

현장지향적 과제해결 과정



# ACTION LEARNING

## Action Learning의 정의

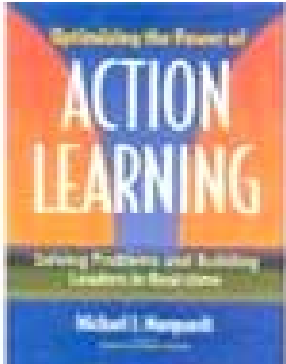
### **A**ction **L**earning 이란..

학습자들이 팀을 구성하여  
각자 자신의 과제, 또는 팀 전체가 공동의 과제를  
Facilitator와 함께  
정해진 시점까지 해결하는 동시에  
지식습득, 질문, 및 성찰을 통하여  
과제의 내용 측면과 과제해결과정을  
학습하는 프로세스

개인 또는 일단의 팀이 당면한 경영상의 과제를  
직접 해결해 나가면서 스스로 학습하는 과정

# Action Learning의 개념

마이클 마쿼드 (Michael. J. Marquardt) : 조지 워싱턴대



소규모로 구성된 한 집단이, 현재 직면하고 있는 실질적인 문제를 해결해 가는 과정에서 학습을 수행하며 학습 결과가 각 집단 구성원 및 전체 조직에 혜택으로 돌아가는 프로그램

액션러닝이란 소규모로 구성된 한 집단이 조직 또는 개인이 직면하고 있는 실질적인 비즈니스 이슈와 원인을 규명하고, 이를 해결하기 위한 실행계획을 수립하여 현장에 적용하고, 그 실천과정에 대한 성찰과정을 통하여 순환적으로 학습하는 방법으로, 구성원 개개인과 그룹은 물론 조직전체의 요구를 충족시키려는 적시형 학습형태

실제상황에서 경영성과와 직결되는 이슈 혹은 과제를 직접 해결하고, 이 경험을 동료 참가자 및 학습촉진코치 (Learning coach)와 함께 성찰함으로써 개인의 능력과 조직의 성과를 동시에 향상 시킬 수 있는 학습 기법임

참가자들이 실제 경영상의 문제를 해결하거나 해결과정을 수행해 감과 동시에 학습이 이루어지도록 하는 프로그램, 즉 정보 및 이해수준의 지식을 체험과 성찰을 통해 실천 가능한 공감적 지식으로 전이 시키는 실천적 학습 프로그램

조직의 구성원들이 학습팀을 구성하여 각자 또는 학습팀 전체가 팀워크를 바탕으로 실패의 위험을 갖는 부서 또는 전 조직 차원에서 반드시 해결해야 할 중대하고 난해한 고질적 과제를 정해진 시점까지 해결하는 동시에, 문제해결 과정에 대한 끊임없는 성찰을 통해 학습하도록 지원하는 프로그램.

교육참가자들이 소집단(Set or Team)을 구성하여 각자 또는 전체가 팀워크를 바탕으로 실패의 위험을 갖는 실제문제(real problem with real risk)를 정해진 시점까지 해결하는 동시에, 문제해결과정에 대한 성찰(reflection)을 통해 학습하도록 지원하는 교육방식을 말한다 (Marquardt 교수)

학습자들이 팀을 구성하여, 각자 자심의 과제 또는 팀 전체의 공동과제를 Learning Coach와 함께 정해진 시점까지 해결하는 동시에 지식습득, 질문, 피드백 및 성찰을 통하여 과제의 내용측면과 과제해결과정을 학습하는 프로세스 (봉현철 교수)

# Action Learning의 초점

## 교육방식의 변화

구분	과거	현재 & 미래
교육의 의미	훈련(Training)	일 그 자체(Work), 성과(Performance)
교육의 주체	교육부서 중심	현업부서(Workplace), 개인(자기주도 학습)
교육 콘텐츠	이론 중심	사례학습(Case Study), 문제해결(Action Learning)
교육 방법	강의 중심	워크샵(상호경험 학습)
교육 활동	Class 중심	학습조직(팀, 그룹 자체가), Cop (Cross Functional 학습조직)

## 액션러닝 = 학습주의 교육방식

액션러닝은 학습주의적 견해를 반영하면서 동시에 기업의 이익도 도모하기 위한 기업교육방법

- 시장경쟁환경의 변화에 따라 기업교육도 교육주의에서 학습주의로 변화되고 있다.
- 학습주의는 '자신의 자신에 대한 의미 있는 영향력의 행사'를 중시하는 학습관으로 자기주도적 학습과정 중시
- 액션러닝은 기업의 문제해결에 관심을 가지면서도 동시에 개인의 학습을 도모한다
- 액션러닝은 문제해결의 결과만 중시하는 것이 아니라 해결과정에서의 학습현상에 초점을 둔다
- 학습자들은 해결책을 위해 동료와 상의하고 질문하며 나아가 촉진자의 안내를 통해 자신의 발전을 경험해 간다
- 다른 측면의 액션러닝의 특징은

첫째, 업무 따로 교육 따로 지양 : 교육을 위해 업무현장에서 떠나지 않아도 된다. 업무와 교육이 함께 연계되어 이루어진다.

