

LA RIVISTA DEI DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

ANDAF

magazine

4
Anno 19 - n. 4
Ottobre 2022
Contiene I.R.
Trimestrale
Copia omaggio

PIANIFICAZIONE
STRATEGICA
DI LUNGO PERIODO

THE BOARD
OF THE FUTURE



**XLIV CONGRESSO
NAZIONALE ANDAF**
CAPRI, 6-7-8 OTTOBRE 2022



ISSN 2281-468X

Poste Italiane S.p.a. - Spedizione in abbonamento postale - 70% Rom. AUT.C/RM/25/2004

© Warchi

a cura di Pamela Melato
Psicologa del lavoro e Consulente Senior PRAXI S.p.A.
ed Eleonora Chiodino
Psicologa del lavoro in Internship

Apprendimento organizzativo: confronto generazionale

Riflessione di una Senior

Un paio di settimane fa ho partecipato a un evento sull'applicazione del metaverso in cui, grazie all'utilizzo dei caschetti-visor, personaggi popolari hanno potuto interagire – seppur a mezzo busto – condividendo la loro esperienza malgrado si trovassero distanti: Roberto Bolle con eleganti passi di danza ed energici saltelli e Bebe Vio a colpi di schermo. Un evento interessante, che ha lasciato in me una sensazione di curiosità, ma anche di perplessità.

Ultimamente mi capita spesso di finire la giornata dicendomi: «Caspita, quante cose ho imparato oggi!» oppure «Quanto devo ancora imparare...», provando anche quella sensazione – talvolta fastidiosa – di non comprendere fino in fondo lo scenario verso cui stiamo andando, per lo più molto velocemente.

Per chi si occupa di apprendimento per professione, come me, imparare è una forte leva motivazionale; allo stesso tempo è necessario ricordarsi che, come scriveva Margaret Lee Runbeck: «*Imparare è sempre ribellione. Ogni brandello di nuove verità scoperte è rivoluzionario rispetto a ciò che si era creduto prima*».

Di verità, quando siamo adulti, ne abbiamo molte: abbiamo faticato a conquistarle, abbiamo commesso errori, abbiamo sofferto e gioito. E nel metterle in discussione, “tradirle” come direbbe lo psicoanalista Aldo Carotenuto, facciamo davvero tanta fatica, soprattutto perché spesso ci hanno condotto al successo.

Il tema è che alcune verità passate, se non rinnovate, stanno iniziando a impattare su risultati di business, innovazione, competitività, eccellenza, *customer experience*, *retention* dei talenti, *engagement* delle persone. La posta in gioco inizia a farsi alta!

Non soddisfatta coinvolgo una giovane collega. Cos'è l'apprendimento per una giovane laureata brillante e curiosa, ai primi passi nel contesto lavorativo, vissuto quasi totalmente in situazione emergenziale causa pandemia?

Riflessione di una Junior

L'apprendimento è sempre stato la scintilla che nasce dalla curiosità, dai “perché” che ci poniamo e dallo stupore delle risposte che poi troviamo tramite ricerche, dialoghi, ascolto. Non ho mai temuto l'incertezza cui sarei stata esposta nel mondo del lavoro, d'altronde faccio parte di una generazione che è stata preparata – almeno cognitivamente – a vivere nell'era dell'incertezza, in cui l'unica costante è proprio il cambiamento. Un altro aspetto, per me evidente da anni, è che avrei dovuto continuare a imparare per tutta la vita.

A cosa non ero preparata? Alla rapidità: la velocità con cui avvengono i cambiamenti, le scoperte, le innovazioni; la ra-

pidità con cui dobbiamo imparare, inseriti in contesti organizzativi che a loro volta corrono e accelerano questo nostro bisogno di apprendimento e adattamento.

Riflessioni di due consulenti

Dal *LinkedIn 2022 Workplace Learning Report* è emersa una percezione sempre più marcata delle persone di valutare una ottima cultura organizzativa, in funzione delle opportunità di apprendimento e di crescita all'interno delle società (questo tema è passato dalla 9ª posizione pre-pandemia alla 1ª posizione nel 2022). Un altro segnale interessante.

Negli attuali contesti *phygital* (fisici e virtuali) di incertezza e trasformazione, l'apprendimento è strategico! Questo perché la *learning experience* permette di:

- sviluppare nuovi *mindset*: comprendere quotidianamente il contesto in cui ci stiamo muovendo, cambiare paradigma e prospettiva, capire le nuove necessità, cogliere elementi di opportunità e di criticità per guidare i cambiamenti (*digital transformation*);
- stimolare e agire nuovi comportamenti e capacità avendo la consapevolezza del loro impatto sui risultati;
- trovare nuove soluzioni per innovare e far fronte ai cambiamenti che la tecnologia ci impone continuamente e che diventa sempre più importante “guidare” con approccio aperto e critico.

Soprattutto, è strategica la capacità di imparare a imparare. Ecco alcuni suggerimenti:

- cura con attenzione il “perché” del tuo apprendimento e di quello dei tuoi collaboratori;
- fai dell'apprendimento un evento quotidiano, per te e per i tuoi collaboratori; fai nuove esperienze e permetti di fare esperienza, sperimenta, prova;
- fai *reverse mentoring*, stimola il confronto generazionale per sviluppare;
- mantieni un focus chiaro di apprendimento e poniti dei piccoli obiettivi di apprendimento;
- monitora i risultati, con KPI e osservazioni;
- ricerca i *feedback*;
- accetta l'errore come parte dell'apprendimento, tuo e dei tuoi collaboratori;
- riconosci i pensieri che limitano la capacità di imparare («*Lo so già*», «*Non mi serve*»);
- abbandona il perfezionismo;
- riconosci cosa è utile abbandonare, cosa si può trasformare, cosa si deve imparare.

Ogni momento di rivoluzione scientifica nella storia ha significato una rivoluzione di pensiero e l'apprendimento di nuove capacità. Questo è il momento da cui non si torna indietro.