UNIVERSITÁ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione “Riccardo Massa”

Corso di laurea magistrale in Formazione e Sviluppo delle Risorse Umane

Agile Self – Learning in azienda

Pratiche di formazione e sviluppo

per promuovere l'autosviluppo in azienda

Relatore: Prof. ssa Manuela Laura PALMA

Correlatore: Prof. Cristiano GHIRINGHELLI

Tesi di Laurea di:

Giuseppina CUCCURULLO

Matr. N. 831959

Anno Accademico 2018/2019

Indice

Introduzione 1

1 Agile Self-Learning 5

1.1 Nuovo scenario in cui si muovono le organizzazioni 5

1.1.1 Le competenze del presente e del domani come vantaggio competitivo 14

1.2 Agile Self-Learning: dalle teorie dell'apprendimento dell'adulto all'Agile Self-Learning 26

2 La formazione al centro 40

2.1 Learning and Development: come evolve la formazione nelle organizzazioni 47

2.2 Agile Self-Learning: condizioni per creare un learning environment che promuova l'autosviluppo 55

3 Strumenti formativi in azienda per promuovere l'Agile Self-Learning 64

3.1 SISAL: SkillGym – una palestra di Self Coaching 68

3.2 HEINEKEN: la piattaforma HEIGROW 77

3.3 DOCEBO: Coach & Share 84

3.4 Osservazioni e Considerazioni finali 88

Conclusioni: uno sguardo al domani 101

Bibliografia 105

Ringraziamenti 115

There is no cure and no improving of the world that does not begin with the individual himself.

C.G. Jung

Introduzione

Allenare costantemente la capacità di "imparare ad imparare" attraverso un processo di "Agile Self-Learning" (autoapprendimento agile) potrebbe garantire il continuo mantenimento della propria impiegabilità (employability) interna e esterna ad un'organizzazione. Ma quali sono le condizioni che permettono al singolo di perseguire questo processo? quali leve e quali strumenti ha la formazione aziendale per promuovere l'autoapprendimento? Ed infine, l'organizzazione è in grado di creare un ambiente favorevole all'Agile Self-Learning?

Al giorno d'oggi, in un mercato liquido e in continua evoluzione, l'individuo si trova a dover diventare padrone (owner) del proprio processo di apprendimento "da fuori a dentro l'azienda" (non più solo durante il lavoro principale). Non è più semplicemente un "learning worker" ma, un vero e proprio "Agile Self-Learner" in grado di definire i propri bisogni di sviluppo ed individuare come soddisfarli in un panorama sempre più ricco di stimoli e realtà che nascono per offrire servizi ad hoc. Servizi che supportano al contempo il trade-off tra educazione formale e apprendimento informale e non formale.

In uno scenario ricco di cambiamenti e innovazioni, si ribaltano i tradizionali paradigmi, o stereotipi, che influenzano il mercato del lavoro, e cambia sostanzialmente il contratto psicologico tra individui e organizzazioni, mettendo i primi in una posizione di maggior responsabilità verso la propria crescita, laddove si raggiunga una maggior consapevolezza del proprio bagaglio professionale e si sviluppi una capacità di self-learning utile a mantenere nel tempo la propria employability e quindi anche la propria evoluzione da azienda a azienda.

L'apprendimento è un punto centrale per supportare la propria competitività (sia essa intesa per l'individuo sia per l'organizzazione) e di conseguenza diventa un elemento chiave per le cosiddette *learning organization*, alle prese con un ambiente instabile caratterizzato da vecchi e nuovi competitor. L'apprendimento diventa fattore strategico per sviluppare talento e know-how utile alla creazione di un vantaggio competitivo.

L’autoapprendimento supporta l’acquisizione e l’allenamento delle competenze distintive alla base della conoscenza individuale e di gruppo che alimentano tale vantaggio e ne mantengono la durata nel tempo.

La formazione e sviluppo in azienda assume un ruolo protagonista nelle strategie HR per attrarre, mantenere e sviluppare competenze necessarie all’organizzazione, anche attraverso individui di passaggio, influenzati da una più ampia mobilità a seguito degli effetti della globalizzazione.

In questa tesi, ci poniamo come obiettivo quello di raccogliere elementi teorici e casi pratici per raccontare come le organizzazioni si stanno muovendo in ambito formativo per stimolare l’autoapprendimento, con il fine ultimo di rispondere ad un bisogno di sopravvivenza e di innovazione continua.

Cercheremo di dare una definizione al concetto di agile-self learning e di descriverne le caratteristiche utili per analizzare i casi raccolti. Per proseguire con tale analisi, ci focalizzeremo su un ambiente circoscritto, e prenderemo in considerazione elementi dalla letteratura inerenti al tema, dati disponibili nelle indagini attinenti, provenienti da Osservatori e Provider specializzati sull’argomento trattato, e interviste fornite da alcune organizzazioni che stanno lavorando attivamente sull’autoapprendimento attraverso progettualità gestite in primis dall’area di Formazione e Sviluppo, all’interno del dipartimento HR.

Nello specifico è stata attuata una raccolta di informazioni concernenti:

- Interventi diretti da parte di HR e Consulenti durante webinar, workshop e eventi istituzionali
- Interviste a responsabili HR di importanti società leader che si sono rese disponibili per condividere le loro best practicies in atto
- Sondaggi e raccolta dati da osservatori universitari e non, e società di consulenza specializzate

Nella fattispecie sono state realizzate 3 interviste ad aziende leader nei rispettivi settori, che hanno accettato di partecipare alla ricerca.

Questa tesi si propone di affrontare la tematica dell'Agile Self-Learning in azienda attraverso tre capitoli così composti:

Capitolo 1: in questo capitolo, si ci è posto l'obiettivo di dare una definizione al significato di Agile Self-Learning e di entrare nel merito di quali siano le caratteristiche di questo processo di apprendimento all'interno dello scenario mondo attuale, caratterizzato da fattori ambientali che ne evidenziano la necessità e l'importanza. Per giungere a tale definizione, abbiamo raccolto alcune evidenze sul contesto mercato odierno e i principali filoni sulla letteratura dell'apprendimento e, successivamente, nello specifico, sulle teorie dell'apprendimento dell'adulto, fino ad avere gli elementi che ci hanno permesso di caratterizzare il processo in oggetto.

Capitolo 2: in questo capitolo, ci siamo focalizzati sull'area della formazione, identificandolo come principale campo attraverso il quale l'individuo, come l'organizzazione, può sviluppare un percorso di Agile Self-Learning. L'obiettivo di questo passaggio è quello di definire le condizioni ambientali necessarie per poter promuovere e quindi far attecchire un processo di Agile Self-Learning: nello specifico abbiamo cercato di chiarire, attraverso la letteratura sulla formazione e alcune delle caratteristiche degli ambienti adatti per facilitare un apprendimento in auto gestione agile, quali siano i fattori che un'organizzazione debba tenere in considerazione per costruire una cultura dell'apprendimento.

Capitolo 3: in questo capitolo, ci si è proposti di raccogliere alcuni casi aziendali che raccontano di strumenti e metodologie utilizzati con lo scopo ultimo di promuovere un processo di Agile Self-Learning. Dopo una breve introduzione su alcuni casi esistenti di grosse aziende che investono su questo processo, ci siamo focalizzati su 3 progetti raccontati da HR responsabili dell'area formazione e sviluppo nelle rispettive realtà, mettendoli a confronto e derivando le opportune osservazioni sulla base degli elementi raccolti nei capitoli precedenti.

Con questa argomentazione, abbiamo cercato di aprire un piccolo varco verso il concetto di Agile Self-Learning, individuando, in questa sede, alcune best practicies nell'ambito della formazione e sviluppo in azienda, utili per poter promuovere e stimolare un processo di Agile Self-Learning.

1 Agile Self-Learning

1.1 Nuovo scenario in cui si muovono le organizzazioni

In un mercato sempre più instabile, dinamico e caratterizzato da cambiamenti frequenti[1], l'individuo si focalizza sulla cima della piramide di Maslow, come motore per soddisfare i bisogni di sopravvivenza e di riconoscimento sociale.[2] Al bisogno di sicurezza si sostituisce il bisogno di autorealizzazione, che meglio si presta come leva per

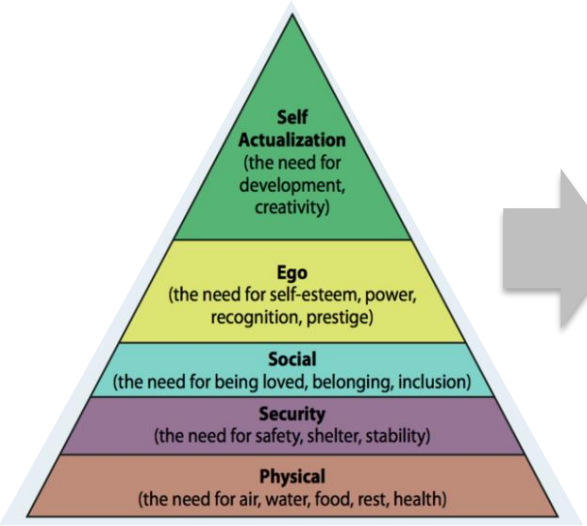


Figura 1 Piramide di Maslow

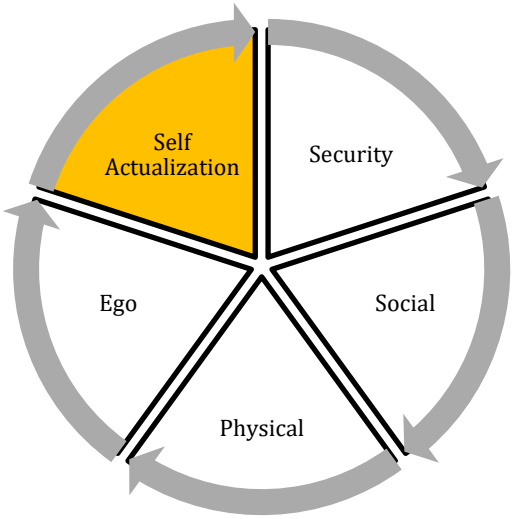


Figura 2 Rivisitazione della Piramide di Maslow

sentirsi sia sicuri attraversando i cambiamenti repentini dell'ambiente, sia per rispondere ad un continuo bisogno di libertà e autonomia in ambito lavorativo.

Nell'industria 4.0, l'autorealizzazione è una forma di libertà necessaria per essere responsabili a pieno del proprio sviluppo, sia essa intesa come autorealizzazione personale o nel lavoro.[3]

L'autorealizzazione (*self actualization*), il bisogno di continuo sviluppo e quindi di un'acquisizione constante di conoscenze utili nel proprio percorso professionale, sta

[1] Charles W. L. International Business, Hill, McGraw-Hill Education, 2010.
[2] Nella figura 1 riportiamo la piramide di Maslow, che viene spesso rivisitata in varie pubblicazioni on line, non essendo più esaustiva nel suo design, considerando i cambiamenti attuali. Vedesi per esempio il seguente articolo https://www.risorseumane-hr.it/piramide-di-maslow/
[3] Alberto Cipriani, Alessio Gramolati, Giovanni Mari, Il lavoro 4.0 La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative, Firenze University Press, 2018.

spingendo sempre di più il "*learning worker*"[4] a diventare un vero e proprio "***Agile Self Learner*", ovvero un individuo propenso a ricercare in autonomia le modalità e i contenuti con cui tenersi aggiornato, soddisfare la propria curiosità, in alcuni casi, ma soprattutto tenere alto il proprio livello di** employability[5], inteso come l'insieme delle competenze necessarie per essere appetibili sul mercato del lavoro, di oggi e del domani. Al singolo è demandato il compito, non solo di organizzare il proprio apprendimento, dentro e fuori dal suo ambiente lavorativo principale, ma anche di gestire il proprio autosviluppo attraverso un processo di cambiamento di cui è il principale responsabile. Si passa così dall'essere in grado di "imparare" continuamente ad "imparare ad imparare e disimparare" attraverso un'evoluzione continua delle proprie conoscenze e capacità.

Secondo Jacob Morgan, autore del "The Future of Work", sussistono sette principi (*7 Principles of the future employee*) che caratterizzeranno il lavoratore del futuro: avere un'ambiente di lavoro flessibile, poter modellare il proprio lavoro, condividere informazioni, usare nuovi modi per comunicare e collaborare, poter essere un leader, passare da ***knowledge worker* a *learning worker*** e poter imparare ed insegnare al bisogno, ovvero ogni qualvolta si vuole. Jacob sottolinea quanto sia rilevante per un dipendente essere in grado di andare oltre il mero accumulo di conoscenza, ma saper andare oltre, imparando nuove cose ed essere in grado di applicarle a nuovi ipotetici scenari.

"Shifts from knowledge worker to learning working - *Knowledge is a commodity, to be the smartest person in the room all you need is a smartphone. What is far more valuable than knowledge is the ability to learn new things and apply those*

[4] J. Morgan, The Future of Work, Wiley, 2014. Per "*learning worker*", secondo Morgan si intende " *it's about individuals continuous learning for themselves and staying abreast of developments in their field of work not just through self-study but in their professional networks and other social channels. And organizations need fresh thinking and fresh ideas, to ensure they continue to grow – so everyone needs to feed back into their teams what they are discovering".*

[5] Fassari L. I modelli dell'*employability* skills nel dibattito anglosassone in Benadusi L., De Francesco G., (a cura di) "Le Competenze per l'occupabilità. Concetti chiave e approcci" di analisi. Franco Angeli. Milano, 2004.

leanings to new scenarios and environments. This is what the employee of the future needs to focus on, "learning to learn." J. Morgan[6]

Se per l'individuo, l'impiegabilità (interna, ad un'organizzazione, o esterna, nel mercato in generale), diventa importante per soddisfare i propri bisogni di autorealizzazione, al contempo, il suo essere una fonte di conoscenza, lo rende una risorsa indispensabile per l'organizzazione.

