

Työkirja rahoitusvalmiuden kehittämiseen

Osa 6: Työn organisointi ja johtaminen

Action Learning: kysymykset organisaation kehittämisen työkaluna

Action Learning on yksinkertainen ja luonnollinen oppimisen tapa: opitaan toiminnan kautta. Konseptin ensimmäinen kehittäjä Reg Revans (1907 – 2003) tiivistää keskeisen idean näin:

“Paras tapa selvittää omia ongelmia on pyytää apua joltain toiselta, jolla myös on haasteita. Pulassa olevat ihmiset voivat auttaa toinen toisiaan.”

Kun kyseessä on hyvin monimutkainen ongelma, joka koskee isomman organisaation tai vaikka perheen jokaista jäsentä, yhteinen prosessi auttaa tuomaan useat erilaiset näkemykset yhteen, nopeuttaa ryhmän oppimista ja ongelmien ratkaisemista.

Action Learning -prosessissa muodostetaan pieniä ryhmiä keskenään erilaisista ihmisistä, jotka kaikki tunnistavat olevansa vaikeuksissa. AL kannustaa ryhmäläisiä työskentelemään yhdessä selvittäen kukin omia haasteitaan. Ryhmäläiset tapaavat toisiaan säännöllisesti, kysyen ja keskustellen tilanteistaan: mihin he pyrkivät, mikä heitä estää toimimasta ja miten he voivat vaikuttaa asioihinsa.

AL-ryhmät työskentelevät yhdessä pitkään ja kiinteästi. Ryhmien tehtävänä on oppia ratkaisemaan ongelmia, kyseenalaistaa ennakko-odotuksia ja ajattelumalleja, joihin asiat ja ongelmat perustuvat. Ryhmien oppiminen liittyy kiinteästi työhön ja ratkaisuja kokeillaan aina käytännössä. Työskentelyn tavoitteena on lisätä itsetuntemusta ja oppia tiedostamaan omaa käyttäytymistä ja sen vaikutuksia.

5 väitettä oppimisesta

- Michael Marquardt, World Institute of Action Learning

1. Oppiminen on “ei-tietämistä”

- Mahdollisuus oppimiselle avautuu, kun myönnetään, ettei tiedetä
- Tilanteissa, joissa ei ole oikeita vastauksia, ei asiantuntijuus tarkoita valmiiksi tiedettyä tietoa, vaan *kykyä oppia*
- Tilanteissa, joissa ei ole oikeita vastauksia, vain toiminta ja kokeileminen ovat mahdollisuuksia oppimiseen

2. Niillä ihmisillä, jotka todella tahtovat ottaa vastuuta, on parhaat mahdollisuudet muutosten toteuttamiseen käytännössä

- Tunnista asiat, jotka todella merkitsevät sinulle jotain - mitä sinä todella haluat tehdä elämälläsi?
- Tee valintoja, ota käytännön askeleita ja opi niistä
- Pidä asiat elossa ja liikkeessä

3. Oppiminen on sekä valmista tietoa (siis sellaista, jota on mahdollista opettaa tai lukea) että kysymysten kautta tulevia oivalluksia

- Oppimiseen kuuluu kysymysten esittäminen epäselvissä tilanteissa
- Oppimiseen kuuluu ennalta tuntemattomien ideoiden kokeileminen
- Oppimiseen kuuluu se, että käytännön askeleiden ottaminen vaikka ei ihan tiedetä ovatko ne oikeaan suuntaan

4. Oppimisen tulisi olla nopeampaa kuin muutoksen nopeus

- Organisaatio, jossa toimitaan vain vanhojen ideoiden pohjalta, ei enää opi
- Koulutusohjelmissa opitaan yleensä eilispäivän tietoa. Niissä ei kerrota mitä on tehtävä, kun uusi tilaisuus tulee kohdalle

5. Kaikki edellä mainitut uskomukset voidaan kyseenalaistaa

Action Learning - oppimisen kulttuurin kuusi rakennuspalikkaa

- Ongelma tai haaste
- Ryhmä, johon kuuluu 4-8 keskenään erilaista ihmistä
- Kysymistä, pohdintaa, reflektiota ja kuuntelua
- Systemisten ratkaisujen kehittämistä ja kokeilujen toteuttamista
- Sitoutuminen oppimiseen
- Action Learning -valmentaja/fasilitaattori

Kaksi sääntöä

1. Yhtään selitystä tai vastausta ei saa antaa, ellei kysymystä ole ensin kysytty.
2. Yksi ryhmän jäsen (valmentaja/fasilitaattori) keskittyy siihen, miten ryhmä voisi oppia paremmin. Hän pitää huolta ryhmän hyvinvoinnista ja ajankäytöstä, kysyy kysymyksiä, joiden avulla ryhmä voi oppia paremmin oppimaan. Muut ryhmän jäsenet keskittyvät oppimaan itse aiheesta ja kysymään kysymyksiä.

Action Learning -harjoitus 1 - 1,5 h

Tässä Action Learning -harjoituksessa harjoitellaan **kysymisen taitoa**. Harjoitus auttaa ymmärtämään yksilöllisiä tilanteita, havaitsemaan monimutkaisia vuorovaikutusketjuja ja ymmärtämään kokonaisuutta ennen neuvojen antamista.

Huom! Tämä on vain yhdenlainen näkemys AL -tyyppisestä harjoituksesta. Todellisuudessa tilanteista oppimista tapahtuu koko ajan ja hyvin monenlaisessa eri muodossa. Tärkeää on oppia havaitsemaan aidot pulmat, pyrkiä kokeilemaan ja kehittämään ratkaisuja yhdessä ja kaikki näkökulmat yhdistäen.