둘째, 교육 따로 경영 따로 지양 : 실제의 비즈니스 이슈를 해결하는 과정에서 학습이 효과적으로 이루어진다.

셋째, 이론 따로 현실 따로 지양 : 업무현장의 비즈니스 이슈나 문제를 해결책을 잘 아는 암묵지를 보유한 사람이 현장에 있다.

넷째, 기획 따로 실행 따로 지양 : 구상(conception)과 실행(implementation)이 일원화되어 이루어진다.





# Action Learning의 과정

- 영국의 Reg Revans가 처음 소개 -> 유럽 -> 90년대 미국으로 보급
- Action Learning과정을 L = P + Q + R 로 설명

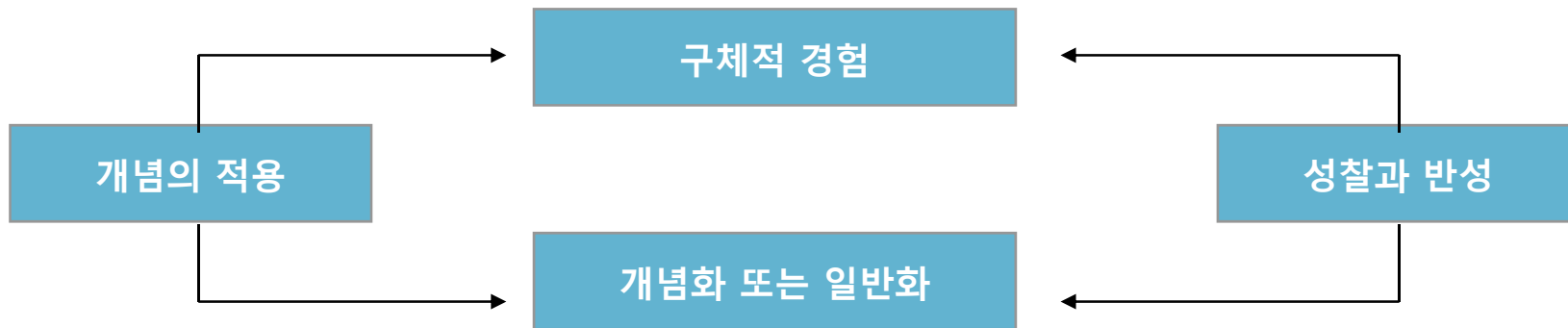


Reg Revans

Michael J. Marquardt

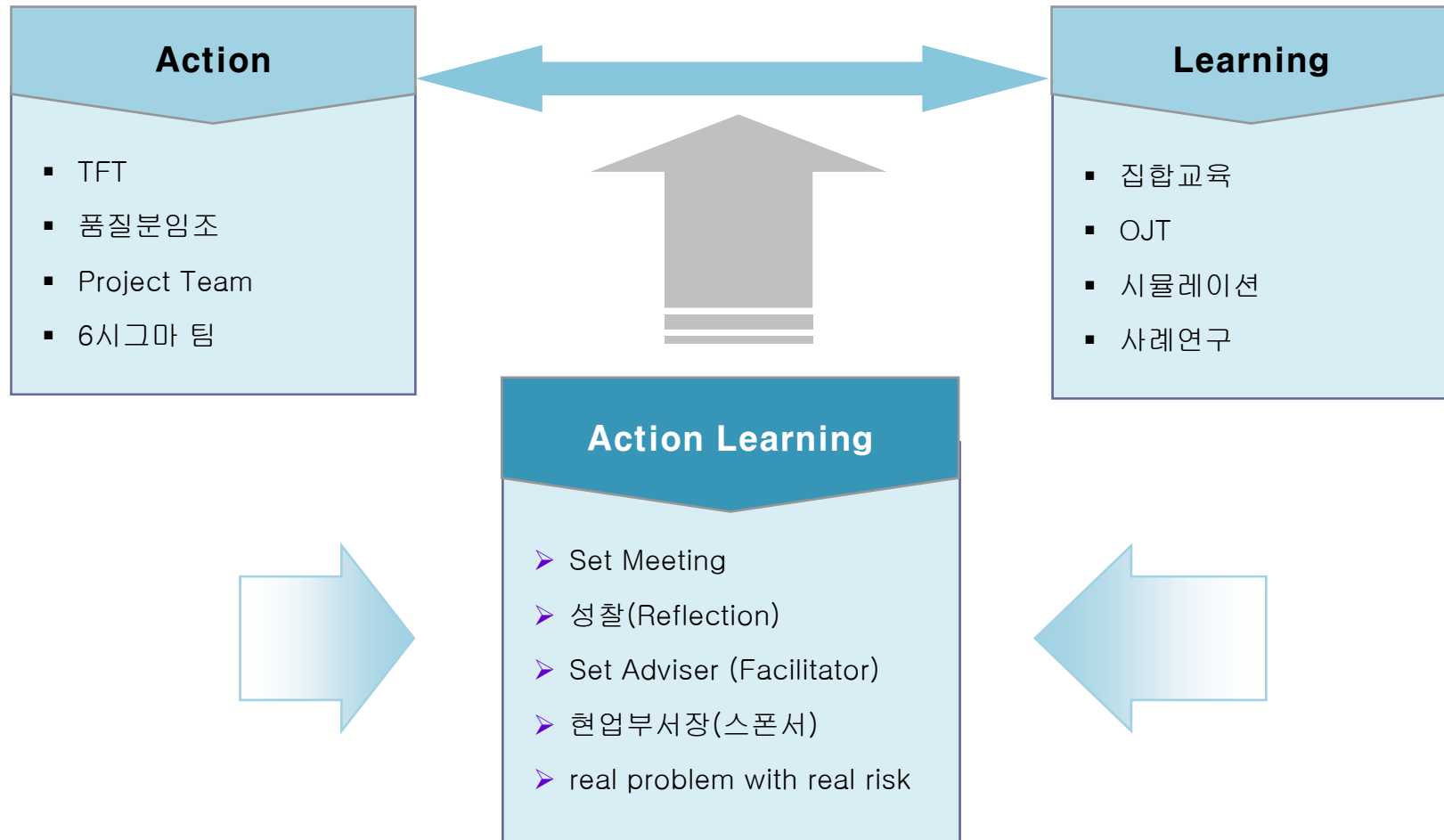
$$\square L = P + Q + R$$

L = Learning,  
P = Programmed Knowledge,  
Q = Questioning,  
R = Reflection



<David Kolb의 체험학습과정/Action Learning 성공 Key>

# Action Learning의 위치



# Action Learning의 목적

임직원을 대상으로 일정기간(6~12주) 동안 도전적이고 실질적인 현안 비즈니스 이슈를 부여하고 Learning Coach의 지도하에 과제를 해결해 가는 과정 속에서 팀 학습역량과 리더십역량을 제고하는 것임

## Action Learning 실시

- 임.직원을 대상으로