È ormai risaputo che l'arricchimento e il mantenimento del *know-how* organizzativo è necessario per garantire un vantaggio competitivo in un ambiente esterno caratterizzato da cambiamenti repentini che minacciano la sopravvivenza dell'organizzazione.[7] Tra i fattori che maggiormente hanno e stanno impattando sulle evoluzioni del mercato, rientrano la globalizzazione, la digitalizzazione, a cui conseguono nuove modalità di lavoro, e l'invecchiamento demografico. Si parla di "aging society"[8] identificando la tendenza all'invecchiamento della popolazione mondiale provocato da un allungamento della vita e una riduzione delle nascite. Per la prima volta nella storia, assistiamo alla convivenza di ben cinque generazioni contemporaneamente. Questa condizione, come le precedenti, comportano un necessario adattamento delle organizzazioni: ogni generazione vive il presente sulla base del proprio storico che ne influenza le aspettative e i bisogni, la cultura organizzativa si scontra con una vera e propria gestione della multiculturalità. Maggiori aspettative di vita allungano anche le aspettative professionali e quindi la visione del proprio percorso all'interno dell'organizzazione e fuori da essa. Il bisogno di trovare punti in comune e di sviluppare nuove modalità di condivisione delle conoscenze sembra essere ricorrente in quelle organizzazioni che, nel ricambio generazionale, valorizzano sia il capitale umano con maggior anzianità aziendale, e quindi anche con più conoscenze storiche dell'azienda, sia le nuove risorse che apportano nuova linfa e innovazione nei processi. Il tema dell'aging assume un ruolo centrale anche a livello politico proprio per la sostenibilità delle

---

[6] J.Morgan, "*The 7 Principles of the Future Employee"*, Forbes, 2014, tratto da https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/11/11/the-7-principles-of-the-future-employee/

[7] Pellicelli G., Strategie d'Impresa, Università Bocconi Editore, Milano, 2014.

[8] Rapporto Nazionale 2009 Sulle condizioni ed il pensiero degli anziani, Aging Society-Osservatorio della Terza Età, Roma, 2009.

economie che hanno già da tempo cercato di mettere in atto meccanismi che possano sostenere l'integrazione delle varie generazioni conviventi nel mercato del lavoro. Tra questi meccanismi spicca la leva dell'apprendimento in età adulta che si interseca con il fattore digitalizzazione[9]. Il progresso tecnologico, non solo fa nascere il bisogno di sviluppo di nuove competenze digitali ma, all'interno del panorama della globalizzazione, impatta trasversalmente su tutte le generazioni, diventandone uno degli elementi in comune. Le organizzazioni hanno perciò l'opportunità di acquisire nuove competenze attraverso l'acquisizione dei nativi digitali, ma anche di fare leva sulle nuove tecnologie per abbattere le distanze generazionali, aumentare il livello di condivisione delle conoscenze e quindi fare leva sull'apprendimento di tutti gli individui per uno sviluppo sostenibile del proprio know-how organizzativo.

Anche per l'organizzazione (azienda profit e no profit) è perciò rilevante avere un occhio di riguardo al mantenimento dell'employability dei propri collaboratori (impiegabilità interna), al fine di garantire un *re-skilling*[10] sostenibile e quindi sviluppare i cambiamenti organizzativi necessari per restare competitivi. Un'attenzione all'impiegabilità interna rappresenta anche una forma di responsabilità sociale verso quelle categorie che necessitano di riallocarsi laddove non sussistano più i presupposti del contratto psicologico tra datore di lavoro e dipendente[11]. La sostenibilità dell'employability organizzativa è un tema di interessante osservazione e indagine: le organizzazioni hanno bisogno di attrarre e coltivare *agile self learner* attraverso azioni formative e di sviluppo mirate a promuovere l'autoapprendimento e l'autosviluppo.

In questo panorama si inserisce il concetto di *learning society*, società dell'apprendimento o della conoscenza: una visione della società del futuro che già negli anni '70 si cercava di immaginare. Secondo Hutchins[12] si tratta di una società in cui tutti

---

[9] Fondazione Istud, Age Management.Teoria e pratica per la gestione dell'età nelle organizzazioni, Franco Angeli, Milano 2014.

[10] Di Robert S. Kaplan, Robert S.. Kaplan, David P. Norton, David P. Norton The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Harvard Business School Press Boston, 1996. Per **re-skilling** si intende il costante aggiornamento delle competenze in possesso o l'acquisizione di nuove più utili per restare attrattivi sul mercato del lavoro.

[11] D. Boldizzoni, F. Paoletti. Gestione delle risorse umane, Apogeo Editore, 2006. **Contratto psicologico**: insieme dei contributi che il dipendente ritiene di dover offrire all'organizzazione di appartenenza e delle ricompense che si attende di ricevere in cambio. Esso fu definito da Argilys, Levinson e Schein come un insieme di aspettative circa gli obblighi, reciproci, che una relazione di scambio deve comportare.

[12] R. M. Hutchins,The Learning Society, F. A. Praeger, 1968.

hanno l'opportunità di imparare e svilupparsi attraverso attività formative part-time, rese disponibili dall'assetto sociale. Secondo altre pubblicazioni, ciò sarebbe stato facilitato dall'arrivo delle nuove tecnologie, che hanno in effetti permesso ad una moltitudine di individui di accedere a quelle informazioni che una volta erano solo di dominio di pochi.[13] La conoscenza è oggi una risorsa disponibile e accessibile e l'apprendimento individuale esiste anche grazie ad un "*adaptable learning system*".[14] Lo sviluppo tecnologico sta creando nuovi stili di vita che spingono le persone ad imparare continuamente, si parla di *LifeLong Learning*[15], un apprendimento che perdura per tutta la durata della vita. Il risultato è un cambiamento culturale, la nascita di una vera e propria **cultura dell'apprendimento**, sia esso incidentale, formale, informale, non formale, strutturato o destrutturato.

"*A culture of learning has been created. Incidental learning in order to live in rapidly changing technological society is a sign of the learning society.*" P. Jarvis[16]

Sono diverse le definizioni e le considerazioni emerse in letteratura in merito al concetto di *learning society*, più in generale si tratta di una **società che trasmette nuove conoscenze, che stimola i suoi membri, favorendo in essi la capacità di apprendere e rielaborare nuove informazioni e nuovi saperi**. Un contesto stimolante e arricchente in cui si intersecano le più recenti teorie organizzative e quindi l'avvento della cosiddetta *learning organization*.[17]

Molte organizzazioni assumono le sembianze descritte sotto tale nomenclatura concentrando maggiori sforzi e investimenti sul capitale umano o *human capital*, quale asset strategico per garantire un riassestamento continuo dei processi efficiente e adatto

---

[13] Laudon J, Laudon K, ESSENTIALS OF MIS, GLOBAL EDITION, Pearson, 2016 edition.
[14] Peter Jarvis. 2007, Globalization, Lifelong Learning and the Learning Society – Sociological Perspectives, Vol. 2.
[15] P. De Sario, Professione facilitatore. Franco Angeli, Milano, 2005. **LifeLong Learning** (apprendimento permanente o apprendimento continuo): si intende un processo individuale intenzionale che mira all'acquisizione di ruoli e competenze e che comporta un cambiamento relativamente stabile nel tempo.
[16] Peter Jarvis. *op. cit.*
[17] P. Senge, The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization, Crown Publishing Group, 2010. **Learning Organization:** in business management, a learning organization is a company that facilitates the learning of its members and continuously transforms itself. Learning organizations develop as a result of the pressures facing modern organizations and enables them to remain competitive in the business environment.

alle richieste del mercato. Tali sforzi si manifestano per lo più in attività e progettualità che confluiscono nell'area della Formazione e Sviluppo o *Learning & Development*, facente parte del dipartimento delle Risorse Umane o *Human Resources*.[18]

La formazione acquisisce un valore sia per l'organizzazione, sia per il singolo, costituendo un'ambiente favorevole allo sviluppo delle competenze e quindi del *know-how* condiviso organizzativo.

Emerge in maniera quasi lineare l'evidenza di un contesto necessariamente "*learning addicted*" (che esprime quasi una specie di dipendenza dall'apprendimento), venutosi a creare sia per rispondere ad un bisogno di sopravvivenza sia di crescita continua. Questa linearità è sostenuta anche dall'influenza di altri fattori che si susseguono ai trend globali precedentemente menzionati, la globalizzazione, la digitalizzazione e l'invecchiamento della popolazione. Tra questi, si evidenzia un mercato del lavoro sempre più dinamico e una moltitudine di fenomeni globali, quali per esempio l'instabilità dell'ambiente sociopolitico ed economico e l'influenza che la sfera religiosa e il tema dell'eticità hanno sulla gestione strategica delle organizzazioni internazionali. Fattori che impattano sugli accessi ai mercati commerciali, sia per quanto riguarda l'espansione del business, sia per quanto riguarda l'acquisizione di risorse umane, il loro spostamento, la cosiddetta mobilità internazionale, e le relazioni che si instaurano. La gestione delle risorse umane internazionale comporta non poche peculiarità che l'organizzazione deve tenere in considerazione per garantire uno sviluppo dei singoli e quindi del proprio know-how globale.[19] L'apprendimento, non si limita perciò soltanto ad un mantenimento di conoscenze strettamente legate al lavoro in quanto tale, ma si espande ad un vero e proprio processo di knowledge management che assorba anche tutte quelle conoscenze limitrofe, utili per districarsi nei labirinti sconosciuti degli ambienti esterni all'organizzazione. Il singolo, come l'azienda, sono tenuti ad osservare le evoluzioni dell'ambiente circostante, per meglio comprendere il contesto e definire le migliori strategie e tattiche per sopravvivere: alimentare le proprie conoscenze e comprenderne l'utilità sta alla base di un processo di apprendimento continuo a sostegno della propria impiegabilità nel tempo.

[18] Prandstraller F., Quacquarelli B., Risorse Umane Internazionali, Apogeo, Milano, 2013.
[19] Charles W. L. International Business, Hill, McGraw-Hill Education, 2010.

Sono diversi i fattori che influenzano le professionalità e le modalità con cui si sviluppa l'individuo attraverso il lavoro. Secondo una ricerca realizzata dall'Institute for the Future for the University of Phoenix Research, dal titolo Future Work Skills[20], i principali *driver* del panorama lavorativo contemporaneo sono:

- longevità
- crescita di sistemi smart
- universo computazionale
- new media ecology
- organizzazioni super strutturate
- e mondo globale e interconnesso.

Tra questi fattori, l'invecchiamento e l'aumento della popolazione sono senz'altro i due che stanno avendo impatto sia nello sviluppo della socialità odierna sia negli approcci che organizzazioni e governi hanno nella gestione delle proprie aree di competenza. Basta pensare alle nazioni in cui i baby boomers hanno vissuto accompagnati dall'idea di un posto fisso, costruzione di una famiglia nei primi anni di adultità e la possibilità di avere i nonni a supporto di tale costruzione. Oggi, la longevità, data da un maggior benessere, ci porta a vivere il nostro percorso professionale con un approccio più lungimirante, i sistemi pensionistici non sono più sostenibili e le persone più anziane spesso si ritrovano a dovere o volere continuare ad occuparsi lavorativamente. I Millennials, che hanno vissuto l'evoluzione tecnologica e l'innovazione nel suo debutto verso l'industria 4.0, vivono il cambiamento con maggior semplicità, e il percorso professionale come un continuo apprendimento. L. Baruffaldi afferma che per i Millennials la "sicurezza" si identifica nella "carriera ed i singoli lavori sono percepiti come un trampolino per un automiglioramento continuo.[21]

La digitalizzazione, insieme alla globalizzazione, mitigano le diversità e ne creano di nuove. I flussi comunicazionali e la possibilità di viaggiare in lungo e largo muovono individui e organizzazioni stimolando ancor di più la volontà di assorbire nuove conoscenze e competenze. Si innestano in queste dinamiche nuove forme di aggregazione

[20] Anna Davies, Devin Fidler, Marina Gorbis, Future Work Skills 2020, Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute, Palo Alto, 2011. http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf

[21] L. Baruffaldi, Leading Millennials, Egea, Milano, 2019.

che risultano in alcuni casi di maggior successo rispetto alle strutture classiche gerarchiche.[22] Si parla di *community, flat organization, social networking* e simili: connotazioni che hanno in comune la parità e l'apertura nello scambio e nel mutuo apprendimento.

Le organizzazioni debbono rispondere ad una crescente competitività tra pari e nuovi arrivi nel mercato. Nasce per queste, come per l'individuo, un bisogno di adattamento ai nuovi linguaggi e approcci, per tenersi attrattivi verso i propri stakeholders e vincenti verso i propri *competitors.*[23]

Attrarre competenze e svilupparne altrettante internamente è un obiettivo sempre maggiore per quelle realtà che vivono cambiamenti a seguito di nuove tecnologie, assetti politici e strategie. Il know-how del singolo diventa un asset per mantenere il proprio vantaggio competitivo e quello dell'organizzazione di cui fa parte.

L'innovazione e il *knowledge management* sono protagonisti dei percorsi evolutivi organizzativi.[24] Non c'è innovazione senza cambiamenti né esplicitazione delle conoscenze intrinseche negli individui facenti parte di un'organizzazione. Il tema della condivisione delle conoscenze tacite viene discusso in diverse pubblicazioni e ambiti. Secondo Ramella, dal manuale "Sociologia dell'Innovazione", la conoscenza tacita è tale nel momento in cui non si ha chiaro quali regole stanno alla base di tale conoscenza e non si conosce il linguaggio per poterla trasmettere. Tuttavia, è proprio all'interno dei processi caratterizzati da una moltitudine di individui che si crea quel *know-now* rappresentativo di un connubio di competenze che sviluppano innovazione incrementale e radicale. La conoscenza è alla base della competitività e ha pertanto un grande valore economico.

