



MENO INSEGNAMENTO E PIU' APPRENDIMENTO

Spunti di riflessione

Andrea Volpe
23/11/2023



Una proposta di metodo

Quesito: come cambiano i bisogni di apprendimento di fronte alla sfida della complessità e dell'incertezza e quali sono le possibili strade per la formazione?



- Per sviluppare il quesito e provare a costruire una possibile risposta **ci metteremo nei panni di un lavoratore** e ne esploreremo sfide, vissuti, emozioni, bisogni, desideri, ...
- Useremo un approccio «Human Centered» prendendo confidenza con una «**Personas**», ovvero una rappresentazione fittizia di un lavoratore



Il personaggio della nostra storia

ALFREDO



Background personale:

- Uomo, 52 anni, nato a Cremona, residente in provincia di Milano
- Diploma di Ragioneria e Laurea in Economia e Commercio

Profilo professionale:

- Lavora in una **media impresa nel settore cosmetico da 14 anni, dopo un paio di esperienze in multinazionali**
- Ha raggiunto la posizione di **Responsabile Amministrativo** da circa 5 anni dopo alcuni cambi di ruolo, sempre all'interno della stessa Azienda
- Gestisce un team di 5 persone

Background personale

- Sposato, ha un **figlio ormai maggiorenne che vive all'estero** ed una figlia che ancora va a scuola
- Pratica **occasionalmente ciclismo** con vecchi colleghi
- **Non ha altri interessi, sogna di viaggiare**, ma difficilmente riesce a organizzarsi per gestire il **cane Tod**
- Guida una **Alfa Giulia** di cui va molto fiero

Il rapporto con il lavoro:

- Molto **affidabile** all'interno del suo perimetro di responsabilità funzionale, ma tende a fare poco squadra con gli altri Responsabili
- Sembra spesso focalizzarsi su **aspetti operativi e specialistici**, per trarre gli obiettivi assegnati, rinunciando ad un ruolo di leadership più
- Appare piuttosto **resistente al cambiamento**, soffre l'introduzione di nuovi strumenti informatici
- Il suo stile gestionale risulta amichevole anche se abbastanza **accentratore e controllore**, chiede molto a se stesso e ai suoi collaboratori
- Molto attento alla compliance, avverso al rischio e rispettoso delle procedure, è un **perfezionista**
- I ritmi di lavoro hanno conseguenze negative in termini di **orari di lavoro** imposti a se stesso e al team per rispettare le scadenze
- Molto operativo, fatica a trovare un suo ruolo nella trasformazione in atto
- Spinge **poco il miglioramento organizzativo** e l'innovazione, limitandosi al proprio perimetro di responsabilità

Personal skills:

- Grande accountability sul risultato
- Buona **programmazione** del lavoro e gestione del tempo
- Forte orientamento al **problem solving**
- Migliorabile la capacità di networking e di cascading
- Debole **capacità di iniziativa** e assunzione di **rischio**
- **Resistenza al cambiamento** e poca flessibilità
- Poco abituato alla gestione e al lavoro per progetti

I punti di forza:

- Accountability
- Planning e time management
- Cultural fitting con valori e fondamenti aziendali
- **Dà feedback piuttosto diretti** ai colleghi e ai collaboratori sui risultati operativi, senza fare e farsi sconti
- **Conosce perfettamente tutte le procedure** aziendali e sa sempre come risolvere situazioni emergenziali



Episodio 1: il lavoro è sotto attacco

- Circa un anno fa l'azienda di Alfredo fu acquisita dalla International Service, un importante gruppo multinazionale
- In poche settimane il castello dorato che Alfredo aveva **costruito sembrò sgretolarsi**:
 - Uno studio comparativo promosso dalla Capogruppo mise in luce **performance** leggermente inferiori rispetto ai KPI internazionali, in termini di efficienza, ma anche di livello di servizio (SLA)
 - Una accelerazione del **lavoro da remoto** di fatto disgregò il suo gruppo di lavoro, ... con cui andava solitamente a pranzo ed anche in bicicletta
 - Secondo una logica **multi-tasking**, fu assegnato ad un **team internazionale** estremamente specializzato con nuovi colleghi di **differenti culture e generazioni** provenienti da altre società del Gruppo coordinato da un **Team Leader sensibilmente più giovane** molto attento al proprio **work life balance** e a ridurre i consumi di CO2
 - Si trovò così a rispondere a **due capi**, uno «gerarchico», il vecchio Direttore, ed uno «funzionale» che tutti chiamavano Tod ... come il suo cane
 - La **digital transformation** di cui sentiva parlare da tempo si materializzò tutto d'un tratto ed il **sistema gestionale** che aveva nel tempo personalizzato e al quale si era abituato fu sostituito da un nuovo applicativo in cloud, una piattaforma condivisa con clienti e fornitori, perdipiù tutta in inglese
 - Furono lanciati ben tre progetti per esplorare le **potenzialità dell'AI** a supporto dei processi amministrativi e di reporting
- I sentì in qualche modo **escluso, tagliato fuori, inadeguato**
- In occasione del colloquio di feedback annuale Alfredo ebbe la netta sensazione di essere di troppo e manifestò preoccupazione per il futuro