- 실질적 비즈니스 이슈를 해결하고
- 의도된 학습과 경험을 통하여
- 지정된 기간 동안에
- 활동을 수행하고 결과를 도출

## Facilitator 수행

- 프로세스 관리자라는 교과서적인 역할을 탈피하고
- 과제해결과 학습, 경험을 제시하는 현장 중심의 적극적 역할을 수행하고
- 최종적인 성과를 도출할 수 있는 프로세스를 운영

## 기대 효과

- 리더십역량개발 및 성과도출
- 전략적 의사결정과 문제해결 능력 배양
- 과제해결을 통해 조직관리 역량강화
- 경험을 통한 개인역량의 향상

Action Learning 팀 / 과제 / 퍼실리테이터 / 스폰서



# Action Learning의 기대효과



# Action Learning의 장.단점

## 1) 장점

문제해결은 역동적이고 상호관계적인 프로세스를 통해 관련 조직으로 하여금 새로운 방식과 신선한 관점에서 문제들을 풀어갈 수 있다. 이러한 액션러닝 프로세스는 장기적이고 현실적용 가능성이 높다. 액션러닝의 결과로서 조직은 새로운 통찰을 하게 되고 효과적인 전략을 갖게 되었다.

팀빌딩 관점에서는 고도의 수행능력과 강한 유대를 가진 팀을 구성할 수 있다. Siemens의 경우 액션러닝을 통해 기업가 정신, 팀워크, 아이디어 교환으로 실제 다양한 문제를 해결 하고 있다.

조직문화 측면에서 액션러닝은 학습조직을 이루는 강력한 전략이 될 수 있으며 조직문화 변혁의 매개로 활용할 수 있다. 이를 통해 조직구성원들은 끊임없는 학습기회를 제공받고 내.외부환경에 신속하게 대응할 수 있으며 조직 또한 학습을 통해 얻어질 잠재적 생산성으로 인해 발전할 수 있는 것이다.