Negli anni '80, le organizzazioni passano gradualmente da strutture gerarchiche e accentrate a nuove strutture più aperte, ne sono un esempio le imprese a rete. Ramella ci spiega come l'innovazione e, quindi la creazione di un ambiente fertile al cambiamento, sia frutto di scelte organizzative volte a stimolare la creatività dei singoli attraverso la riduzione dei livelli gerarchici, al decentramento decisionale, alla diffusione dei team di progetto, all'applicazione di forme di coordinamento orizzontali, alle partnership esterne

[22] Prandstraller F., Quacquarelli B., Risorse Umane Internazionali, Apogeo, Milano, 2011.
[23] Pellicelli G., Strategie d'Impresa, Università Bocconi Editore, Milano, 2014.
[24] McAuley, Duberley e altri, Organizzazione Aziendale: concetti, teorie ed applicazioni, Pearson, 2017.

ed investimenti dedicati all'innovazione, ad una comunicazione interna frequente, alla creazione di gruppi di lavoro coesi, al disegno di strutture flessibili e la promozione di un ambiente che apprezzi le novità.[25]

Sono queste le caratteristiche che le organizzazioni debbono assumere per garantire sostenibilità informativa. Le stesse caratteristiche che si intravedono in una *learning organization* e si accomunano per tipologia di ambiente al concetto di *learning society*. Possiamo affermare che un ambiente caratterizzato da maggior apertura e flessibilità possono accompagnare le conoscenze tacite verso una forma di trasmissione più regolata e semplice a sostegno dello sviluppo di competenze distintive e quindi dell'employability interna ed esterna.

A questo ambiente si accompagna un processo di gestione della conoscenza che, attraverso la digitalizzazione, si velocizza e facilita la condivisione da parte degli individui del proprio know-now, rendendolo esplicito. Sistemi informatici e *devices* rappresentano i principali strumenti di supporto di questa gestione, diventando veri e propri asset funzionali e strategici in grado di fluidificare le competenze e supportare lo sviluppo di ruoli ibridi e multi-sfaccettati. Si passa alla spersonalizzazione del ruolo dall'individuo e alla creazione di esperienze professionali diversificate, più stimolanti e vicine alla diversità che caratterizza l'elemento persona. Le organizzazioni possono giocare con processi e sistemi più agili usufruendo delle conoscenze di più individui contemporaneamente.[26]

L'organizzazione potrebbe riuscire, sia localmente, sia globalmente, a rispondere molto rapidamente alle esigenze dei vari ambienti sopra citati (politico, economico, religioso, etico e affini)[27], mantenendo in questo modo la propria employability interna, ovvero un mix di competenze distintive utili per mantenersi al passo con i cambiamenti circostanti, e garantendo un employability esterna dei propri dipendenti, che potrebbero avere necessità di una ricollocazione nel mercato.[28] La sostenibilità di questo equilibrio tra employability interna ed esterna comporta l'assumersi il rischio di un inevitabile aumento di turn over, anche su ruoli chiave per il business. Tuttavia, la creazione di ruoli

---

[25] Francesco Ramella, Sociologia dell'innovazione economica, Il Mulino, 2013.
[26] Tims, Maria; Bakker, Arnold B., Job crafting: towards a new model of individual job redesign, SA Journal of Industrial Psychology. January 2010 36(2):1-9; Society for Industrial and Organisational Psychology of South Africa (SIOPSA), 2010.
[27] Prandstraller F., Quacquarelli B., Risorse Umane Internazionali, Apogeo, Milano, 2011.
[28] Pellicelli G., Strategie d'Impresa, Università Bocconi Editore, Milano, 2014.

ibridi o back-up, unitamente ad una gestione della conoscenza ben strutturata e supportata dalle nuove tecnologie, possono salvaguardare l'organizzazione dagli effetti negativi di questo rischio. L'utilizzo delle tecnologie facilita il *knowledge management*, ma deve necessariamente essere accompagnato da processi di gestione delle risorse umane, per rendere effettiva la bilancia dell'impiegabilità interna ed esterna.[29] L'organizzazione dovrebbe maturare una *human capital strategy* che consideri la conoscenza tacita delle persone come asset chiave su cui effettuare investimenti appropriati. Da questa maturità derivano le attività organizzative che abbracciano il binomio apprendimento e sviluppo e che cercano di interiorizzare pratiche vero simili all'autoapprendimento, e quindi che stimolano lo switch tra collaboratori di conoscenza a collaboratori che apprendono proattivamente.[30]

1.1.1 Le competenze del presente e del domani come vantaggio competitivo

Abbiamo parlato di employability come l'insieme delle competenze e quindi delle conoscenze necessarie per restare competitivi sul mercato, ma quali sono queste competenze? Con l'avvento della digitalizzazione, le organizzazioni richiedono competenze digitali e trasversali per sopperire velocemente alle esigenze di business che vengono supportate da soluzioni tecnologiche. L'educazione formale si arricchisce di nuove metodologie per rispondere ad un crescente bisogno di nuove competenze, che però non sono sufficienti per rispondere ai bisogni di domanda del mercato.

In un panorama lavorativo dinamico e aggressivo, le competenze "*soft*" tornano ad avere un ruolo da protagonista. Aiutano ad affrontare le vicissitudini impreviste e a sostenere cambiamenti repentini, dentro e fuori le organizzazioni. Sono competenze trasversali e relazionali in grado di accompagnare l'evoluzione tecnologica pur mantenendo un focus sull'umanità e la socialità, facce della stessa medaglia, necessarie per sostenere il cambiamento con il proprio ritmo incalzante.

---

[29] Noe, R.A. e altri. Gestione delle risorse umane, seconda edizione. Apogeo, Milano, 2012.
[30] Thomas O. Devenport, Human Capital, What is it and Why People invest it, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1999.

Il World Economic Forum afferma che entro il 2022 l'automazione "cancellerà" 75 milioni di posti di lavoro, ma allo stesso tempo ne saranno creati altri 122 milioni.[31] Ancora una volta, la formazione diventa protagonista e sostenitrice di un'evoluzione che le organizzazioni non hanno ancora incanalato nei propri processi.

Le aziende sono indietro: le rilevazioni di EY indicano che non più del 20% delle grandi aziende (e pochissime PMI) hanno cambiato il modo di fare formazione, che necessariamente diventa life-long. Ma «formazione continua non è da intendersi come mero training on the job: è necessario creare competenze che vadano oltre alla capacità tecnica pura e semplice, ma che si integri anche con le soft skills, in una logica di mobilizzazione delle competenze, che rispecchi organizzazioni che devono superare i modelli precedenti per progredire verso una flessibilità che permetta di far lavorare insieme le persone per creare qualcosa che ieri non sapevano fare». Pierangelo Soldavini[32]

Le competenze necessarie per essere considerati utili, oggi e domani, vengono analizzate da diverse ricerche. Si comincia a parlare di Employability, ovvero dell'insieme delle competenze richieste, nel momento in cui emerge una minaccia sociale ai posti di lavoro, l'impatto che la perdita del lavoro può causare su individui e famiglie, ma soprattutto la difficoltà di sostituire e riallocare sostenibilmente.[33]

L'obsolescenza delle competenze è molto veloce, il business richiede alle persone di imparare e disimparare. Secondo la ricerca sul global workplace Gallup 2017: più del 50 % delle persone ammette di fare solo ciò che è necessario; di fatto, come affermano le teorie sull'apprendimento dell'adulto, non c'è apprendimento se non c'è una forma di intenzionalità da parte del discente in età adulta. Le organizzazioni debbono perciò capire

---

[31] World Economic Forum, The Future of Jobs 2018, 2018, tratto da http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2018/

[32] Pierangelo Soldavini, Le competenze del futuro ripartono dalle persone e dai nuovi linguaggi, Sole 24 Ore, 2018 tratto da https://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2018-10-15/le-competenze-futuro-ripartono-persone-e-nuovi-linguaggi-172410.shtml?uuid=AETplKLG

[33] Fassari L. I modelli dell'*employability* skills nel dibattito anglosassone in Benadusi L., De Francesco G., (a cura di) "Le Competenze per l'occupabilità. Concetti chiave e approcci" di analisi. Franco Angeli. Milano, 2004.

quali strumenti e canali usare per stimolare l'interesse necessario per avviare un processo di apprendimento efficace.

La digitalizzazione e la nascita di nuove modalità di lavoro sono due fenomeni intrecciati che impattano sul mercato del lavoro e sulle competenze necessarie per essere impiegabili oggi giorno. Secondo un'indagine dell'Osservatorio del Politecnico di Milano[34], più del 50 % delle grandi aziende intervistate hanno già messo in pratica politiche di flessibilità del lavoro e strumenti tecnologici a supporto della collaborazione a distanza.

Secondo il Rapporto «Future of work» - IDC entro il 2021 per il 60% delle aziende Global 2000 (le più grandi aziende quotate al mondo) lo spazio di lavoro non sarà statico o a orari prestabiliti, ma sarà ovunque, in qualsiasi momento, su ogni device, mutuando l'inclinazione di millennials e nativi digitali. Entro il 2022 il 35% delle aziende sostituirà i tradizionali KPI con i ***KBI (key behavioral indicator)*** per misurare la collaborazione, la comunicazione, la capacità di risolvere i problemi, i risultati e gli obiettivi del proprio personale. I comportamenti, l'agire, diventano protagonisti dello scenario organizzativo elevando le soft skills ad un nuovo livello di importanza.

Le tecnologie stanno cambiando drasticamente il modo in cui gestiamo la nostra vita e in essa la sfera lavorativa. In un articolo su Digital4, Luba Manolova, Direttore della Divisione Microsoft 356 di Microsoft Italia, parla di Modern Workplace "*Per Microsoft, il Modern Workplace è una strategia che accompagna la trasformazione digitale delle organizzazioni, permettendo di adeguarsi al veloce cambiamento tecnologico, offrendo un modo di lavorare sempre più intelligente, mettendo al centro le persone e costruendo esperienze personalizzate, ricche e sicure. Si basa su una visione dell'Organizzazione Intelligente che si sviluppa su tre dimensioni chiave: Empowerment, Engagement e Employability"*[35]

Per Microsoft, come per molte altre grandi aziende nel mondo, la trasformazione digitale è parte integrante della strategia organizzativa. Spesso si parla di Digital Project, Digital Space e Digital Skills, abbracciando con questo aggettivo molteplici aree di

[34] Osservatorio del Politecnico di Milano – Indagini tratte da https://www.osservatori.net/it_it
[35] Luba Manolova, "*IL LAVORO CHE CAMBIA - Modern Workplace: i tre pilastri che rendono l'organizzazione intelligente"*, Digital4, 13 Marzo 2019, tratto da https://www.digital4.biz/hr/modern-workplace-empowerment-engagament-employability/

sviluppo che toccano l'utilizzo delle tecnologie, ma anche la rivisitazione degli spazi lavorativi fino ad arrivare alla modalità con la quale si sviluppa il lavoro. Si tratta di un vero e proprio processo di cambiamento culturale che coinvolge gli individui di cinque generazioni, per la prima volta conviventi dello stesso luogo di lavoro e in balia delle evoluzioni di un mercato liquido. Molti sono gli strumenti disponibili per iniziare un processo di digitalizzazione organizzativa, gli stessi individui possono accrescere le proprie competenze in autonomia attraverso canali on e off line, che vedono l'utilizzo di e-learning e *community of practice* di ogni genere.

Molteplici sono le fonti che raccolgono informazioni sulle tematiche più in voga in merito a nuove modalità di lavoro, quali SmartWorking, Co-Working, Open Space, Lavoro in Remoto, Lavoro Agile ecc… . L'Osservatorio del Politecnico di Milano presenta 39 articoli inerenti a "modalità di lavoro" (15 sono business case reali), per lo più incentrati sullo smart working, sotto diverse sfaccettature e pratiche di applicazione.

Secondo tali ricerche, le grandi aziende sono già attive con progetti strutturati in atto o in partenza (85%), mentre solo 43 % delle piccole medie imprese hanno dimostrato interesse.

"Che lo si chiami Smart Working o Digital Workplace, si sta sempre più diffondendo un nuovo modo di lavorare, sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Questa trasformazione piace molto ai dipendenti di tutta Europa, Italia inclusa, come emerge dalla ricerca "Empowering Digital Workplace", realizzata da Censuswide per conto di Ricoh, condotta su 23 paesi per un totale di 3600 lavoratori. ***Il 98% dei dipendenti europei si dichiara ottimista all'idea che la propria azienda introduca modalità lavorative più smart…*** *In linea con quanto avviene nel resto dell'Europa, per i dipendenti italiani la tecnologia è il mezzo per migliorare l'accesso ai dati (46%), dà la possibilità di* ***lavorare più spesso da casa*** *(42%) e* ***riduce le attività ripetitive*** *(30%), evita inutili perdite di tempo per gestire e-mail (40%), riunioni (37%) e spostarsi fisicamente da un luogo all'altro (31%)." Alberto Giacometti*[36]

[36] Alberto Giacometti, *"Empowering Digital Workplace: tecnologie e ripensamento degli spazi rendono smart il lavoro"*, Digital4, 28 Nov 2018, tratto da https://www.digital4.biz/hr/smart-working/empowering-digital-workplace-tecnologie-spazi/

Il rapporto dell'Ocse sul futuro del lavoro ci dice che il 14% dei lavori potrebbe essere completamente automatizzato in futuro e il 32% dei lavori di oggi potrebbero subire dei cambiamenti significativi. Secondo l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo in Europa, che raccoglie una trentina tra i Paesi sviluppati dell'Occidente, nel ventennio che va dal 95 al 2015, l'occupazione nel settore manifatturiero è calata, 20% in meno, mentre è cresciuta del 27% nel settore dei servizi. L'indagine sostiene che molti adulti non hanno adeguate competenze per i lavori emergenti, 6 lavoratori su 10 non hanno competenze di base nel settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, la cosiddetta ICT.

