennemfører den fulde cyklus.

De fleste kursusforløb tager udgangspunkt i abstrakt konceptualisering. Vi lærer noget om, hvad man kan/skal eller bør i forbindelse med forskellige arbejdssituationer. Nogle kurser indeholder mulighed for begrænset eksperimentering i kursuslokalet, men altid i et kunstigt miljø – en tænkt situation – langt fra dagligdagens realiteter. På andre kurser har vi måske mulighed for at reflektere og tænke lidt over vores egen situation. Action Learning rummer den fulde cirkel, fordi deltagerne rent faktisk prøver tingene af i praksis på jobbet i løbet af kurset (aktiv eksperimentering/ implementering).



I det klassiske kursusforløb er det underforstået, at vi skal gå hjem og praktisere (aktiv eksperimentering). Derved får vi nye oplevelser, som vi så burde reflektere over og se i sammenhæng med hvad vi lærte etc. Problemet er blot, at det gør vi ikke. Vi sætter mapperne ind i reolen. Fortæller måske begejstret et par kolleger om kurset og vender ret hurtigt tilbage til hverdagens rutine. Derfor lærer vi oftest forskrækkende lidt på de fleste kurser.

## Action Learning – filosofi, teori og metode

Action Learning er en læringsproces, hvor deltageren undersøger deres egne handlinger og erfaringer for at forbedre deres præstationer. Dette gøres bedst i samarbejde med andre og i mindre grupper – også kaldet *Action Learning Sets*. Det er specielt velegnet for voksne mennesker, da det hjælper hver enkelt til at reflektere over deres egen udvikling og de muligheder for læring, der opstår livet igennem.

## Udgangspunktet er bevidsthed om relevant viden

Mennesker er nødt til at være opmærksomme på deres mangel på relevant viden og være parate til at udforske deres uvidenhed med de rigtige spørgsmål og hjælp fra andre mennesker i lignende situationer for at kunne lære mere effektivt.

## En utraditionel metode

Action Learning står i kontrast til mere traditionelle læringsmetoder, som fokuserer på demonstration af viden og færdigheder. Metoden har i højere grad fokus på at generere ny viden gennem konkrete handlinger, som fører til nye og forbedrede kompetencer og præstationer. Action Learning flytter fokus fra underviseren over på deltageren.

## Teori udviklet af Reg Revans

Action Learning er baseret dels på Kolb's læringscyklus, dels på Action Learning metoden, der blev udviklet af professor ved Cambridge University, Reg Revans. Når hans metode er blevet højaktuel netop nu, er det fordi Action Learning anerkendes som en effektiv måde at håndtere forandring og problemløsninger på – især i turbulente tider.

## 'Indkapslet viden' fører ikke til blivende forandringer

Det er Revan's tese, at vi lærer mest og bedst ved at arbejde med aktuelle problemer i situationer, hvor vi modtager en hurtig og klar feedback på vore beslutninger – helst i samarbejde med andre, der er i en lignende situation. For hvorfor bruge uforholdsmæssigt meget krudt på at lære 790 sideres teori om dette eller hint emne, hvis man ikke lige netop står og har brug for det. Det bliver let til 'indkapslet viden', der ofte ikke fører til egentlige forbedringer på jobbet.

*"...it is neither books nor seminars from which managers learn much, but from here - and - now exchanges about the operational job in hand"*

*Reg Revans*

## Nye problemer kræver ny viden

Den anden grund til at Action Learning er så effektivt, er en erkendelse af, at man ikke kan løse nye problemer med gammel viden. De fleste af de udfordringer og problemstillinger, vi står overfor i vores job, opstår som et resultat af en verden i hastig forandring. En leders hverdag kan ikke ses som et puslespil med kun én rigtig måde at lægge brikkerne på. I en kompleks verden – med stadig skiftende variabler – er der mange måder at løse dagens udfordringer på. De løsninger findes sjældent i en facitliste; der skal udvikles nye løsninger og genereres ny viden hele tiden.

## Ny viden opstår, når man stiller spørgsmål

Vi skaber ny viden ved at tage den eksisterende viden og forholde os kritisk til den – og ved at stille spørgsmål. Sker dette i små grupper på 3-5 personer, har vi mulighed for at stimulere hinanden og dermed komme frem til løsninger, vi ikke før havde tænkt på. Lyder det lidt simpelt? Muligvis, men enkle løsninger udelukker ikke store effekter – tværtimod. Det mest spektakulære eksempel, vi har set i den forbindelse, er Giga Healthcare Systems i USA, hvor Dr. Gary Jarret som en del af et Action Learning Projekt dokumenterede og implementerede nye indkøbsprocesser, der medførte besparelser på \$US 250 Millioner på årsbasis!

En anden, der blev berømt for sine fabelagtige resultater hos General Electric, var Jack Welch, der også er fast overbevist om nytten af Action Learning.