액션러닝 프로세스를 통해 조직구성원들은 공개된 대화의 장에서 수많은 경험을 공유하며 새로운 지식을 쌓고 지식공유의 주체가 되는 동료 구성원들을 존경하게 된다.

## 2) 단점

학습계획 및 실시 등에 있어서 구성원의 학습능력에 따라 결과가 좌우된다

현장부서장의 이해와 협조 없이는 성공하기 힘들다

러닝코치의 선택이 전체의 성공에 미치는 영향이 크다

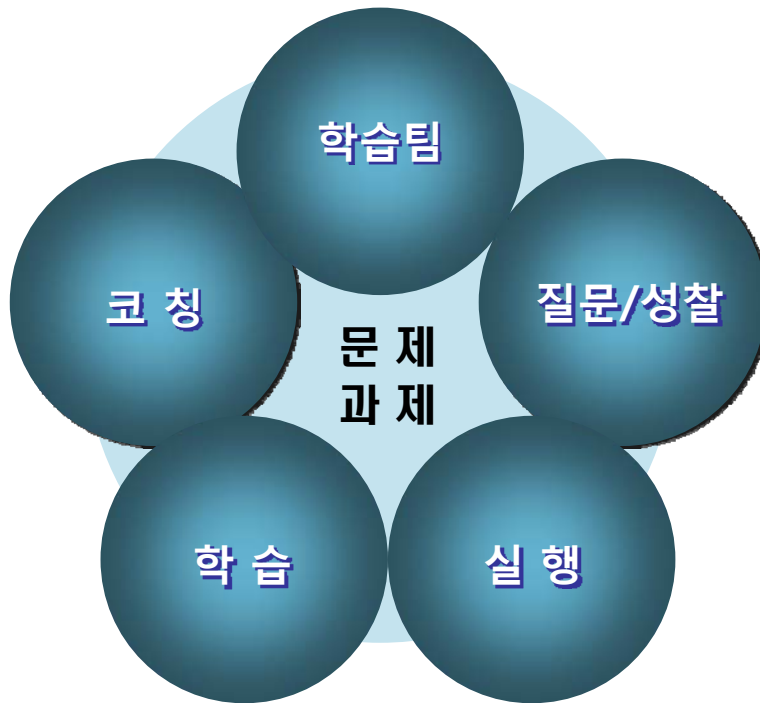
시간이 많이 소요될 수 있다

학습자들이 자칫 과제 해결에만 신경을 써서 학습에 소홀할 우려가 있다

과제가 교육기간 안에 해결될 수 있는 것을 선택하지 않으면 실패할 수 있다



# Action Learning의 6대 구성요소



*Elements of an Action Learning Program*

당면한 실질적이고 핵심적인 문제 선정

다양성과 중복성이 고려된 조화로운 팀 구성 (4~8명)

질의(문제 제기)와 이에 대한 반복적 성찰 과정

실행의지 : 행동 없는 학습은 불가능

학습의지 : 학습과 행동이 똑같은 비중을 차지

액션 러닝을 도울 수 있는 촉진자(러닝 코치)의 적절한 활용

- *Project, challenge, task, or problem*
- *Group or set of 4-8 people*
- *Processes of reflective questioning and listening*
- *Commitment to action*
- *Focus on learning*
- *Learning coach/facilitator*