In questo panorama di cambiamento attivo, il Top Management e l'HR rivestono il ruolo di principali sostenitori del processo di trasformazione dell'organizzazione e con lei delle persone che ne fanno parte. Secondo una ricerca dell'Osservatorio HR Innovation Practice 2018 della School of Management del Politecnico di Milano, il 60% degli intervistati evidenzia un incremento di budget di innovazione per lavorare sull'aumento dell'efficacia dei processi di HR management (81%) e sul loro adeguamento alla strategia di digitalizzazione dell'impresa (43%). I maggiori ambiti di investimento in questo senso hanno riguardato il mondo della **formazione** e dello **sviluppo di competenze**, che sono ritenuti snodi cruciali per abbracciare la trasformazione digitale.[37]

"Rafforzare la formazione professionale ma soprattutto dare opportunità anche ai lavoratori a bassa qualifica diventa veramente una sfida molto importante. […] si rilancia l'innovazione e quindi poi si rilancia la crescita economica. In quel contesto effettivamente ***la formazione professionale diviene un pilastro fondamentale*** *di questa crescita dell'Italia." Stefano Scarpetta*[38]

[37] Lucio Lamberti, Antonio Capone, Alessandro Lenti, Politecnico di Milano, Innovazione nella gestione delle Risorse Umane: siete pronti al people plan?, School of Management, Gennaio 2019
[38] Intervista a Stefano Scarpetta (OCSE), *"Mercato del lavoro tra formazione e automazione", Radio Popolare*, maggio 2019, tratto da https://www.radiopopolare.it/2019/05/mercato-del-lavoro-formazione-automazione/

Le organizzazioni diventano responsabili della creazione di *Agile Worker:* non solo focalizzandosi sulle competenze distintive necessarie, ma allenando menti aperte attraverso esperienze che supportino uno sviluppo transazionale.

Secondo un articolo su Gallup, i dipendenti ricercano attivamente opportunità per imparare e crescere. Sono consapevoli del fatto che il futuro del lavoro sarà (se non lo si può già considerare tale) più agile, complesso, digitale e collaborativo di quanto non lo sia mai stato prima. Focalizzarsi su un approccio all'apprendimento on demand non è più sufficiente per garantire una sostenibilità delle competenze necessarie. "… *organizations need to equip employees with mindsets that encourage their success. It's the difference between telling employees what to do and teaching employees how to think*." In questo panorama, la capacità che tutti dovrebbero possedere e allenare è "imparare ad imparare".[39]

All'interno del "The Future of Jobs 2018" report, il World Economic Forum afferma che nel 2022 le persone avranno bisogno di 101 giorni in più per apprendere.

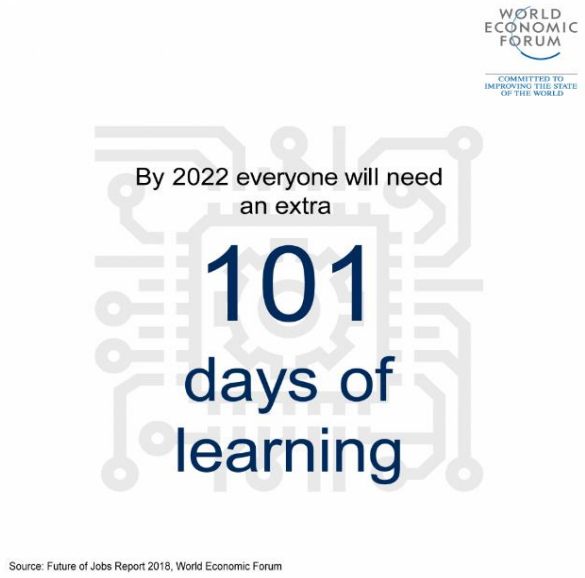


Figura 3 Future of Jobs Report 2018, World Economic Forum

[39] Mara Hoogerhuis and Bailey Nelson , *"Why It's Time to Disrupt the Traditional Approach to L&D"*, Gallup, Nov 8 2018, tratto da https://www.gallup.com/workplace/244628/why-time-disrupt-traditional-approach.aspx

Cosa ci è richiesto di apprendere in questi 101 giorni? Alcune indagini ci aiutano a rispondere a questa semplice domanda, permettendoci di effettuare una prima riflessioni su cosa è ritenuto indispensabile ad oggi per essere *employable,* seppur restando in superficie, ma evidenziando ancora una volta l'importanza delle soft skills.

Abbiamo raccolto quattro indagini di recente pubblicazione che hanno avuto come focus quello di individuare le "competenze del domani", un domani abbastanza recente, proprio a riconfermare che non è semplice andare oltre un certo orizzonte temporale date le circostanze. Tra queste indagini includiamo anche quella proposta da *Future of Jobs Report 2018.*

Vediamo, nella tabella sottostante, un confronto tra le competenze che, nei vari report, vengono considerate indispensabili per sopravvivere nel mercato del lavoro del domani.

The Future of Jobs 2018, Work Economic Forum	**Future Work Skills 2020, IFTF**	**Transversal Competencies Essential For Future Proofing The Workforce, Skilla (2018)**	**OECD Future of Education and Skills 2030***
Analytical Thinking and Innovation	Cognitive Load Management		
Active Learning and learning strategies	**Transdisciplinary**	**Continues Learning**	**learning-to-learn and self-regulation**
Creativity, originality and initiative	Virtual Collaboration	Independent Thinking, Proactivity and initiative	creative thinking
Technology design and programming	Computational Thinking	Digital Competencies	practical and physical skills, which include using new information and communication technology devices
Critical Thinking and analysis	Novel and Adaptive Thinking		critical thinking

Complex problem solving	Social Intelligence	Adaptability	
Emotional Intelligence	Cross-Cultural Competency	Interculturality	empathy, self-efficacy, responsibility and collaboration
Leadership and social influence	New-Media Literacy		
Reasoning, problem-solving and ideation	Design Mindset	Collaborative Problem Solving	
Systems analysis and evolution	Sense -making	Resilience	

Figura 4 Confronto sulle competenze del domani

*consideriamo solo le skills nel The OECD Learning Compass 2030

Possiamo immediatamente notare che molte delle competenze individuate sono comune o simili: il concetto del continuo e proattivo apprendimento e del saper apprendere, un'area relativa alle competenze sociali e relazionali e ovviamente competenze digitali. Da un rapido confronto con le rispettive indagini effettuate in anni precedenti, notiamo che restano invariate le competenze di *critical thinking e problem solving*, quasi vitali per tenere alta la propria employability, e necessarie per mantenere un approccio *LifeLong Learning*. Risultano invece più nuove le competenze sociali, quali per esempio l'Intelligenza Emotiva, ormai oggetto di diverse indagini e alla base di nuovi strumenti di sviluppo, anche in campo tecnologico, e l'Interculturalità, probabilmente emersa a seguito della crescente contaminazione multiculturale derivata dalla globalizzazione.

La digitalizzazione invece porta ad una crescente richiesta di competenze analitiche, fondamentali in un mercato in cui fanno da padrone i cosiddetti *big data*, e di conseguenza competenze computazionali e la capacità di gestione delle informazioni.

"L'economia della conoscenza ha bisogno di persone che siano in possesso della giusta combinazione di competenze: competenze trasversali, competenze digitali per l'era digitale, creatività e adattabilità unite a una solida conoscenza del settore prescelto (ad

esempio scienze, tecnologia, ingegneria o matematica).” Commissione Europea, SEC (2011) 1063 definitivo, 2011

In tutti i report, emerge la necessaria propensione all’apprendimento continuo, autonomo e multi disciplinare. Una competenza che potremmo considerare alla base dello sviluppo di tutte le altre, indispensabile per accrescere il proprio *know-how* e allenare le proprie capacità. È qui che si delinea una prima traiettoria che lega l’Agile Self-Learning all’Employability: employability organizzativa e individuale, come misuratore del grado di riconversione di entrambi gli attori (individuo e organizzazione) rispetto alle esigenze del mercato.

Il concetto di Employability o Occupabilità vede le sue prime radici nel ventesimo secolo, come indicatore di separazione tra chi era occupabile e chi no. La nozione si evolve nel tempo passando attraverso una prima declinazione assistenziale e di sostegno delle categorie svantaggiate, una seconda quale misuratore statistico delle condizioni che caratterizzano l’occupazione (tempo nel trovare un lavoro, durate dell’impego e salario atteso) fino ad approdare ad una definizione più moderna e in linea con le attuali dinamiche di mercato, che mette l’individuo al centro e responsabile del proprio processo di accumulazione di capitale umano e sociale attorno al suo progetto.[40]

Dho ci spiega come vi sia un vero e proprio cambio di paradigma in cui l’employability non viene solo più vista come un parametro di misurazione, ma bensì come uno strumento manipolabile dal singolo, attraverso processi mirati e dedicati, che convogliano nella formazione.

Si inizia a considerare l’employability come una condizione necessaria per rispondere alle evoluzioni del mercato del lavoro, che vede sempre di più aprirsi il divario tra educazione formale e competenze lavorative.

La formazione formale non viene esclusa come asset per sostenere l’employability dell’individuo, ma viene ad ancorarsi ai processi di apprendimento più vari che possono rispondere a bisogni diversi di scolarizzazione e sviluppo professionale.

[40] Nicola Dho, Costruire uno strumento per misurare l’occupabilità, Università degli Studi di Genova, 2007, pp. 5-17.

L’employability è oggetto di analisi di molti studiosi, soprattutto per ciò che concerne la modalità con la quale l’educazione formale sia in grado di trasferire competenze “*employable*” e quindi il passaggio e lo sviluppo che queste possono avere dalla vita da studente a lavoratore. I giovani restano un target costante di osservazione e con loro gli ambiti e le metodologie utilizzate.

Oggigiorno, l’essere impiegabili è un tema che non tocca solo questa fetta di popolazione: coloro che sono entrati nel mondo del lavoro quando sussisteva il paradigma “studio per avere un buon lavoro” (in Italia stereotipato come “posto fisso”) si scontrano con una realtà lavorativa molto diversa, caratterizzata dall’esigenza di possedere competenze digitali, ma soprattutto di competenze trasversali e di una propensione all’apprendimento continuo conscio e dimostrabile.

Essere in grado di disimparare e re-imparare sta alla base dell’employability, come capacità utile ad essere reversibili ed impiegabili in più aree professionali. Ed in questo scenario competitivo che tale capacità porta anche le aziende a cominciare a parlare di employability (impiegabilità) ed in alcuni casi a considerarla come un indicatore utile per mantenere un livello di innovazione e velocità necessario per rispondere ai cambiamenti.

L'OCSE riconosce e sottolinea la **necessità di strategie di apprendimento** continuo che siano collegate all'occupabilità (altro termine per definire l’employability), “*.. vale a dire la capacità da parte dell'individui cogliere e sviluppare continuamente competenze che abbiano valore sul mercato interno ed esterno e che siano riconosciute e spendibili: con il passaggio dall'impegno per la vita alla "employability", nell'evoluzione del contratto psicologico fra azienda e dipendente, l'apprendimento continuo tende a sostituire la sicurezza del posto di lavoro."* [41] cit. Luigi Serio.

Non è la prima volta che si parla di apprendimento e sviluppo, diverse pubblicazioni sottolineano questo binomio come uno degli elementi di successo di un’organizzazione, laddove si creano le condizioni per permettere alle persone di accrescere le proprie capacità professionali. Ron Johnson e David Redmond fanno rientrare l’apprendimento tra le sette migliori soluzioni che garantiscono il successo di un’organizzazione attraverso la responsabilizzazione delle persone, esordendo con una

[41] Luigi Serio, Fare Formazione A Milano, Sette anni a fianco delle imprese per lo sviluppo e la competitività, a cura di Fondazione ISTUD, Franco Angeli, 2009, p. 15.

semplice affermazione *"quando un'organizzazione dipende dalla capacità professionale dei suoi collaboratori, è logico cercare delle soluzioni che permettano di accrescerne le competenze"*[42] La logicità di tale affermazione non si traduce facilmente in fatti e risultati. Creare un ambiente fertile in grado di stimolare le persone ad auto apprendere non è affatto semplice e immediato. Un primo passo è chiarire il significato della capacità di "imparare ad imparare" e definire quali sono le competenze ritenute distintive, o del domani, siano esse soft skills applicabili in più contesti e sostenibili nel tempo, siano essere considerate indispensabili per affrontare bisogni attuali.

Cosa significa "imparare ad imparare" e quali competenze stanno sul podio dell'impiegabilità?

"Imparare ad imparare" è **l'abilità di organizzare il proprio apprendimento** sia individualmente che in gruppo, a seconda delle proprie necessità, e alla consapevolezza relativa a metodi e opportunità. È un'opportunità che permette alla persona di perseguire obiettivi di apprendimento **basato su scelte e decisioni prese consapevolmente e autonomamente**, per apprendere, ma soprattutto per continuare ad apprendere, lungo tutto l'arco della vita e nella prospettiva di una conoscenza condivisa e di un apprendimento come processo socialmente connotato.[43]

Questa definizione si ricollega ai concetti di *learning society, learning organization* e *lifelong learning*, avendo in comune l'idea di un apprendimento **durevole**, finalizzato ad un **obiettivo chiaro** e rivolto ad un **bisogno sentito**.

L'apprendimento non è solo un percorso vissuto in autonomia, ma proprio per renderlo esplicito e riconosciuto, richiede l'esistenza di una socialità, utile sia per ottenere un maggior arricchimento in termini di conoscenza, sia per sostenere l'impiegabilità della conoscenza stessa. Non c'è impiegabilità se una competenza non viene espressa, comunicata e compresa dall'esterno, né utilità nell'acquisirla ed allenarla.

