

## NAUKA PRZEZ DZIAŁANIE (ACTION LEARNING SETS)



Materiał został przygotowany w ramach projektu "Ministerstwa Uczące Sie".  
Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską, ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

### 1 Opis praktyki

Praktyka należy do narzędzi rozwoju przywództwa. Polega na stworzeniu kilkusobowej grupy liderów, spotykającej się regularnie w celu przedyskutowania i znalezienia rozwiązań dla konkretnych problemów napotykanymi przez uczestników w ich pracy. Nieformalna, poufna atmosfera spotkań sprzyja swobodnej dyskusji.

Grupa może powstać oddolnie, na bazie znajomości, lub odgórnie, np. przez wyznaczenie osób wyróżniających się gotowością do uczenia się. W jej skład wchodzi zazwyczaj managerowie średniego szczebla, pracujący na podobnych stanowiskach (aby uniknąć odtwarzania hierarchii wewnątrz grupy), w ramach tej samej lub kilku różnych instytucji. Uczestnicy grupy są równi; tworzona jest atmosfera zaufania, poufności. Spotkania organizowane są np. raz na 2-3 miesiące. Ich celem jest znalezienie rozwiązania dla konkretnego problemu (*problem-solving*). Tematy są ustalane z wyprzedzeniem lub definiowane podczas spotkania, kiedy każda osoba dzieli się szczególnie istotnym, aktualnym wyzwaniem. Uczestnicy zadają pytania, sugerują rozwiązania. W spotkaniach często bierze udział zewnętrzny moderator, szczególnie na początku działania grupy.

Można wyróżnić dwa główne czynniki decydujące o powodzeniu tej praktyki. Znaczenie ma dobór osób do grupy. Powinny to być osoby nastawione na uczenie się, otwarte na krytykę, chętne do dzielenia się swoimi pomysłami. Po drugie, ważny jest dobór tematów faktycznie stanowiących istotne wyzwania z punktu widzenia danej organizacji. Przy odgórnym powoływaniu grupy, istotne jest zbudowanie atmosfery zaufania, wymagające zazwyczaj zaangażowania moderatora.

### 2 Powiązanie praktyki z MUS (mechanizmem uczenia się)

Praktyka oddziałuje na pole Styl Kierowania (dyrektorów, jak i naczelników).

Praktyka dotyczy Informacji zwrotnej, a w dalszej kolejności także Refleksji odgórnej.

### 3 Poziom organizacyjny, na którym wdrażana jest praktyka

Praktyka przeznaczona do funkcjonowania na poziomie systemowym, ale pilotaż na poziomie departamentów powinien być relatywnie łatwy. Jej realizacja mogłaby pomóc w łączeniu liderów z różnych departamentów wybranych do wdrażania rozwiązań wypracowanych w projekcie.

### 4 Zalety i ograniczenia praktyki

Uczestnictwo w opisywanych spotkaniach pozwala poszerzyć perspektywę patrzenia na dany problem, ułatwiając znalezienie jego rozwiązania. Istotny jest fakt otrzymywania informacji zwrotnej na temat swoich działań i przemyśleń oraz budowanie sieci kontaktów między liderami wybranych departamentów – często osobami o ponad-przeciętnej chęci uczenia się.

Ograniczeniem jest trudność sprawnego wytworzenia atmosfery zaufania oraz czasochłonność poszczególnych spotkań. Wyzwaniem jest znalezienie odpowiedniego moderatora. Przeszkodą w otrzymaniu pozytywnych rezultatów może być relatywnie krótki czas pilotażu.

Cytując ten materiał prosimy podawać następujące źródło: Rok J. (2012) "Doświadczenia administracji brytyjskiej" w: Mazur S., Płoszaj A. (red.) *Wspieranie mechanizmu uczenia się w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Warszawa: Scholar

Praktykę można zastosować w Polsce, zakładając że spotka się ona z zainteresowaniem grupy docelowej oraz uda się zaangażować moderatora posiadającego odpowiednie kwalifikacje do jej prowadzenia.

### Źródła

Wywiady MUS – Londyn 2012

### Załączniki

brak