# Learning Coach

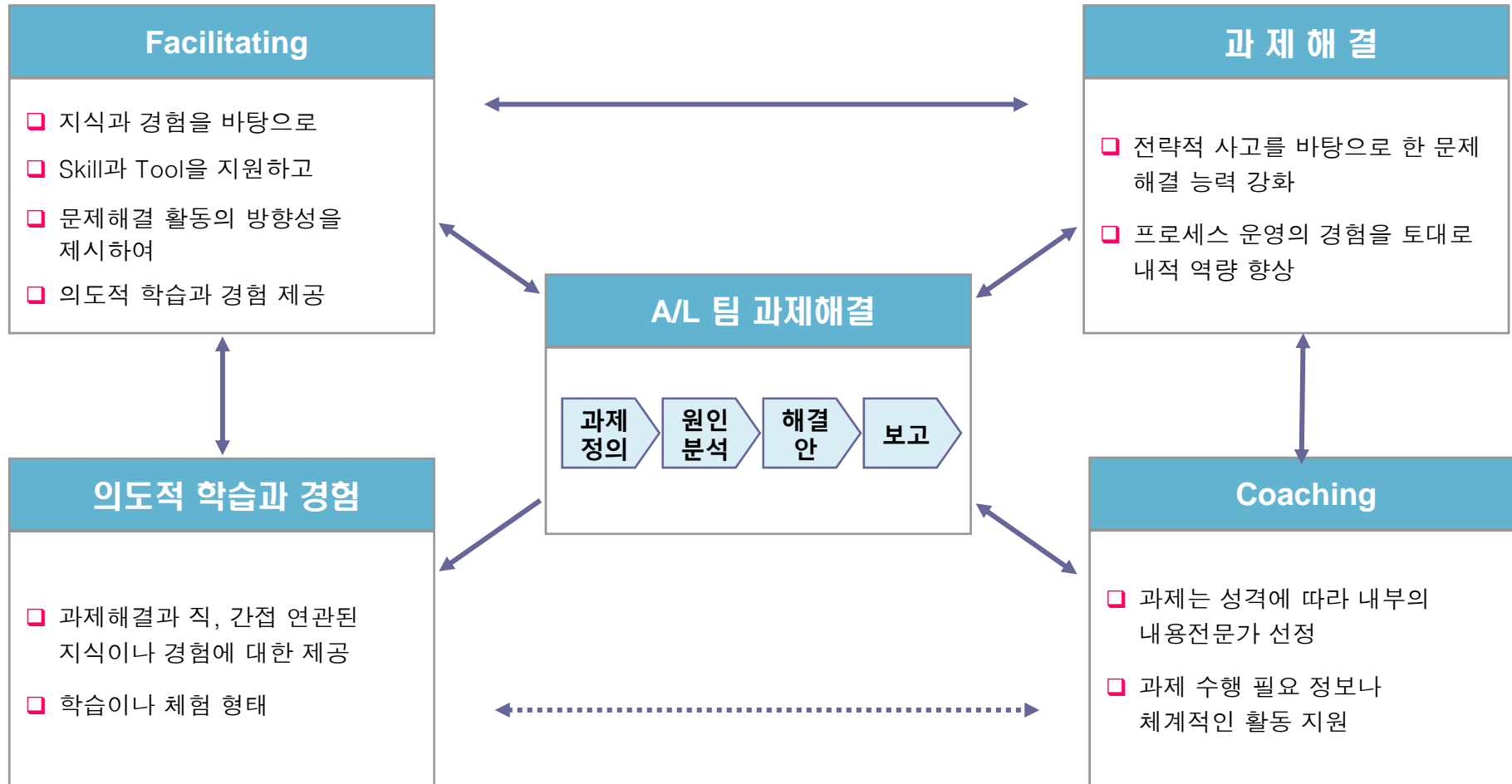
Facilitator / Set Advisor

- ☀ 학습 팀에서 다루는 토의주제에 대해서는 중립을 취하며, 의사결정을 할 수 있는 공식적인 역할이 부여되지 않은 조직 내부 또는 외부의 프로세스 전문가.
- ☀ 학습팀원들의 문제해결 프로세스, 의사결정 프로세스, 의사소통 프로세스 및 갈등관리 프로세스의 개선을 지원하는 과제 해결 프로세스 전문가
- ☀ 과제 해결의 **전** 과정에 대해서 질문, Feedback 그리고 성찰을 실시하여 과제의 내용과 과제 해결과정 측면을 학습 하도록 도와주는 역할을 하는 사람.