Ci torna utile il nostro confronto tra le competenze del futuro identificate, potendo validare parzialmente la ragione di esistere della sfera sociale che include qualità quali la

---

[42] Ron Johnson and David Redmond, L'arte dell'Empowerment – Come realizzare un'organizzazione snella più competitiva coinvolgendo e responsabilizzando il personale (The Art of Empowerment . The Profit and Pain of Employee Involvement), 1998 by Financial Times Professional Limited, Tradotto da Roberto Merlini

[43] Definizione tratta da http://www.competenzechiave.eu/imparare_imparare.html

collaborazione, l'intelligenza sociale e l'empatia. Il lavoratore del futuro deve perciò essere in grado di imparare ad imparare anche attraverso le connessioni, utili, non soltanto per ampliare il proprio know-how e tradurlo in conoscenza esplicita, ma anche per aggiornarsi e sviluppare innovazione. Andando oltre le specifiche della definizione soprastante, e volendo rispondere al nostro quesito iniziale, notiamo che l'essere in grado di "imparare ad imparare" viene considerato un'abilità. L'abilità, anche sinonimo di capacità, è considerata un elemento costitutivo della competenza. Se tale è la definizione, possiamo affermare che la capacità di "imparare ad imparare" è un presupposto per sviluppare le competenze gemelle identificate dalle indagini precedentemente confrontate (Figura 6):

- *Active Learning and Learning Strategies*
- *Transdisciplinary*
- *Continues Learning*
- *Learning-to learn and self-regulation*

In sintesi, sia un individuo sia un'organizzazione, debbono possedere l'abilità dell'imparare ad imparare per potersi focalizzare sullo sviluppo di competenze "del futuro" che ne garantiscano l'employability. Sul podio mettiamo quindi al primo posto il saper apprendere con continuità e proattività potendo quindi allenare tutte le altre *skills* trasversali, siano esse appartenenti alla sfera sociale, analitica o digitale. L'apprendimento, per essere funzionale ad un processo di sviluppo, necessita di:

- un percorso organizzato dal singolo, utile per responsabilizzarlo nei confronti della propria crescita
- di un obiettivo chiaro
- e deve rispondere ad un bisogno concreto che tendenzialmente soddisfi un senso di autorealizzazione e riconoscimento.

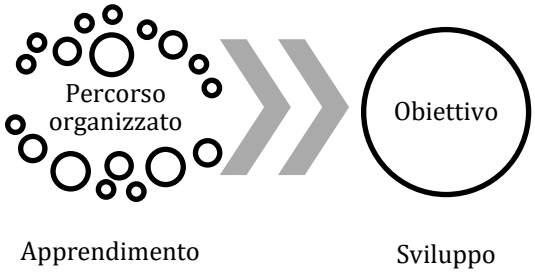


Figura 5 Rappresentazione sintetica degli elementi necessari per produrre un apprendimento

1.2 Agile Self-Learning: dalle teorie dell'apprendimento dell'adulto all'Agile Self-Learning

Per comprendere il significato etimologico di "*Agile Self-Learning*" (letteralmente tradotto in italiano "autoapprendimento agile"), risaliamo al concetto di apprendimento e facciamo un veloce excursus sulle teorie dell'apprendimento e, a seguire, nello specifico, dell'apprendimento in età adulta.

Teorie dell'apprendimento

L'apprendimento, secondo il filosofo e pedagogista J. Dewey, è un processo intellettivo attraverso cui l'individuo acquisisce conoscenze sul mondo che, successivamente, utilizza per strutturare e orientare il proprio comportamento in modo duraturo.[44] L'apprendimento comprende i comportamenti acquisiti dall'individuo nel corso della propria vita. I comportamenti sono il risultato dell'interazione continua in atto tra il singolo e l'ambiente esterno e sono a loro volta un prodotto evolutivo sostenuto dall' apprendimento. In questa evoluzione, l'individuo vive un processo di cambiamento.

L'apprendimento è un processo cognitivo tramite il quale il singolo acquisisce informazioni, conoscenze, abitudini e comportamenti nuovi, ed evolve quelli preesistenti. Per questa ragione, il concetto di apprendimento è strettamente legato a quello di cambiamento. Si ha in questo modo un'acquisizione del comportamento lenta o rapida, a seconda del comportamento e del soggetto. Il comportamento sarà quindi, per tutta la durata della vita del singolo, plastico, modificabile e variegato. L'esperienza, specialmente se ripetuta, gioca un ruolo centrale nell'apprendimento e nel cambiamento.[45]

Vi sono diversi meccanismi mediante i quali può verificarsi l'apprendimento. Le teorie dell'apprendimento ci aiutano a spiegare attraverso quali modalità l'individuo apprende. Le teorie dell'apprendimento più importanti fanno capo a quattro movimenti di pensiero legati alle grandi scuole della psicologia del novecento: teoria psicosociale dello sviluppo della personalità, teoria comportamentista, teoria cognitivista e teoria costruttivista.[46]

---

[44] Dewey, John., Esperienza e educazione, Raffaello Cortina Editore, 2014.
[45] *Ibid.*
[46] Marco Rotondi. Formazione Outdoor: apprendere dall'esperienza – Teorie, modelli, tecniche, buone pratiche, Franco Angeli, 2004.

Secondo la teoria psicosociale, ogni organismo vivente possiede delle potenzialità che possono essere attivate dalle esperienze individuali. Tali esperienze si sviluppano mediante tre processi (biologico, psichico e comunitario) e regolano le interazioni con l'ambiente e indirizzano il comportamento accompagnando l'individuo nel passaggio da una fase all'altra del proprio sviluppo. La teoria comportamentista, i cui massimi esponenti sono J.B. Watson, I. Pavlov, E. Thorndike, B. Skinner, considera l'apprendimento come una semplice acquisizione di abitudini che avviene per prove ed errori, fino a raggiungere la risposta corretta. È un'associazione tra stimolo e risposta e viene studiato analizzandone le connessioni. L'apprendimento viene quindi studiato attraverso l'osservazione del comportamento manifesto e unitario. La teoria cognitivista (i cui autori di riferimento sono C. Hull, E. Tolman, W. Kohler, K.J.W. Craick, G.A. Miller, E. Galanter, K. Pribram, U. Neisser.) considera invece l'individuo come un soggetto attivo nell'elaborazione della realtà circonstante, l'apprendimento viene ridefinito in relazione alle diverse componenti cognitive coinvolte. Per i cognitivisti, l'apprendimento avviene grazie a processi cerebrali centrali che agiscono da integratori di un comportamento diretto ad una meta, è un processo conoscitivo che trae origine dal bisogno di costruzione e di strutturazione del reale e vene studiato analizzando i cambiamenti che avvengono nelle strutture cognitive del soggetto e della sua personalità.

«La conoscenza di una persona non ha sede esclusivamente nella sua mente, in forma solistica, bensì anche negli appunti che prende e consulta sui notes, nei libri con brani sottolineati che sono negli scaffali, nei manuali che ha imparato a consultare, nelle fonti di informazioni caricate nel computer, negli amici che si possono rintracciare per richiedere un riferimento o un'informazione, e così via quasi all'infinito … giungere a conoscere qualcosa in questo senso è un'azione sia situata sia distribuita. Trascurare questa natura situazionale e distribuita della conoscenza e del conoscere, significa perdere di vista non soltanto la natura culturale della conoscenza, ma anche la natura culturale del processo di acquisizione della conoscenza" J. Bruner.[47]

Nella teoria costruttivista, l'individuo assume un ruolo centrale nel processo di apprendimento (*learning centered*). La conoscenza è considerata un prodotto

[47] J. Bruner, Verso una teoria dell'istruzione, Roma, 1999, pp. 177-178

culturalmente, socialmente, temporalmente e contestualmente costruito. Alla base della costruzione della conoscenza vi è una negoziazione di significati che avviene attraverso un'interazione fitta e continua con l'ambiente culturale, sociale, fisico in cui vive e opera il soggetto.[48] Nel costruttivismo, l'individuo costruisce da solo le proprie strutture intellettuali tramite l'interazione con l'ambiente. Si parla di apprendimento collaborativo, basato sul confronto e sul dialogo costante, e di individualizzazione dell'apprendimento

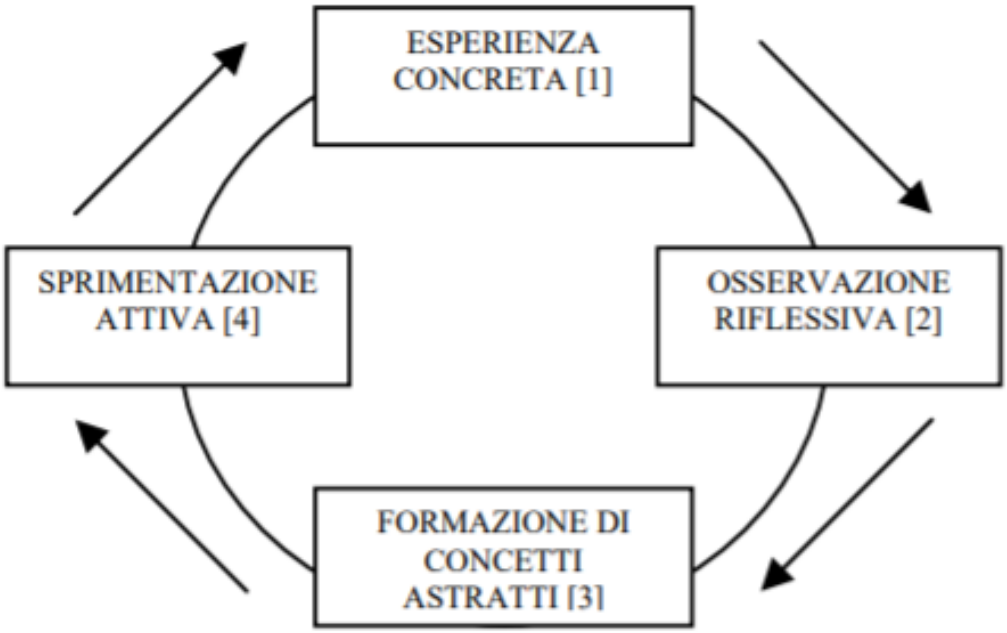


Figura 6 Modello dell'apprendimento per Kolb (tratto e riadattato da Kolb, 1984)

come processo di acquisizione della conoscenza ritagliato su misura, ovvero sulla base delle caratteristiche dell'individuo. Tale individualizzazione ha alla propria base, tra le diverse teorie, la teoria di David A. Kolb sull'***experiential learning*** e sui differenti stili di apprendimento individuali.[49] Secondo tale modello, esistono quattro fasi attraverso le quali è possibile sviluppare il proprio apprendimento: esperienza concreta, osservazione riflessiva, formazione di concetti astratti e sperimentazione attiva.

Kolb fonda principalmente la sua teoria sul *learning cycle* di Lewin che considera l'apprendimento come un processo circolare. Il suo *learning cycle* non solo delinea le fasi

[48] Lev Vygotoskij, Pensieri e Linguaggio, a cura di Luciano Mecacci, Laterza, 1934
[49] D. Kolb, Experiential Learning: Experience As the Source of Learning and Development, Ft Pr, 1983

dell'apprendimento esperienziale ma offre anche un modello di pratica formativa. Secondo la teoria di Kolb, l'individuo dovrebbe passare obbligatoriamente da tutti i passaggi affinché la nuova conoscenza porti ad un effettivo cambiamento. L'individuo deve perciò utilizzare diverse metodologie per consolidare il nuovo *know-how*.[50] Il contributo di Kolb ha permesso di sistematizzare studi e ricerche sull'apprendimento esperienziale e integrarsi al concetto di *lifelong learning*, ovvero di un apprendimento sequenziale e continuo che dura tutta la vita.[51]

L'apprendimento, nella pratica, si traduce in **informale** (Marskick e Watkins), **partecipato** (Wenger) e **tacito** (Nonacka e Takeuchi; Polanyi).

Marsick, Watkins e Garrick (1998), ci offrono molti contributi sul tema dell'informalità dell'apprendimento. Secondo Marskick e Watkins, l'**apprendimento informale e incidentale** è il cuore della formazione dell'adulto sia perché mette al centro l'apprendimento sia perché scaturisce dall'esperienza di vita di un individuo. Per meglio comprenderne il significato, gli autori prendono in considerazione sia il concetto di apprendimento formale, da cui ne derivano una distinzione, sia le connessioni che sussistono con altri concetti emersi in innumerevoli studi correlati, quali per esempio, learning "en passant" (Reischmann, 1986), social modeling (Bandura, 1986), experiential learning (Boud, Cohen, e Walker, 1993; Kolb, 1984), self-directed learning (Candy, 1991; Knowles, 1950), action learning come variante dell'experiential learning (Revans, 1982), action science (Argyris e Schön, 1974, 1978) e reflection in action (Schön, 1983), critical reflection e transformative learning (Mezirow, 1991), conoscenza tacita (Nonaka and Takeuchi, 1995; Polanyi, 1967), apprendimento situato (Scribner, 1986; Lave and Wenger, 1991), e le comunità dii pratica (Wenger, 1998).[52]

---

[50] Massimo Soriani Bellavista, Anna Faggin, Management della formazione, Franco Angeli, Milano, 2016.
[51] Angela M. Passarelli, David. A. Kolb, The Learning Way – Learning from Experience as the Path to Lifelong Learning and Development, Oxford Handbook of LifeLong Learning, 2012.
[52] Victoria J. Marsick, Karen E. Watkins, Informal and Incidental Learning, tratto da New Directions for Adult and Continuing Education, n. 89, Spring 2001 Jassey-Bass. A Publishing Unit of John Wiley and Sons, Inc. Cap. 3, pp. 25 - 34

"…. Informal learning, a category that includes incidental learning, may occur in institutions, but it is not typically classroom-based or highly structured, and control of learning rests primarily in the hands of the learner. Incidental learning is defined as a byproduct of some other activity, such as task accomplishment, interpersonal interaction, sensing the organizational culture, trial-and-error experimentation, or even formal learning. Informal learning can be deliberately encouraged by an organization or it can take place despite an environment not highly conducive to learning. Incidental learning, on the other hand, almost always takes place although people are not always conscious of it" Marsick and Watkins[53]