*“An organisation's ability to learn and translate that learning into action rapidly is the ultimate competitive advantage”*

*Jack Welch*

## En verdenskendt teori

Selvom Q er hjørnesteinen i metoden, har den mere løs formulering af metoden formået at udbrede teorien i mange lande over hele verden. I Revans' bog er der eksempler fra USA, Canada, Latinamerika, Mellemøsten, Afrika og Asien.

## Vigtige teoretiske pointer

Revans skelnede mellem 'teoretiske problemstillinger' og 'virkelige problemer', hvor Action Learning er i stand til netop at løse virkelige problemer ved eksempelvis at forbedre produktivitet og moral blandt medarbejdere frem for at løse teoretiske problemstillinger i produktion af årsregnskaber, statusrapporter mv. Han fandt også frem til – gennem samarbejde med nobelpris-vindende forskere på Cambridge University – at der var forskel på intelligens og visdom, som kommer til udtryk gennem indsigtfulde spørgsmål. Han demonstrerede, at den virkelig effektive læring opstår i samspil med andre. Netop på den baggrund bliver 'Action Learning Sets' benyttet flittigt i forskellige Action Learning forløb.

## Andre nøgleforfattere

Nøgleforfattere i England er Mike Paedler og Alan Mumford, og i USA er emnet behandlet af forfattere som Michael Marquardt og Joe Raelin. Revans opnåede stor anerkendelse i Belgien, hvor han kombinerede højere uddannelsesforløb med industrien, hvilket skabte store resultater i form af et fornyet boost til nationaløkonomien. Revans' teori om Action Learning blev citeret af Stuart Crainer som en af de 75 største 'Management Decisions Ever Made' i hans bog af samme navn.

## Kerneelementerne i Action Learning talentudvikling

### En udviklingsproces baseret på Action Learning har følgende kernelementer:

- Er kollektivt brugbar i forhold til hele gruppen af talenter og samtidig individuel set i lyset af den sammenhæng, som det enkelte talent indgår i
- Skaber et autentisk miljø for vækst og udvikling – en uformel læringsproces
- At iværksætte en konkret og aktuel læringsproces som skifter fokus fra “haster–og–vigtigt” til “vigtigt–og–haster ikke”
- Støtter op om et stærkt netværk, vidensdeling hele vejen rundt i organisationen og geografisk spredning af kommunikationen
- Udnytter tilstedeværelsen af særligt kvalificerede ressourcer for at kunne løse vigtige problemstillinger

### Konkret og aktuel læring

Action Learning iværksætter en udviklingsproces, der støtter medarbejderne i at fokusere på spørgsmål/problemer, som er vigtige at løse – uden at være hastesager. Ensidigt fokus på hastesagerne fører i længden til ‘brandslukning’ som den dominerende problemløsningsmetode. Når vi slukker ildebrande, er vi ikke i stand til at lære. Vi bruger de værktøjer, metoder og den viden, som vi tidligere har lært og som vi ved, at vi mestrer. Det sidder simpelthen på ryggraden.

På den måde kommer vi ofte frem til løsninger, som ikke for alvor løser problemet på lang sigt, men blot udskyder problemet på ubestemt tid. For det vil dukke op igen, hvis ikke roden til problemet er fundet.

### Mulighed for dybde i problemstillingerne

Når vi flytter fokus til “vigtigt – men haster ikke” bliver vi i stand til at lære og begynder at anskue tingene på en ny måde. Vi kan dermed dykke dybere ned i problemet og bruge tid på at finde frem til forskellige mulige løsningsmodeller. Når vi vælger en løsning ved at tage os god tid til det, er der en god chance for, at vi rent faktisk løser problemet uden samtidig at skabe nye problemer for os selv.

Når vi vælger det perspektiv på problemløsning, er vi i stand til at lære, opnå ny viden og anvende nye værktøjer og metoder i den måde, vi håndterer problemerne. Det udvikler vores grad af kompetence og færdigheder. Disse læringsmetoder og processer støtter talenterne i at udvikle evnen til at flytte deres fokus til “vigtigt –men haster ikke” vedrørende de problemer, der løbende opstår i organisationen. Det er måden, hvorpå læring og udvikling for alvor kan få vind i sejlene.