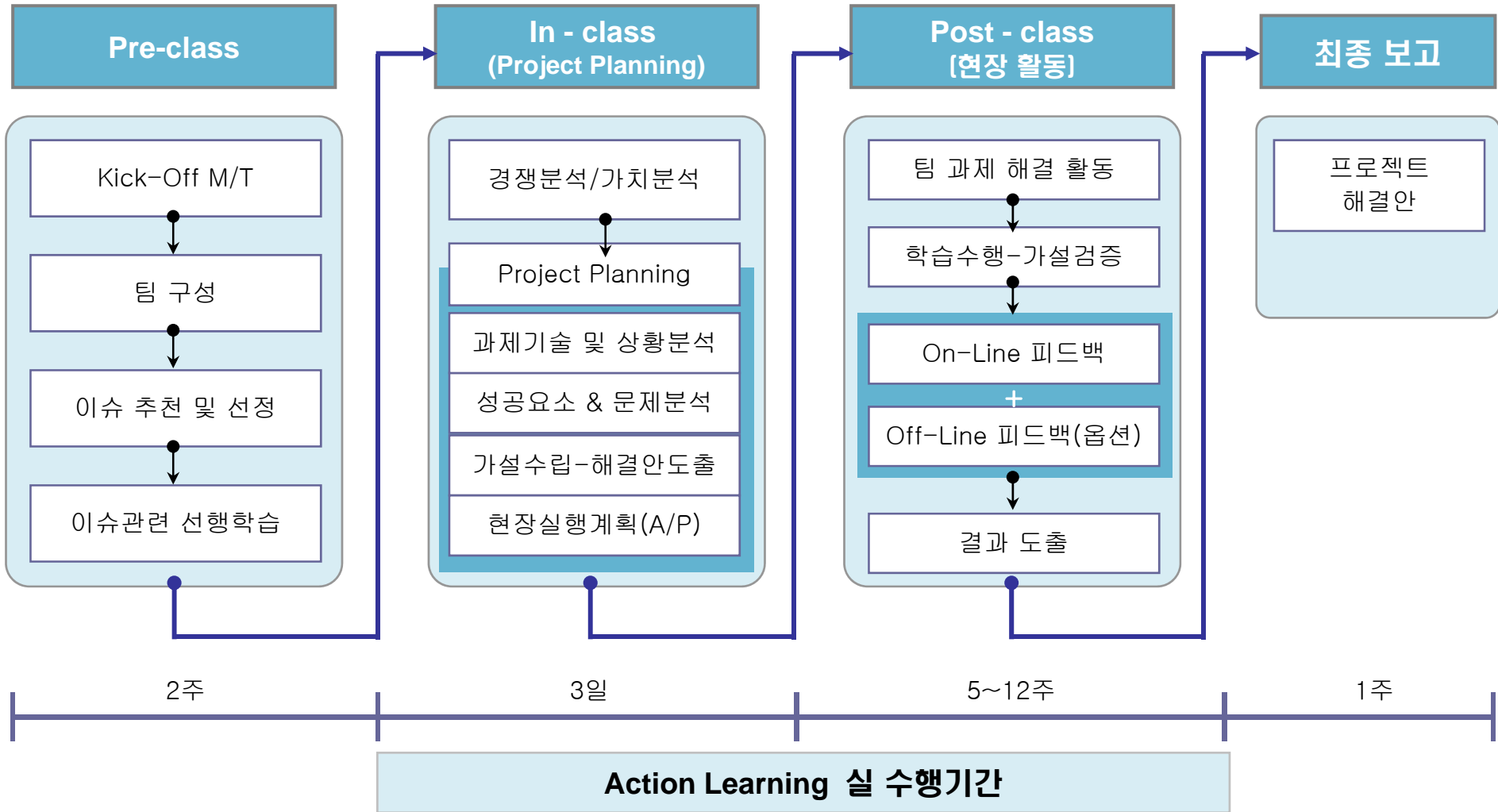


# Action Learning 운영 시스템

- Action Learning 팀의 과제해결을 수행하기 위해서는 다양한 역할이 지원되어야 한다



# Action Learning 추진 프로세스



## 1단계 : Pre-Meeting

구 분	내 용
Kick-Off M/T	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A/L 계획 설명 / 팀 구성 / 과제 발표</li> <li>▪ Facilitator (Learning Coach) 소개 및 A/L운영 프로세스 설명</li> <li>▪ 선행학습 및 이슈(과제)부여</li> </ul>
팀 구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 다양한 부문간 인원 구성을 원칙</li> <li>▪ 현실적인 활동을 고려하여 지역 중심의 팀 편성이 바람직함</li> </ul>
이슈(과제) 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 5~12주 이내에 해결 가능한 범위의 과제로               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 매우 중요하고 도전적 과제 / 신사업 기회창출이 가능한 과제 / 고객가치 증대과제</li> <li>- 가시적인 성과를 낼 수 있는 과제 / 참가자의 의지와 능력으로 실행이 가능한 과제</li> </ul> </li> <li>▪ 스폰서의 비즈니스 이슈 추천 또는 참가자들의 후보과제 추천방법 중 선택</li> </ul>
사전학습	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 비즈니스 이슈관련 기본 사례(문헌자료) / 실 사례 / 타사자료</li> <li>▪ 사전 학습을 통한 온라인 코칭 및 과제부여</li> </ul>
내부 Site Open	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A/L 참가자 / Facilitator 등 관련자 열람 및 커뮤니케이션 유지</li> </ul>