Da questa definizione, cogliamo il carattere destrutturato dell'apprendimento informale e l'elevazione del suo concetto rispetto all'incidentale, che ne è più una componente. In linea con la scuola costruttivista, il *learner* è considerato il principale responsabile e gestore dell'apprendimento, quasi a sostituirsi nel ruolo del formatore, laddove sussista, o per meglio dire, del progettista della sua formazione. Di fatto, Marsick e Watkins affermano che si tratta di un apprendimento intenzionale e non altamente strutturato, includendo tra gli esempi il self-directed learning, il networking, il coaching, il mentoring e la pianificazione delle performance, quale opportunità di revisione dei propri bisogni di apprendimento. Secondo un loro studio, l'apprendimento informale avviene quando un individuo ha un bisogno, è motivato e ha l'opportunità per imparare e quindi soddisfare tale bisogno.[54]

Cosa succede però quando ciò avviene incidentalmente? In tal caso, l'apprendimento può essere dato per scontato, resta **tacito** o inconscio. Abbiamo già accennato all'importanza del saper trasformare la conoscenza tacita in esplicita, sia per soddisfare un bisogno individuale, sia per essere riconosciuti dall'esterno per la conoscenza acquisita (l'essere competenti e quindi employable). Secondo Polanyi per conoscenza inespressa o tacita "*si intende, in generale, ciò che si conosce ma non si esprime perché non si può o sarebbe inutile farlo: possiamo conoscere più di quanto*

[53] *Ibid.*
[54] *Ibid.*

possiamo esprimere".[55] Il ruolo centrale dell'individuo nel processo di esplicitazione della conoscenza è la chiave, e la **riflessione** ne diventa l'azione concreta attraverso la quale è possibile modellare e acquisire un nuovo apprendimento sulla base della conoscenza già in possesso.[56] Schön (1983) fa riferimento a Polanyi quando afferma che *"il nostro conoscere è normalmente tacito, implicito nei nostri modelli d'azione e nella nostra sensibilità per le cose delle quali ci occupiamo. Sembra corretto affermare che il nostro conoscere è nella nostra azione"* ed è per questa ragione che la riflessione nell'azione (*reflection in action*) ci aiuta in questo processo di traduzione simultanea da conoscenza tacita ad esplicita. La comprensione riflessiva avviene quando si ha una rottura, dubbi o messa in discussione del sapere tacito provocando un apprendimento incidentale. Biggs (1999) sottolinea il ruolo chiave che gioca la riflessione nell'aiutare un individuo nel rimettere in discussione le proprie teorie e quindi produrne di nuove, che lo accompagneranno verso un miglioramento continuo. Kolb (1984) sottolinea due aspetti importanti che la riflessione ha all'interno dell'*experiential learning*: il primo consiste nell'enfasi collocata nell'osservazione dell'esperienza nel qui e ora per validare i concetti posseduti, il secondo consiste nel feedback, come strumento utile per validare l'eventuale deviazione della conoscenza esistente. La riflessione, a sua volta, può avvenire in due modalità. Argyris e Schön (1978) distinguono due tipi di apprendimento basandosi su queste modalità: *single-loop learning e double-loop learning*.[57]

Con single-loop learning si intende un processo mentale di riflessione attraverso cui vengono modificate le regole dell'azione, alla ricerca di regole più efficaci, ma sempre all'interno dello stesso modello di riferimento.

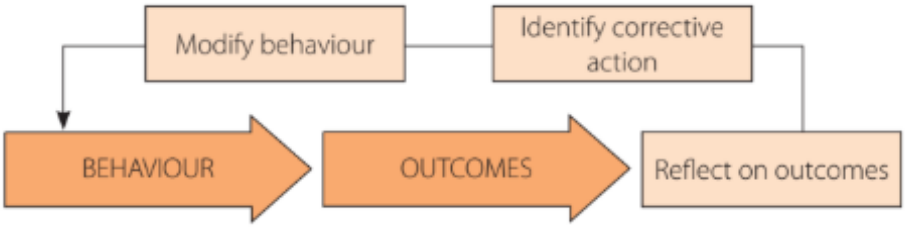


Figura 7 Single-loop learning

[55] Polanyi M., La conoscenza inespressa, tradotto da F. Voltaggio, Armando Editore, 2018.
[56] Alessandro Sicora, Errore e apprendimento nelle professioni di aiuto, Maggioli Editore, 2010, pp. 21-50.
[57] Hayes, J., The Theory and Practice of Change Management, Palgrave Macmillan, 2018, Cap VIII.

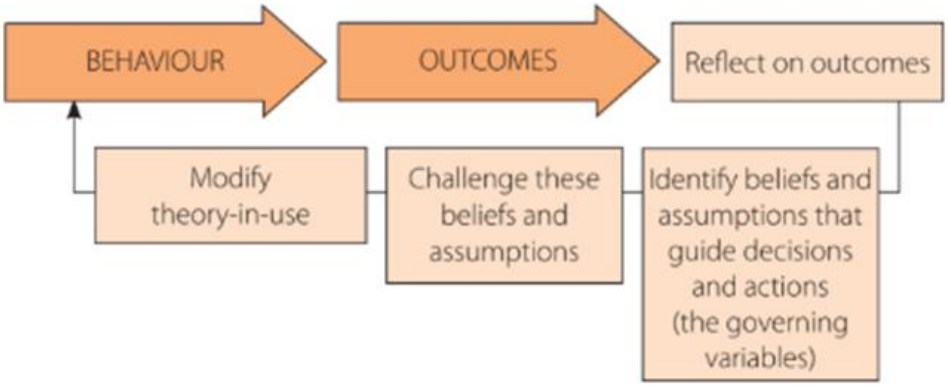


Figura 8 Double-loop learning

Per double-loop learning si intente invece un processo mentale di riflessione attraverso il quale vengono messe in discussione non soltanto le regole per l'azione, anche gli assunti che stanno alla base del modello di riferimento, portando, quindi, al cambiamento anche radicale delle regole per l'azione.

La riflessione tesa ad imparare attraverso la rielaborazione delle proprie convinzioni sta alla base dell'abilità "imparare a imparare"

Al processo di riflessione si accompagna infine un'azione di confronto. La condivisione della conoscenza passa per un modello di discorso fluido, molto simile ad una conversazione.[58] L'apprendimento si sviluppa così attraverso un processo continuo di scambio e innovazione. Wenger offre un importante contributo parlando di apprendimento come pratica sociale e nello specifico delle comunità di pratica, ovvero di *"un insieme di relazioni tra persone, attività e mondo, oltre il tempo e in relazione con altre comunità di pratica tangenziali o sovrapposte".*[59] Di fatto, l'autore, seguito da molti altri, rende nota una realtà evidente da tempo, ossia che gli esseri umani hanno formato comunità che accumulano apprendimento collettivo all'interno di pratiche sociali da sempre. La conoscenza resta tacita fintanto che l'individuo non la rende esplicita attraverso un processo di riflessione, ma anche di confronto e negoziazione continua con

[58] Daniele Boldizzoni, Raoul C.D. Nacamulli , Oltre l'Aula. Strategie di formazione nella società della conoscenza, Apogeo, Milano, 2011.
[59] Wenger E., Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità, tradotto da R. Merlini, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2016

l'ambiente esterno. La socialità dell'apprendimento è quindi parte integrante di un processo continuo di sviluppo.

Teorie dell'apprendimento dell'adulto

Sono molti gli autori che hanno contribuito a dare una maggior chiarezza su quali sono le caratteristiche che influenzano il processo di apprendimento di un individuo e quindi stimolato riflessioni e sperimentazioni su quali siano le metodologie formative più innovative. Oltre a costoro, ci vengono d'aiuto per il nostro intento, anche questi studiosi che hanno cominciato ad effettuare una distinzione tra il soggetto bambino e adulto, delineando un flusso evoluto della teoria dell'apprendimento dell'adulto.

Si comincia a parlare di educazione dell'adulto, come un ramo a sé stante da quello del bambino, "pedagogia", nella prima metà del '900. Il primo libro che riporta ricerche relative a questo tema è "Adult Learning" di Thornnidike, Bregman, Tilton and Whoodyard che approcciano l'argomento da una prospettiva psico-comportamentale.[60] Durante il '900 emergono diversi filoni di ricerca che affluiscono in due principali scuole di pensieri: l'**andragogia** e il **self-directed learning**, quali principali teorie storiche alla base dello studio dell'educazione in età adulta.

Tra i vari studiosi, un grande contributo alla distinzione tra apprendimento dell'adulto a quello del bambino è Malcolm Knowles, il qual definisce l'andragogia come "*the art and science of helping adults learn*" (l'arte e la scienza di aiutare gli adulti ad imparare). Dalle ricerche e dibattiti sul campo d'azione dell'andragogia, emergono 5 assunti di base, che ci torneranno utili nel comprendere il significato di "*Agile Self-Learning*": *"the adult learner as someone who 1) has an independent self-concept and who can direct his or her own learning, (2) has accumulated a reservoir of life experiences that is a rich resource for learning, (3) has learning needs closely related to changing social roles. (4) is problem-centered and interested in immediate application of knowledge, and (5) is motivated to learn by internal rather than external factors*.[61]

Riassumendo, l'adulto è orientato alla risoluzione di problemi dovuti a cambiamenti sociali che risolve apprendendo per necessità immediata, organizzando le

[60] New Directions for Adult and Continuing Education, n. 89, Spring 2001 Jassey-Bass. A Publishing Unit of John Wiley and Sons, Inc. Cap. 1 Sahran B. Merriam (pag. 1 – 13)
[61] *Ibid.*

proprie risorse, raccolte attraverso la propria esperienza. Knowles presenta l'apprendista adulto come un individuo autonomo, libero e orientato alla propria crescita; in questo processo, il contesto, o più specificatamente, la situazione, fa la differenza sulla modalità di apprendimento: una caratteristica che non viene presa troppo in considerazione dall'andragogia, risultandone una critica, ma ripresa contestualmente dalla seconda scuola di pensiero.

Partendo da questo concetto di "autonomia nello spazio", nasce negli stessi anni il modello *Self-Directed Learning (SDL)*, a cui lo stesso Knowles contribuisce affermando che l'adulto è orientato ad un apprendimento auto gestito in misura sempre maggiore all'incrementare della propria maturità. Il SDL viene definito per la prima volta da Tough[62] attraverso alcuni studi che dimostrarono come l'apprendimento avvenga ogni giorno, indipendentemente dal fatto che sia presente un istruttore o una classe. Tuttavia, la capacità di auto gestirsi deve essere sostenuta da alcune condizioni.

La prima condizione consiste nel mantenere come obiettivo primario un continuo sviluppo della propria capacità di auto-gestirsi, sostenere un *transformational learning* (apprendimento trasformazionale) e quindi favorire un apprendimento emancipatorio e l'azione sociale. Una seconda condizione, oggetto di vari studi, è il processo attraverso il quale si sviluppa il *Self-Learner*, da cui scaturiscono diversi modelli, ed una terza è

[62] Tough A., Adult's Learning Projects: A Fresh Approach to Theory and Practice in Adult Learning, Pfeiffer & Co., 1979

l'individuo, ovvero quali sono le caratteristiche che ha la persona durante il suo percorso di autoapprendimento.

Sul finire degli anni '90, Jack Mezirow, fondatore della "*Transformative Learning Theory"*, ci fa fare un passo avanti sulle considerazioni fatte dalla SDL, spiegandoci l'importanza del percorso che l'individuo fa, a volte quasi incidentalmente, nel rimettere in discussione le proprie conoscenze.[63]

Secondo Mezirow, l'apprendimento dell'adulto è un processo di creazione di significato che avviene attraverso quattro fasi:

- una prima fase di disorientamento, una crisi rispetto alle conoscenze possedute,
- una seconda fase di riflessione critica, in cui l'individuo è spinto a rivalutare le proprie credenze,
- una terza fase di riconoscimento di nuove opportunità di significato,
- ed infine concretamente vivendo il nuovo costrutto.

Nel suo articolo, *"Transformative Learning",* Jennifer Bouchard, M. Ed, raccoglie gli studi i Mezirow per sostenere quanto la sua teoria sia appropriata oggigiorno, discutendo casi pratici in cui l'educatore funge da facilitatore di questo processo. Tra le strategie di successo individuate, sottolinea l'importanza di creare un contesto di confronto tra più persone, dove il dialogo faccia da protagonista e la riflessione costruttiva venga stimolata al punto tale da sfidare la conoscenza preesistente dell'individuo.

Considerando lo scenario analizzato, Bouchard ci offre una conclusione che calza a pennello con i bisogni emersi nello scenario analizzato:

"Mezirow believed that adult education is all about challenging our perceptions and previous learnings. By doing so the learner will be free from his or her imprecise concepts of the world (Cranton, 1996). ***In the fast-paced society that is the twenty-first century, the ability to adapt to changing environments is essential and growing more***

[63] Mezirow J., Taylor E.W., and Associetes, Transformative Learning in Practice, Jossey-Bass Inc Pub, 2009.

important by the minute *(Mezirow, 1997). Experts acknowledge that training resources should be directed toward creating a future workforce that can be critically reflective, collaborate with others and adapt to changing conditions*" Bouchard[64]

L'abilità di adattarsi menzionata da Bouchard sta alla base del bisogno di auto-realizzazione della piramide di Maslow, un bisogno di continuo sviluppo e di arricchimento utile per la sopravvivenza dell'individuo in un mercato del lavoro avvezzo a cambiamenti costanti, e per il continuo evolversi delle organizzazioni che ambiscono al mantenimento di un vantaggio competitivo sul mercato.