«Sono sempre più disorientato, a volte mi domando a cosa serve il lavoro mio e dei miei collaboratori e se non verrà presto soppiantato da uno strumento informatico»



Episodio 2: la consapevolezza



«Mi aspetta una grande sfida di apprendimento per diventare agile in un mondo così turbolento»

- Alfredo entrò in una fase di grande confusione e abbattimento, anche extralavorativo, di **negazione e di rifiuto** della situazione che si era generata
- Su spinta di suo figlio decise di mettere mano al suo CV, convinto ormai di doversi guardare attorno. Fece allora una sorta di **bilancio delle sue competenze** ed esperienze, focalizzò i suoi **desideri per il futuro**, fece sintesi dei numerosi interventi formativi cui nel tempo aveva potuto partecipare
- Ripensò così a coloro che avevano segnato i principali momenti di discontinuità del suo percorso, ai capi, ai colleghi, ai formatori che nel tempo lo avevano fatto sognare, spinto ad uscire dalla propria zona di comfort, a sperimentare e rischiare, prendere nuove strade, apprendere nuovi mestieri
- Questa volta la sfida sembrava insormontabile, ma altre volte aveva avuto momenti difficile e ne era uscito **grazie alla sua determinazione e a dei bravi maestri**
- Il giorno dopo andò in ufficio molto presto, con un'energia che non sentiva da tempo. Ad un tratto ad Alfredo appariva chiaro cosa fare e cosa non fare: osservare e prendere coscienza della realtà, non avere paura ma essere coraggioso, non cercare alibi e non rinviare, attivarsi e progettare, non cadere nella paralisi e nella chiusura, aprirsi con i colleghi e solidarizzare, essere curioso ed ottimista
- Una **grande sfida di apprendimento** per diventare **agile** in un mondo così turbolento



Episodio 3: l'attivazione

- Alfredo iniziò allora a cercare libri sull'organizzazione agile, articoli sul web, webinar e video gratuiti su Internet, pillole on line facilmente fruibili da scorrere prima di andare a letto
- E poi formazione avanzata, scuole specialistiche, testimonianze di maestri d'eccellenza e guru del pensiero agile, ...
- Trovò **ottimi insegnanti** che seppero trasferirgli **conoscenze, linguaggi, modelli, strumenti innovativi**, spesso di matrice anglosassone. Imparò anche l'inglese ...
- Nelle riunioni in ufficio cominciò a sentirsi maggiormente a suo agio, a non viverci come diverso ed anzi **ad assomigliare agli altri** ...
- Mancava però sempre qualcosa perché quella **sensazione di inadeguatezza profonda** non veniva meno



«Mancava però sempre qualcosa perché quella sensazione di inadeguatezza profonda non veniva meno»



Episodio 4: la sfida dell'apprendimento e della formazione

- Una sera Alfredo andò a teatro con sua moglie per assistere ad una rappresentazione del Misanthropo di Moliere. Uscì turbato dall'esperienza, **pensieroso, pieno di dubbi e di interrogativi**, discutendo con sua moglie circa il senso della commedia e il messaggio che l'autore voleva trasmettere
- La mattina dopo in ufficio, osservando due colleghi discutere in merito ad una situazione lavorativa, sorrise ripensando alla commedia e a come il protagonista Alceste fosse continuamente trascinato in conflitti per la sua sincerità e avversione contro ipocrisia e falsità
- Si stupì della lucidità che aveva avuto in quel frangente e rimase quasi folgorato da un pensiero: **nessuno avrebbe mai potuto insegnargli a stare nella complessità e nell'incertezza, se non si fosse attivato lui stesso**
- Servivano allora situazioni formative capaci di **mettere al centro la persona e le relazioni**, accompagnarla in un percorso intimo di riflessione, di provocarla, stimolarla, stupirla, farla pensare, allenare lo spirito critico, la curiosità, la voglia di fare e sperimentare, di superare i dubbi e le paure, di sperimentare e raccogliere feedback
- **... tutte cose che non si possono insegnare, ma si possono apprendere**