## 2단계 : In-class (Orientation)

### Project Planning

구 분	과 정	내 용
팀 빌딩 & 개요설명	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Team Building &amp; Ground Rule &amp; Action Learning Overview</li> </ul>
경쟁 및 가치분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>경쟁분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>글로벌 환경 / 국내경쟁 / 자사대응 : 경쟁전략 도출</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>가치분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ERRC &amp; Strategic Canvas : 가치전략 도출</li> </ul>
과제 및 상황분석 & 필요성 공유	<ul style="list-style-type: none"> <li>과제기술서</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>과제 명확화 및 Out-Put Image 설정 : 핵심문제기술</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>과제상황분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>과제 구조화 : What. Who. Where. When. How Serious</li> <li>문제유형 구분 : 기회탐색형 / 문제발견형</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>필요성 공유</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>T/O Matrix &amp; 3 D's Matrix Analysis</li> </ul>
성공(문제)요소 도출과 핵심요소 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>과제구분</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>문제해결형 : 잠재된 문제점 위주로 해결방안 접근</li> <li>기회탐색형 : 기회발굴 및 성공요소 위주로 해결방안 접근</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>가설수립</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>성공요소(문제점)도출 및 주요 요소 선정</li> <li>주요 요소별 핵심 성공요소(핵심원인) 선정</li> </ul>
해결방안 도출과 팀별 실행계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>해결방안 도출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>핵심요소별 해결방안 도출 및 우선순위 결정</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>세부 실행계획</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>팀별 실행계획(Action Plan) 수립</li> <li>팀별 Post-Class 학습계획(Master Plan) 수립</li> <li>장애요인 분석과 극복방안 수립</li> </ul>
해결방안 발표와 성찰	<ul style="list-style-type: none"> <li>실행계획 발표</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>팀별 성찰 및 Post-Class 학습요령 공지</li> <li>발표준비 팀별 발표 → 스폰서 총평 및 Wrap-Up</li> </ul>

가설검증 계획과 역할분담




# Action Learning 문제해결 프로세스

AL PSP : Action Learning Problem Solving Process

Phase	1. 과제 명확화	2. 과제연구와 실사	3. 아이디어 도출	4. 실행 및 결과정리
Steps	<b>1.1 과제 선정</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 과제기술서 작성                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3C 분석</li> <li>- Out-Put Image</li> <li>- 효과분석</li> </ul> </li> <li>■ 과제선정 및 진단                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decision Grid</li> <li>- 이슈진단</li> </ul> </li> </ul>	<b>2.1 과제 실사 요령</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 데이터 수집                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1차(실사.관찰.실험)</li> <li>- 2차(간행.잡지.신문)</li> </ul> </li> <li>■ 데이터 정리</li> <li>■ 데이터 분석</li> </ul>	<b>3.1 대안개발 준비</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 핵심문제</li> <li>■ 근본원인 규명</li> <li>■ 실사/연구 시사점</li> <li>■ 핵심문제 기술문</li> <li>■ 대안창출 기법</li> </ul>	<b>4.1 과제비전의 구체화</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 성공비전의 구체화</li> <li>■ Elevator Speech 작성</li> </ul>
	<b>1.2 과제 분석/구조화</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 과제상황 분석                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- As Is / To Be</li> <li>- 고객요구</li> <li>- 경쟁사와의 차이</li> </ul> </li> <li>■ Issue(Logic) Tree</li> <li>■ What &amp; Why Tree</li> <li>■ 핵심문제 기술(WD)</li> <li>■ 가설검증 계획                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 원인/가설</li> <li>- 자료수집 계획</li> </ul> </li> </ul>	<b>2.2 과제 실사 계획</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Master Plan</li> <li>■ 세부조사계획                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 스폰서 인터뷰 계획</li> <li>- 운영스폰서 인터뷰 계획</li> <li>- 경쟁사 벤치마킹 계획</li> <li>- 고객방문 조사계획</li> <li>- 문헌조사 활동계획</li> <li>- Workshop 실시계획</li> </ul> </li> </ul>	<b>3.2 아이디어 발산</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 좌뇌적 접근법                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brain Storming</li> <li>- Brain Writing</li> <li>- NGT / Delphi</li> </ul> </li> <li>■ 우뇌적 접근법                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lateral Thinking</li> <li>- Random Stimulation</li> <li>- Visual Stimulation</li> <li>- Crazy Ideas</li> <li>- Provocation</li> </ul> </li> </ul>	<b>4.3 실행 계획</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3W : What. Who. When</li> <li>■ Who : R.A.C.I</li> <li>■ 목표와 측정</li> </ul>
	<b>1.3 과제 조인식</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cover Letter</li> <li>■ 과제기술서</li> <li>■ Flow Flower</li> </ul>	<b>2.3 실사 결과 보고서</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 조사결과 보고서                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 인터뷰 의견. 벤치마킹</li> <li>- 문헌자료.데이터 등</li> </ul> </li> </ul>	<b>3.3 아이디어 수렴</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Story Board</li> <li>■ Decision Grid</li> <li>■ Scoring Method</li> </ul>	<b>4.5 최종 발표</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 과제실행 결과보고                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 서론/과제해결 프로세스</li> </ul> </li> <li>■ 학습결과 보고                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 팀 학습내용 / AL 마치며</li> </ul> </li> </ul>
				<b>4.2 ALU 분석</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Advantage : 기대효과</li> <li>■ Limit : 제한/고려사항</li> <li>■ Unique : Selling Points</li> </ul>