Tarvitaan

- 4-7 hengen ryhmät
- Jokaiseen ryhmään yksi keskushenkilö, jolla on kiperä kysymys tai pulma
- Jokaiseen ryhmään yksi fasilitaattori, joka ohjaa prosessia ohjeiden mukaan, huolehtii että kaikki saavat suunnilleen saman verran aikaa puhua ja pitää huolen, että kaikki tosiaan esittävät kysymyksiä ennen ratkaisuja
- Jokaiselle ryhmälle tuoliryhmä tai muu paikka, jossa olla yhdessä keskittyneesti
- Jokaiselle ryhmälle kello, josta katsotaan paljonko aikaa on jäljellä kuhunkin vaiheeseen
- Jokaiselle osallistujalle paperia ja kynä

1. Ongelman esittely (5 min)

Keskushenkilö kertoo lyhyesti, vain parissa minuutissa, millaisen johtamiseen tai työn organisointiin liittyvän kiperän pulman tai haasteen äärellä hän on nyt. Fasilitaattori kysyy:

- Mikä on pulmasi? Missä me voisimme sinua auttaa?

2. Ongelman määrittely kysymysten avulla (noin 20 min)

Tällä kierroksella osallistujat kysyvät keskushenkilöltä kysymyksiä. Neuvoja tai ratkaisuja ei saa antaa, on vain kysyttävä uusia kysymyksiä.

Keskushenkilö vastaa lyhyesti kysymyksiin tarjoten lisää informaatiota, pulman taustoja ja siihen liittyviä seikkoja ja omia, mahdollisia ratkaisujaan ongelmaan.

Mennään vähintään yksi kierros ympäri niin että jokainen saa vuoron kysyä. Fasilitaattori kysyy:

- Kenellä on ensimmäinen kysymys?

Kierroksen päätteeksi fasilitaattori kysyy kolme kysymystä:

- Miten meillä ryhmänä menee? Miltä sinusta tuntuu? (1-2 sanan lyhyt vastaus jokaiselta: vähän huono fiilis, ihan ok, tosi hyvin, loistava tms.)
- Mitä me tehdään yhdessä hyvin? (Yleistä keskustelua)
- Mitä me voitaisiin ryhmänä tehdä vielä paremmin? (Yleistä keskustelua)

3. Toinen kysymyskierros (noin 10-15 min)

Fasilitaattori kysyy:

- Olemmeko yhtä mieltä keskushenkilön esittämän tapauksen ydinongelmasta? Mistä on kyse? (Kyllä vai ei?)

Jos ydinongelma ei ole vielä selvillä, kysymysten kysymistä voidaan jatkaa vielä 10-15 minuuttia koettaen päästä selville tilanteen eri puolista. Nyt muutkin kuin keskushenkilö voivat vastata kysymyksiin, mutta vastauksia tai selityksiä ei saa antaa ellei kysymystä ole ensin esitetty.

Lopuksi ydinongelma kirjoitetaan ylös. Jos ryhmä ei ole yhtä mieltä, jokainen voi kirjoittaa selkeällä käsialalla pienelle paperille ylös sen, mikä omasta mielestään on tapauksessa ratkaisevin ongelma.

4. Seuraavat askelet pulman ratkaisemiseksi

Kun ongelma on saatu määriteltyä (tai jos ongelmaa ei saada määriteltyä, voi keskushenkilö valita lapuille kirjoitetuista mielestään olennaisimman), fasilitaattori kysyy keskushenkilöltä:

- Mitä aiot seuraavaksi tehdä tälle asialle?
- Mihin sait apua? Mitä opit?

Jos aikaa on vielä käytettävissä, tässä kohtaa voidaan antaa keskushenkilön vetäytyä pohtimaan seuraavia askeleitaan rauhassa hetkeksi ja kokoonnutaan vasta sitten uudelleen yhteen.

5. Yhteinen reflektio (30 min)

Mennään taas kierros: kaikki saavat vastata vuorollaan. Ryhmän fasilitaattori osallistuu tähän kierrokseen myös. Yhden kierroksen jälkeen voidaan käydä vapaata keskustelua.

- Millainen kokemus tämä prosessi oli?
- Millaisia johtamisen taitoja meillä tässä ryhmässä esiintyi?
- Mitä sellaista opit, jota voisit soveltaa omassa päivittäisessä työssäsi?

LÄHTEITÄ

Revans, Reg 1982: The Origins and Growth of Action Learning. Chartwell Bratt, Bromley

Marquardt, Michael 1999: Action Learning in Action: Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning. Davies-Black Pub.

Grönfors, Terttu 2002: Työstä oppiminen Action Learning, Työssä oppiminen e-learning. Facile Publishing, Espoo.

Pro Action Learning: How we work? Internet-sivu. Viitattu 3.8.2017. Luettavissa <http://www.pro-action.eu/how-we-work/>

Action Learning - Introduction by Reg Revans 1984. YouTube -video. Julkaistu 22.11.2012. IFALOfficial. Viitattu 3.8.2017. Katsottavissa <https://www.youtube.com/watch?v=2bJ9RXkYPSU>

Michael Marquardt at UMBC ISD Training Forum April 2009. YouTube -video. Julkaistu 15.4.2009. UMBCtube. Viitattu 3.8.2017. Katsottavissa <https://www.youtube.com/watch?v=z4GMaUInMfw>