Questa abilità di adattarsi, di sapersi continuamente rimettere in gioco, come afferma Mezirow, l'essere in grado di imparare ad imparare (e disimparare) e trasformare il nostro conoscere in un nuovo costrutto, sta alla base del concetto di "*AGILITY*" (letteralmente tradotto "agilità").

Il concetto di *Agility* consiste nella capacità di raccogliere e diffondere informazioni relative al cambiamento dell'ambiente, e al contempo essere in grado di rispondervi rapidamente.[65] La velocità e la flessibilità, unitamente all'apertura mentale necessaria per essere recettivi nella giusta misura, creano la cornice attraverso cui l'individuo, come l'organizzazione, dovrebbero svilupparsi in un processo continuo.

È con questo ultimo passaggio che cerchiamo di definire l'Agile Self-Learning come il **processo di apprendimento continuo gestito in autonomia dal singolo attraverso processi diversificati che gli permettano con velocità e flessibilità di rispondere a bisogni esterni.**

---

[64] Jennifer Bouchard, M.Ed , Transformative Learning, Salem Press Encyclopedia, 2017.
[65] "*3 Steps on the Path to Agility", The Real Future of Work: The Agility Issues*, Gallup, 2018, tratto da https://www.gallup.com/workplace/241793/steps-path-agility.aspx

Non ci sono definizione diffuse su questo approccio all'apprendimento, ma molteplici sono le fonti che ci parlano di "agile learning", "agility", "agile approach for organization" con l'obiettivo di esemplificare l'applicazione della filosofia *Agile* nei processi di sviluppo organizzativi.

Cerchiamo qui di fare un passo avanti rispetto alle teorie sull'apprendimento dell'adulto finora descritte e alle tendenze d'oggigiorno, legate alla forte contaminazione delle nuove tecnologie, e delle innovazioni di processo provenienti dal mondo IT, per descrivere meglio come può l'adulto evolversi attraverso un *agile self -learning path*, ma soprattutto per accrescere il proprio bagaglio di competenze, con il fine ultimo di soddisfare una necessaria curiosità e un bisogno di espressività lavorativa.

L'autoapprendimento agile vede l'individuo al centro del proprio sviluppo quasi ad esserne identificato come il suo progetto focus. Prendendo ispirazione dal Manifesto Agile[66], il documento con il quale ha esordito questa filosofia di project management nel mondo IT, potremmo ridefinire il percorso di apprendimento agile utilizzando gli stessi principi e modulando il percorso attraverso le stesse azioni cicliche che permettono di individuare un prototipo migliore nel tempo dell'individuo.

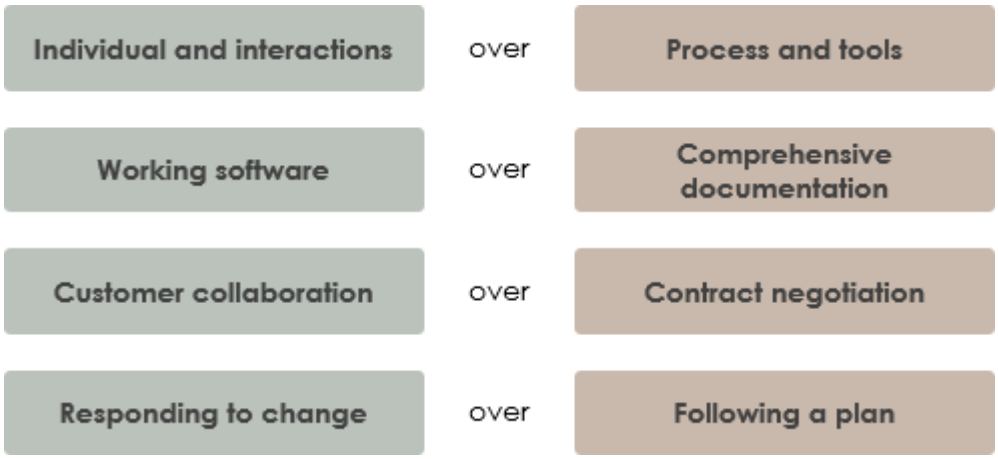


Figura 9 Principi del Manifesto Agile

Se in una gestione dello sviluppo di un software, vengono messi al primo posto gli individui e le interazioni, la funzionalità del software, la collaborazione con il cliente

[66] Tratto da https://agilemanifesto.org/iso/it/manifesto.html

finale e la risposta al cambiamento, allo stesso modo un percorso di apprendimento agile dovrebbe:

- mettere l'individuo e le proprie connessioni al centro
- disegnare un percorso di sviluppo flessibile e modulabile
- raccogliere informazioni e feedback continui e costruttivi dall'ambiente esterno
- rispondere al cambiamento onde evitare un congelamento del proprio sviluppo

Dando priorità a sé stesso, pur mantenendo un continuo rapporto con l'ambiente esterno, avvicina l'individuo al bisogno di autorealizzazione e gli permette di rifocalizzarsi durante il percorso in base ai cambiamenti repentini che possono emergere. Un continuo confronto flessibilizza la negoziazione di significati, tenendo allenata la mente e rispondendo più velocemente ai bisogni esterni in coerenza con quelli interni.

Riprendendo l'idea del learning cycle di Lewin e Kolb, potremmo ri disegnare il percorso continuo sotto forma di filosofia agile e svilupparlo in quattro fasi: autoanalisi (riflessione – reflection - R), pianificazione (disegno – design – D), azione (comportamento agito – behaviour - B), raccolta feedback (F). Dopodiché il processo riprende con un assessment per aggiustare il piano d'azione.

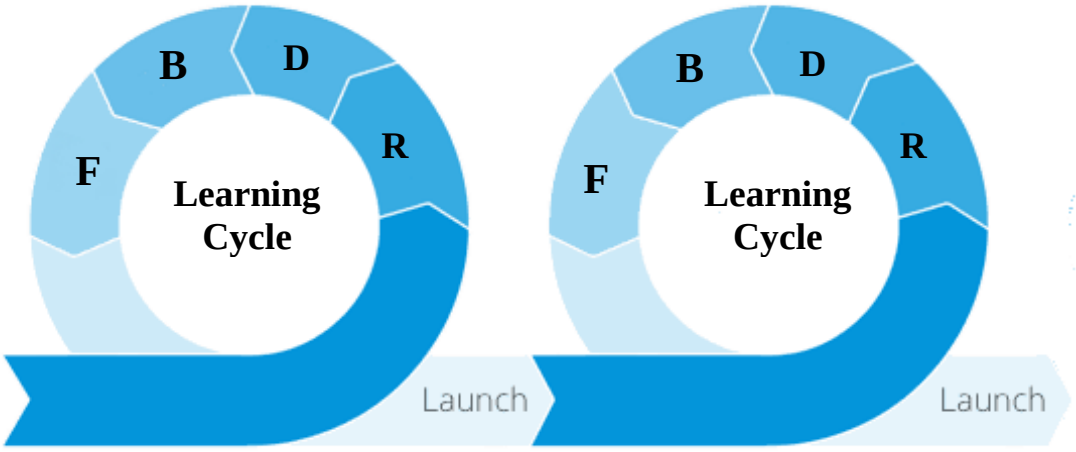


Figura 10 Self Agile Learning Path

Durante un learning cycle, l'individuo può attingere a diverse modalità di formazione ed allenamento, siano esse sotto forma di apprendimento formale sia informale. L'agilità si traduce in modularità rispetto alle metodologie applicate durante il percorso. L'individuo ne è il responsabile principale, tuttavia ciò non esclude l'esistenza di un docente/formatore che possa supportare parte del percorso, vedasi per esempio l'introduzione di un coach o mentore, piuttosto che di un facilitatore, che sviluppino parte degli strumenti scelti dall'individuo.

L'Agile Self-Learning abbraccia qualsiasi modalità di apprendimento, purché l'individuo al centro ne sia consapevole e ne accetti l'utilizzo. Resta un punto fermo, la sua responsabilità primaria nel portare avanti i diversi cicli di apprendimento e nell'analizzare i feedback raccolti con lo scopo ultimo di innestare un processo di "*double-loop learning*" utile per mantenere una continua ri negoziazione delle proprie teorie-in-uso.

In quest'ottica, l'apprendimento non è più solo mirato ad uno specifico percorso progettato con un periodo definito, ma abbraccia in toto il concetto di *lifelong learning*, mettendo l'individuo in un ruolo di progettatore di un piano lungo vita natural durante, in grado di fare leva sulla propria capacità di imparare ad imparare, con o senza la presenza di uno specialista della formazione. La conoscenza viene sviluppata e messa in discussione ciclicamente e gli strumenti a supporto diventano molteplici, specialmente grazie all'applicazione di nuove tecnologie. Dal *knowledge management* si passa ad un vero e proprio *Personal Knowledge Management* e già, in alcune pubblicazioni, dello sviluppo di un *Personal Learning Environment*, come spazio (fisico o digitale) in cui depositare e gestire il proprio know-how nel tempo.

2 La formazione al centro

Secondo una ricerca di Idea Management[67] intitolata "Employability e Competenze", individuare quali competenze possano servire oggi in funzione del domani, significa anche individuare strumenti di aggiornamento e crescita continua delle competenze, per rendere ciascuna persona *employable* lungo l'intero arco della sua vita professionale. L'obiettivo principale di questa ricerca si fonda sul presupposto che **investire sull'employability significa investire sulle proprie competenze,** indipendentemente dalla seniority anagrafica e dal peso delle responsabilità esercitate.

Il World Economic Forum ci sottolinea l'importanza di acquisire competenze nuove e evidenzia nei dipendenti di oggi **un'aspettativa verso le aziende di supporto ad un apprendimento continuo.** In questo panorama, la formazione diventa protagonista sia per il singolo sia per l'organizzazione, quale elemento distintivo di competitività e attrattività.

Non ci è nuovo l'affermare quanto l'ambito formativo sia indispensabile ai fini dello sviluppo di una comunità, sia essa un'organizzazione o società. Facendo una regressione storica attraverso le diverse rivoluzioni industriali fino ad oggi con l'Industria 4.0, l'organizzazione del lavoro e delle informazioni hanno fatto la differenza nelle aziende che si sono ritrovate a dover soddisfare bisogni mutevoli. Il progresso tecnologico sta influenzando molteplici sfere (politica, economica, sociale...) superando di gran lunga la capacità dell'uomo di imparare alla stessa velocità evolutiva.

Dal lavoratore taylorista, preparato attraverso un addestramento tecnico e puntuale, si è passati al *learning worker*, cresciuto e sostenuto da molteplici input che abbracciano l'apprendimento costruttivista e trasformazionale e la miriade di mezzi tecnologici che facilitano l'accesso ad informazioni e modalità più disparate di formazione (si richiama il concetto di *learning society*).

Come afferma G. Mari (2018), *la formazione, indirizzata alla professionalità, ma anche nella forma dell'educazione iniziale, dell'aggiornamento e dell'educazione permanente, è strettamente connessa all'autorealizzazione e alla qualità del lavoro. È difficile pensare a una crescita individuale senza una crescita culturale anche nella forma*

[67] Idea Management, società di consulenza e formazione, specializzata in assessment e coaching

di una conoscenza da intrecciare col lavoro. Ma soprattutto è impossibile parlare di autorealizzazione e crescita personali nel lavoro senza una formazione continua che offra …capacità di comprensione alla creatività e alla partecipazione, oltreché essere indispensabile per l'aggiornamento in caso di perdita del posto di lavoro.[68]

L'apprendimento sta alla base di qualsiasi evoluzione, sia essa relativa al singolo, sia all'associazione di più, diventando la chiave di lettura del ciclo evolutivo, nonostante in passato quasi completamente riferito ad un processo di acquisizione di conoscenze tacite, mentre in tempi più recenti accompagnato da strumenti di esplicitazione e standardizzazione. L'apprendimento, ad esempio, per l'artigiano di una volta, era un elemento intrinseco del proprio mestiere di tutti i giorni, così come per l'operaio taylorista nel migliorare la propria azione ripetitiva e meccanica nella catena di montaggio: un *know-how,* intrecciato ad un'innovazione incrementale, il più delle volte posseduto e limitato dal singolo e di difficile trasmissione, se non accompagnato volontariamente.

Il tema della conoscenza tacita ed esplicita è oggetto di diversi studi di innovazione e apprendimento. Se in precedenza, la conoscenza era sinonimo di competenza tecnica, es. l'artigiano del legno era riconosciuto per saper elaborare tale materia e non tanto per le sue capacità di negoziazione, oggi le competenze *"soft"* diventano protagoniste e valore aggiunto nello scenario presentato.[69]

Riprendendo il saggio sul Lavoro 4.0, R. Benneti ci sottolinea come è la natura delle nuove tecnologie a richiedere uno sviluppo esponenziale dei processi di accrescimento delle conoscenze, attraverso l'implementazione di una cultura dell'apprendimento diffuso nell'intero ciclo di vita delle persone. *L'apprendimento non è più un importante episodio della vita pre-lavorativa, ma un processo continuo di sviluppo, per assumere dichiaratamente lo statuto di lavoro umano permanente*.

Le competenze di un individuo racchiudono il suo bagaglio professionale e sono oggetto di osservazione durante tutto il percorso di vita lavorativa della persona: si crea un primo livello di standardizzazione nella valutazione e confronto tra più bagagli offerti sul mercato del lavoro e quindi nascono strumenti a supporto delle organizzazioni per

[68] Alberto Cipriani, Alessio Gramolati, Giovanni Mari, Il lavoro 4.0 La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative, Firenze University Press, 2018, pp. XXXIV- 30.
[69] Negrelli S., La trasformazione del lavoro, Laterza, 2016.

validare nuove risorse, e modelli a supporto dei singoli per raccontarsi utilizzando un linguaggio simile alla massa.

Le competenze necessarie per mantenere un vantaggio competitivo in un mercato versatile debbono essere allenate e acquisite di pari passo con i cambiamenti e i trend che ci circondano. Uno sguardo analitico ed un allenamento continuo stanno alla base dell'esplicitazione del proprio know-how e della sua valorizzazione nel tempo.