# In-Class : 진행 시간표(예시)

시 간	1일차 : 10H	2일차 : 10H	3일차 : 3H
09:00~10:00	<b>입교/과정안내</b>	● 성공요소(문제점) → 가설수립	<b>팀별 성찰</b>
10:00~11:00	<b>Intro</b> <b>Orientation &amp; Warm-Up</b>	● 가설검증계획 및 역할분담	<b>S 5</b> 팀별 발표 자료 정리와 발표연습
11:00~12:00	액션러닝 오리엔테이션-팀빌딩	● 핵심문제점별 해결방안 도출	● 팀별 발표 (15분) 및 질의 응답 <b>Wrap-UP</b>
12:00~13:00	<b>중 식</b>	<b>중 식</b>	<b>중 식</b>
13:00~14:00	<b>S 1</b> <b>경쟁분석</b> 글로벌 환경.국내경쟁.자사대응	핵심요소별 해결방안 (계속) 해결방안 도출 우선순위 결정	 <p>※ 팀별 학습결과물 웹사이트 게시</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 경쟁분석과 가치분석</li> <li>▪ 과제기술서 &amp; 과제상황분석</li> <li>▪ 해결방안 도출 과정</li> <li>▪ 실행계획-Action Plan</li> <li>▪ 주간 성찰일지(개인별 4회)</li> <li>▪ 팀별 학습결과 보고</li> <li>▪ 개인 학습결과 보고</li> </ul>
14:00~15:00	<b>S 2</b> <b>가치분석과 전략캔버스</b>		
15:00~16:00	ERRC & Strategic Canvas	● <b>실행계획 (Action Plan)수립</b> 해결방안별 실행계획 수립	
16:00~17:00	<b>S 3</b> <b>과제기술서 및 과제상황 분석</b>	<b>석 식</b>	
17:00~18:00	과제명확화 및 구조화		
18:00~19:00	<b>석 식</b>		
19:00~20:00	● 과제해결의 필요성 공유	● 장애요인 극복방안	
20:00~21:00	● 성공요소(문제점) → 가설수립	<b>S 4</b> Post-Class 학습진행 요령	

\* S = Session \* 팀원 역할분담

### 3단계 : Post-class (현장 활동)

구 분	내 용
Action Learning 팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 프로젝트 해결을 위한 수행과 주어진 과제, facilitator의 피드백을 통한 활동 유지</li> <li>▪ 현장활동은 사내를 포함하여 고객, 협력사, 경쟁자 이업종 벤치마킹 등의 대상을 선정하여 Survey, Interview, 자료수집 등의 광범위한 활동수행</li> <li>▪ Project 수행을 위한 사내, 사회활동의 경우 업무와 병행해서 수행해야 하므로 활동에 대한 시간적 배려 필요</li> </ul>
Facilitator (Learning Coach)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ On-Line Feedback               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 팀들의 결과 또는 자료의 등록시점을 기준으로 실시</li> <li>- 비정형의 형태로 수시 운영</li> </ul> </li> <li>▪ Off-Line Feed back (Option)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 팀과 협의하여 2회/1.5주를 기준으로 운영</li> <li>- 단, 팀 단위로 요청 시는 별도의 개별 피드백 시행</li> </ul> </li> <li>▪ Feedback Level               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 프로세스중심의 소극적 개입이 아닌 Semi-Consulting 수준의 적극적 개입 통한 효율성 극대화</li> </ul> </li> </ul>
결과 도출	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Project 결과는 사전 방향성에 대한 의견과 Project의 기대치를 비교하여 작성</li> <li>▪ Project 결과는 조직내의 성격을 제외하고 현장의 모습을 기준으로 반영하는 것이 바람직함</li> <li>▪ 자료작성 시행</li> </ul>



# 최종보고 : 학습결과 보고

## 학습결과 보고 내용

1

서론

01. 과제선정 배경
02. 과제 기술서
03. 과제상황 분석
04. 과제 구조화 및 명확화
05. 가설수립 및 검증계획
06. 가설검증 보고 및 시사점
07. 잠정 해결대안
08. 실행 계획

In-Class에서 작성

2

과제해결  
프로세스

09. 최적 해결대안
10. 기대효과 및 장애극복
11. 팀 성찰일지- 5회 제출
12. 팀별 학습결과 보고서
13. Reflection Report - 개인별

Post-Class에서 작성

3

학습결과  
보고