«Rimase quasi folgorato da un pensiero: nessuno avrebbe mai potuto insegnargli a stare nella complessità, se non si fosse attivato lui stesso. Era lui il responsabile del suo apprendimento»



La sfida dell'apprendimento

- Per affrontare la complessità del mondo, è importante andare oltre le conoscenze tecniche e i metodi e fare proprie capacità personali quali ad esempio:
 - Pensiero critico e analitico, «dis-adattamento»
 - Pensiero sistemico e visione di insieme
 - Risoluzione dei problemi
 - Creatività e pensiero innovativo
 - Comunicazione efficace
 - Collaborazione, lavoro di squadra, networking
 - Adattabilità e flessibilità
 - Apprendimento continuo, fare il vuoto per fare il pieno
 - Leadership efficace
 - Conoscenza Interculturale e valorizzazione delle diversità
 - Gestione dello stress e resilienza
 - Presa di decisione in situazioni ricche di ambiguità e contraddizioni
 - Conoscenza di sé e consapevolezza
- Serve **un apprendimento integrato** che metta accanto a conoscenze e metodi: capacità personali, motivazione, mentalità, volontà, valori, senso

«Serve un apprendimento integrato che metta al centro le relazioni e integri conoscenze e metodi con: capacità personali, motivazione, mentalità, volontà, valori, senso»



La sfida della formazione

- La formazione per la complessità deve avere **un fine educativo che metta al centro la persona e le relazioni**, non solo il lavoratore o l'azienda
- L'obiettivo di una formazione per la complessità è quello di preparare le persone ad essere pensatori critici, adattabili e capaci di affrontare le sfide complesse del mondo in cui viviamo. Questo richiede un approccio integrato che valorizzi la diversità delle prospettive e promuova la **costruzione attiva della conoscenza**
- E' possibile immaginare alcune caratteristiche della formazione di domani:
 - Approccio **interdisciplinare** per sviluppare una comprensione più completa, poliedrica e interconnessa delle questioni
 - Approccio **integrato**, che metta assieme all'interno di una cornice di senso lo sviluppo di competenze socio-emotive, assieme al know how e agli strumenti e metodi di lavoro
 - **Non direttiva**, ma maieutica ed autodiretta, co-progettata, partecipata e responsabilizzante
 - Valutativa attraverso il feedback, ma **non giudicante**
 - **Esperienziale** attraverso attività pratiche, simulazioni e esperienze che mettano la persona di fronte a sfide reali
 - **Sperimentale** per apprendere anche attraverso l'errore
 - **Inclusiva** che rispecchi la diversità del mondo reale, incoraggiando la valorizzazione delle prospettive diverse
 - **Approssimativa e flessibile** per incontrare le esigenze ignote delle persone
 - **Contestuale**, ovvero fruibile anche nel momento dell'emergere del bisogno

«L'obiettivo di una formazione per la complessità è quello di preparare le persone ad essere pensatori critici, adattabili e capaci di affrontare le sfide complesse del mondo in cui viviamo»



Episodio 5: un lieto fine ...?

- Alfredo oggi, a distanza di qualche mese, è una persona diversa: ha iniziato a viaggiare, ha mille progetti, legge libri, è inserito nella comunità del suo quartiere, frequenta concerti e va spessissimo a teatro, si interessa di politica, è iscritto ad un coro della Parrocchia, frequenta un corso di pittura, studia chitarra, non ha molto tempo per fare sport,...frequenta molti convegni Este
- Non ha cambiato azienda ed è contento del suo lavoro, guida progetti, fa coaching ai suoi collaboratori, promuove il miglioramento continuo e la trasformazione digitale





ANDREA.VOLPE@ISMO.ORG



 consulting

 training

 digital

 coaching

 hr solutions

 events



ISMO SRL Via Lanzone 36, 20123 Milano
T. +39 0272000497 - F. +39 028900341
www.ismo.org – info@smo.org