

Apprendimento nel coinvolgimento

di Maria Rosaria Natale e Roberto Fedeli

QUESTA È UN'ESPERIENZA DI YOUR BUSINESS PARTNER (YBP), da sei anni attiva nel Change Management, realizzata con il board di aziende principalmente multinazionali con una spiccata cultura di attenzione alla persona. Manager di grande competenza e apertura mentale, che li porta a desiderare di continuare a confrontarsi, a imparare, a crescere. Per loro abbiamo creato un luogo privilegiato dove questo potesse avvenire, nella stretta relazione tra loro e nel confronto/provocazione con alcuni tra i più interessanti docenti internazionali. Non si è trattato di lezioni, perché il solo ascolto passivo non coinvolge totalmente e soprattutto non permette di imparare davvero. È stata creata una Learning Community con un obiettivo più faticoso: il reale coinvolgimento.

E' molto più difficile implicarsi con altre persone e condividere la propria esperienza personale e professionale, esporsi e così rischiare nel processo di apprendimento; eppure, soprattutto da adulti, ma-
 gari anche di suc- "Come riuscire a essere se ccesso, è possibile
 imparare qualcosa stessi gestendo una com- di effettivamente
 nuovo per sé solo plessità talmente elevata quando si può con-
 dividere e rischiare Ma non è ancora in prima persona.
 parare: occorre sufficiente per im-
 faciliti questo pro- cesso, in cui si sia

protetti, non giudicati, e in cui anche gli altri partecipanti si coinvolgano rischiando. Inoltre è importante avere il tempo per riflettere a seguito dell'esperienza di coinvolgimento realizzata. Coinvolgimento attivo, assunzione di rischio, riflessione e osservazione della realtà: tutti questi elementi insieme sono stati i fattori chiave del percorso realizzato nella Learning Community, e perché fosse più efficace, i temi affrontati sono stati identificati insieme ad alcuni partecipanti, prima ancora di iniziare il percorso, seguendo alcuni interrogativi fondamentali.

La dedizione, l'elevata competenza e l'impegno profuso per molti di loro nelle proprie aziende ponevano loro una domanda rispetto alla loro *integrity*: come riuscire a essere se stessi gestendo una complessità talmente elevata da essere disarmante? Al punto da rendere impossibili i piani a medio termine e imporre una capacità adattativa costante, così rapida da far sembrare totalmente inadeguato quanto deciso solo pochi mesi prima? Come vivere la discrezionalità del proprio ruolo in un flusso di relazioni interne ed esterne all'azienda che ha confini sempre più labili? Come mantenere e sviluppare la lucidità di osservazione di quello che sta accadendo nel mercato a livello globale? E come modificare i propri comportamenti e allineare velocemente tutta l'azienda?

Questo interrogarsi ha costruito un solido percorso insieme in cui anche gli argomenti affrontati non sono emersi da una visione astratta delle problematiche di business, proprio perché sono stati pensati ed elaborati attraverso un confronto costante con i dieci manager e i due imprenditori coinvolti ai diversi livelli aziendali che hanno partecipato ogni due mesi per un anno in Italia, condividendo un pomeriggio con professori, consulenti, manager globali e lavorando insieme in workshop strutturati sulle diverse dimensioni dell'integrità in azienda.

Il risultato emerge dai feedback dei partecipanti al termine del percorso. Dice, per esempio, Pascal Thorens di Credit Suisse: «Ho scelto di partecipare a questa Community per la presenza di persone molto stimolanti; l'ambiente, rilassato e curato,

ha creato le basi per una discussione franca e decisa e facilitato lo scambio e il confronto di idee, pensieri, riflessioni; gli argomenti trattati sono stati molto arricchenti. Questa Community ha contribuito all'approfondimento della mia consapevolezza personale e al raggiungimento dei miei obiettivi lavorativi: alcuni aspetti della mia vita professionale e personale sono stati molto provocati, messi in discussione; mi ha aiutato ad accettare che le cose richiedono tempo per accadere; sono diventato più paziente; ha contribuito a rendermi capace di accettare le opinioni degli altri e i diversi comportamenti di ciascuno. La prima edizione della Community ha incontrato le mie aspettative, sono rimasto soddisfatto della riflessione fatta sugli argomenti messi a tema; i punti chiave e le scoperte sono state in seguito ripresi e consolidati da parte del team di YBP».

Roberto Fedeli di Ferrari (coautore di questo articolo) racconta: «Durante questo percorso ho potuto collegi di busi- dal mio. Ma con re- In azienda non è con colleghi allo questo contesto mi Un confronto che è che per i professori. Kaiser, Professor of «Questa Learning al mondo: impa-

"Questa Community ha contribuito all'approfondimento della mia consapevolezza personale e al raggiungimento dei miei obiettivi lavorativi"

confrontarmi con ness molto diversi responsabilità simili. facile confrontarsi stesso livello. In è stato più facile». stata una sfida an- Dice infatti Kevin Finance all'Insead: Community è unica rare insieme con un

numero così ristretto di persone è estremamente affascinante, ma anche molto rischioso. Non si può seguire uno standard. Si è messi in discussione ogni istante dagli interlocutori. Bisogna continuare ed essere *persistent* perché un modello nuovo di apprendimento sia riconosciuto ed apprezzato». Ribadisce Horacio Falcão, Professor of Negotiation all'Insead: «Il principio di questa Learning Community è semplice: insieme si impara di più. Ma non lo fa nessuno perché è faticoso e impegnativo».

E' possibile identificare un modello di apprendimento a seguito di questa esperienza. L'osservazione continua del contesto aziendale, sia interno sia esterno, insieme alla possibilità di aprire costantemente opzioni che possono essere risolutive, dà la possibilità di comprendere quali possono essere le azioni da intraprendere adeguate al contesto e allo stesso modo senza ripercorrere strade già vissute e tracciate. In particolare in questo momento storico, in cui è impossibile ripetere modalità di gestione aziendale già praticate, l'unica attenzione da avere è di imparare continuamente ad imparare. Sull'esperienza di questo primo anno, stiamo ora costruendo la seconda fase del percorso: interamente sull'innovazione, dove sarà possibile lavorare nell'arco di un anno fianco a fianco con grandi innovatori. ♥

Maria Rosaria Natale Ph.D. e **Roberto Fedeli**, Direttore Tecnico, Ferrari S.p.A.