## Uformel læring

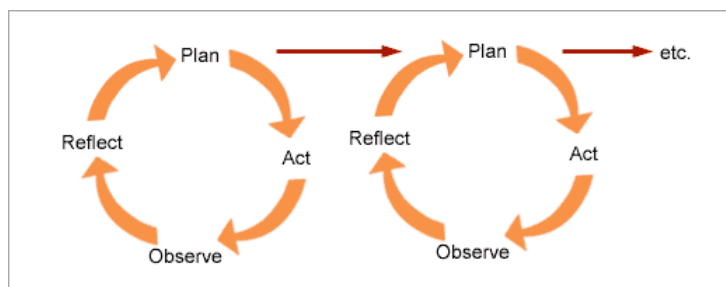
Jay Cross, forfatter til "Informal Learning", fremsætter følgende, rammende pointer i forhold til formel versus uformel læring:

“Medarbejdere, som ved mere, bliver mere fuldendte. Mennesker, som arbejder tæt sammen, bidrager med mere. Dem som skaber

mest værdi er dem, som kender de rigtige

mennesker, de rigtige ting og det rigtige at gøre... “. Formel læring er det samme som at sætte alle på den samme bus.

En god løsning hvis målet er at få alle det samme sted hen, med samme hastighed og på samme tid.



Uformel læring kan derimod sammenlignes med at køre på cykel. Ruten, hastigheden og retningen bliver justeret til den enkeltes behov – og der er også plads til at tage en pause, reflektere eller give en håndsrækning til andre, der også er i gang med at lære at køre på cykel.

## At lære at lære – på jobbet

På arbejdet lærer vi mere i 'frikvarteret' end i 'klasselokalet' – nøjagtig som det skete i skolen. Vi lærer vores arbejdsfunktioner i den uformelle læringsform ved at observere andre, spørge personen i det tilstødende lokale, henvende sig til skranken – ved at prøve os frem og simpelthen arbejde sammen i nuet. Uformel læring er effektivt, fordi det er personligt. Det er individet, der tager ansvar for egen udvikling og læring. Det er den virkelige verden og meget forskelligt fra formel læring, som pådattes af andre.

## Optimering af uformelle læringsprocesser

Action Learning styrker den uformelle læring på en bevidst måde, idet læringen foregår i en fælles, genkendelig og velstruktureret ramme. Det gør den enkelte i stand til at udvikle sig i lige præcis den retning og med den hastighed, som er optimalt for ham/hende. Når målet er at understøtte den enkeltes udvikling i et individuelt karriereforløb – i en genkendelig og fælles ramme – er Action Learning en optimal måde at understøtte en sådan læreproces.

## Action Learning på formel – at stille spørgsmål skaber viden

$$\begin{array}{ccccccc} \mathbf{L} & = & \mathbf{P} & + & \mathbf{Q} & + & \mathbf{I} & + & \mathbf{R} \\ \text{LEARNING} & & \text{PROGRAMMED KNOWLEDGE} & & \text{QUESTIONS} & & \text{IMPLEMENTATION} & & \text{REFLECTION} \end{array}$$

Revans gjorde det klart, at opnåelse af ny viden handler om at stille de rette spørgsmål. I det første kapitel af sin bog (Revans 1980) introducerer han formelen  $L = P + Q$ . L er 'Learning', P er 'Programmed' og Q er 'Questioning'.

## Q består af fire 'hovedspørgsmålstyper':

- Hvor?
- Hvem?
- Hvornår?
- Hvad?

## Og tre mindre spørgsmålstyper:

- Hvorfor?
- Hvor mange?
- Hvor meget?

## Fundamentet for et effektivt Action Learning læringsmiljø

For at Action Learning processer kan fungere optimalt, skal følgende grundelementer være tilstede i læringsmiljøet:

### • Problem/spørgsmål

Hver deltager skal have formuleret et problem eller 'spørgsmål', som er væsentligt nok til retfærdiggøre, at det også er i organisationens interesse som helhed at få løst det pågældende problem

### • Sets

Begrebet 'set' benyttes i Action Learning teorien som betegnelse for gruppen af deltagere. En Action Learning gruppe består typisk af 20-40 personer. Hvert set er yderligere opdelt i undergrupper bestående af 5-7 deltagere hver. Hovedparten af læringen foregår i undergrupperne. Hovedgruppen mødes typisk med jævne mellemrum - hver 6.-8. uge - og undergrupperne i intervallerne mellem de fælles møder.

### • Spørgeteknik

Noget af det vigtigste i Action Learning forløbet er den sokratiske spørgeform. Undergrupperne støtter hinanden i den individuelle problemløsning og læringsproces ved hjælp af denne spørgeteknik.

### • Læring

For at læring rent faktisk skal kunne finde sted under Action Learning forløbet, skal der være tid til refleksion. Det er underviserens fornemmeste opgave at sikre, at løbende refleksion – og dokumentation af disse – finder sted i grupperne. Derfor skal deltagerne blandt andet løbende nedfælde deres refleksioner i en såkaldt 'learning log', som fungerer som en slags personlig dagbog over forløbet.

### • Underviser

Underviseren fungerer som coach eller facilitator for gruppen. Han eller hun støtter deltagerne i at arbejde med Action Learning ved at guide deltagerne i spørgeteknik og konstant at opmuntre dem til refleksion over og dokumentation af deres erfaringer.