Secondo Lundvall, nei nuovi scenari economici, le risorse fondamentali per la competizione sono conoscenza e processi di apprendimento delle imprese: siamo a tutti gli effetti in una **learning economy** e l'apprendimento si configura come un processo di costruzione di competenze radicato in attività di routine che a loro volta generano economie di apprendimenti attraverso il *learning by doing, il learning by using e il learning by interacting.*[70]

La formazione si pone al centro facendo da ponte tra l'Agile Self-Learning e l'Employability individuale e organizzativa. Ne diventa il principale sostegno e quindi strumento di cambiamento**.** Sia per il singolo sia per l'organizzazione, la formazione è uno spazio di azione rilevante per rispondere flessibilmente alle esigenze del mercato. Un mercato globalizzato che necessita a sua volta di un linguaggio comune per poter validare tale formazione e le competenze allenate o sviluppate.

Secondo un articolo pubblicato nel *European Journal of Education* (2004) intitolato *"Validation of Formal, Non-Formal and Informal Learning: policy and practicies in EU Member States"*[71] è aperto un dibattito su quali pratiche possano supportare le organizzazioni nel valutare le competenze possedute dal singolo cross-unione europea, per rispondere ad un mercato influenzato dalla globalizzazione e quindi ad un incremento della mobilità tra le varie nazioni. I Paesi membri debbono prendere in considerazione l'apprendimento appreso sia in contesti formali sia non, per poter avere una visione a tutto tondo di ciò che un individuo possa offrire.

[70] Francesco Ramella, Sociologia dell'innovazione economica, Il Mulino, 2013.
[71] Danielle Colardyn and Jens Bjornavold, Validation of Formal, Non-Formal and Informal Learning: policy and practices in EU Member States, tratto da European Journal of Education, Vol. 39, N. 1, 2004.

STANDARDS

Austria: The strictly regulated national qualification system provides the standards (called 'profiles') for formal education and training.

Belgium: Standards exist but differ between the various education and training systems. Debates are currently taking place concerning the establishment of 'common references or standards'. The former European norm on certification of competences of individuals (EN 45013), now the international norm ISO/IEC 17024, is used in sectors and enterprises. Reference is also made to it at the federal level (Francophone community).

Denmark: All public education and training (young and adult) refers to the provision proposed by the Ministry of Education and the Ministry of Labour. The Ministry of Education and the social partners prepare the standards.

Finland: Standards exist for the different types of competence-based qualifications. Drawn locally by school and social partners, they are reviewed (and accepted) by the National Board of Education.

France: Standards are prepared under the responsibility of the Ministries(Education, Employment, etc.) with the social partners. These standards are used for education and training purposes. The ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) provides other standards used for guidance and assessment in the employment agencies (Ministry for employment).

Germany: National standards exist and are called 'profiles'. There is a strong commitment on the part of public authorities (federal and Länder) and social partners.

Ireland: National standards are key elements of the National Qualifications Framework under development since the Qualification Act of 1999 and launched in 2003. Learning in various settings can be assessed in many ways, providing it is clearly connected to the national standards defined and/or accepted by the Further Education and Training Awards Council (FETAC)and the Higher Education and Training Awards Council (HETAC)

Italy: A decree of the Ministry for Labour in 2001 ruled that the 'Certification of competences in vocational training system' requires national standards of competences for setting a certification system which will be developed shortly.

Netherlands: National standards are set up by COLO (Centraal organ van de Landelijke Opleidingsorganen van het Bedrijfsleven), an independent standards setting body with all interest parties represented.

Norway: So far, the national standards set by the school curricula prevail for all validation (formal, non-formal and informal). The issue of 'non-educational standards' (other than school curricula) has been raised at the same time as the challenge to credit transfer practices.

Portugal: As the main policy is to close the qualification gap in the population, all learning can be recognised, provided it is related to the school curricula, i.e. the national educational and training standards.

Sweden: The various experiments on validation of (non-formal and informal)learning have largely used the curricula of the upper secondary school (Gymnasieskolan) as the standard.

UK: National standards are under the responsibility of the National Occupational Standards. They form the basis for the NVQs and the GNVQs.

Figura 11 Source: Colardyn and Bjornavold (2004)

Si evidenzia negli anni una convergenza tra pratiche nazionali di valutazione dell'apprendimento informale e non formale, i cosiddetti "*national standards*" che includono tre elementi: occupazione, istruzione e assessment.

Nel valutare le competenze acquisite attraverso l'apprendimento non formale e informale emerge l'importanza di non utilizzare standard scolastici onde evitare di non prendere in considerazione competenze valide o sottostimarle.

Tuttavia, i tentativi di formalizzazione di criteri di valutazione standard partono da questo ambito già conosciuto.

Secondo il confronto tra Paesi Membri, analizzato da Colardyn e Bjornadvold, esistono 3 strade verso la creazione di "*standard validation criteria*":

- creare un legame tra l'apprendimento informale e non formale ad un percorso di apprendimento formale che ha come risultanza finale quella di ottenere una certificazione che però risulta poco pratico in termini di trasferibilità tra nazioni
- lasciare al singolo l'onere di auto valutare il proprio apprendimento in autonomia e con la massima indipendenza
- creare istituto di validazione e controllo specializzati su determinate competenze e con l'autorità di certificarle (es. ECDL come certificazione di competenze relative all'IT)

In generale, ciò che accomuna queste tre possibilità è l'utilizzo di sistemi di assessment, che Colardyn e Bjornadvold[72] distinguono in due categorie: ***formative e summative.***

"Formative assessment is input-driven, centred on the education and training procedure and linked to educational standards. Summative assessment is outcome-driven, centred on results achieved and linked to occupational standards (non-formal and informal learning) or to educational standards (formal learning). Each function has its own objectives and is, therefore, better designed to serve certain purposes. The two

[72] *Ibid.*

functions of assessments can co-exist; this will probably expand in the future to the benefit of individuals" cit. Danielle Colardyn & Jens Bjornavold[73]

Due approcci complementari che aprono le porte a 5 metodi di valutazione che mirano a raccogliere le evidenze dell'apprendimento acquisito:

- *Examination:* l'individuo viene sottoposto ad un questionario (in forma orale o scritta) su una specifica area di competenza
- *Declarative:* l'individuo dichiara e giustifica (in forma orale o scritta) di possedere determinate competenze sulla base delle esperienze effettuate in ambito formativo
- *Observation:* attraverso l'utilizzo di specifiche metodologie, l'individuo viene osservato da un assessor specializzato, per captare durante una situazione lavorativa attuale o simulata, la presenza o meno di determinate competenze.
- *Simulations:* l'individuo viene inserito in un ambiente simile a quello lavorativo per simulare le attività che andrà a svolgere. Per applicare questo metodo è molto importante preparare in maniera appropriata la job analysis e studiare il contesto prima di passare alla creazione della simulazione. (es. in-basket durante processi selettivi)
- *Evidence Extracted from Work (or other) Situations*: sulla base di assessment standards legati al proprio ruolo, l'individuo raccoglie evidenze sulle competenze acquisite durante la propria attività lavorativa (es. crediti che vengono acquisiti dai medici per ore formazione effettuate).

e tre possibili modalità per documentarle: il bilancio delle competenze (ampiamente usato in ambito lavorati nelle organizzazioni più strutturate), il portfolio o Curriculum Vitae e le Certificazioni comprovate da un ente terzo.

In sintesi, **la formazione come strumento di sviluppo continuo necessita di una preparazione a monte di ciò che vuole essere indagato e raccolto, per essere efficace nel rispondere ad un bisogno continuo di dialogo tra individuo e organizzazioni**.

[73] *Ibid.*

La globalizzazione sfida il singolo ad essere competitivo e connesso a livello globale, così come le organizzazioni e le nazioni a prendere un ruolo attivo nel trovare linee guida comuni sia nelle attività di sviluppo sia di valutazione, alimentando il rapporto che si interpone tra figure sempre più ibride e di non facile identificazione, se non per competenze che superano il concetto di ruolo e vanno dritto al bagaglio professionale disponibile della persona.

La formazione, dentro e fuori l'azienda, assume un ruolo centrale nella proposta di valore che un'azienda offre ai propri collaboratori. Secondo il World Economic Forum il *Digital Mismatch* è notevole e per colmare il gap è necessario sviluppare una grande apertura mentale e possedere competenze trasversali. Sono sempre più richieste: innovazione, agilità, dinamicità, collaborazione, condivisione. La formazione non è più un lusso ma una necessità: è un'importante valuta e diversamente dal denaro non perde mai valore. Il 59% delle imprese reagisce a questo divario soprattutto cercando le competenze all'esterno; soltanto l'11% sta realizzando dei piani di ***re-skilling***.

Il *framework* del PIAAC (*Programme for the International Assessment for Adult Competencies*) ha evidenziato che l'acquisizione e lo sviluppo dell'insieme di competenze possono avvenire attraverso i seguenti percorsi principali: l'istruzione formale, la formazione sul lavoro, l'apprendimento informale.[74]

L'analisi dei dati dell'indagine PIAAC ha mostrato il ruolo potenziale di promozione delle competenze svolto:

- dai **processi educativi e di formazione**;
- dallo svolgimento di un **lavoro qualificato**;
- dall'essere inseriti in un **contesto culturale stimolante**.

Le implicazioni per le azioni di orientamento e formazione a sostegno di processi di apprendimento continuo sono significative. Perché queste risultino valide, è importante che le persone siano coinvolte con un ruolo attivo (Watts, 2002) affinché possano costruire una sempre maggiore autonomia nel reperire le informazioni, comprenderle, associarle ai propri bisogni e convertirle in azioni personali mirate e sostenute dalla

[74] Di Francesco G., PIAAC-OCSE Rapporto Nazionale sulle competenze degli adulti, Parte prima, ISFOL, Roma, 2013.

motivazione intrinseca.[75] La consapevolezza dei fabbisogni di apprendimento, delle strategie possedute, delle opportunità e dei vincoli esterni, mettono gli individui in condizione di poter attivare le strategie più opportune rispetto alle situazioni che si presentano per soddisfare le proprie necessità formative, individuando le modalità e i contesti più idonei.

In questo modo si può favorire un'efficacia personale nel sostenere le transizioni, non soltanto al momento dell'ingresso nel mondo del lavoro, bensì in tutte le condizioni di cambiamento di stato che si possono verificare lungo l'intero ciclo della propria carriera lavorativa ed esistenziale. [76]

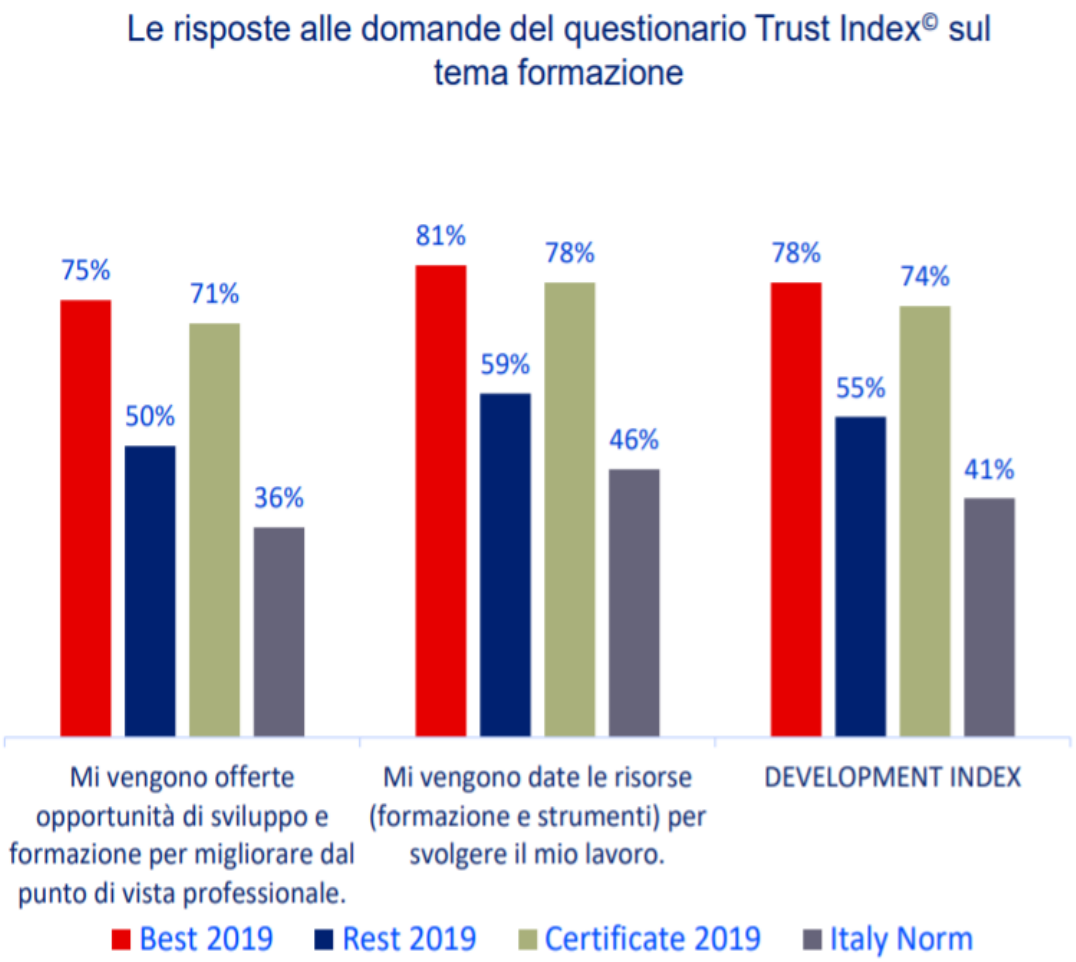
2.1 Learning and Development: come evolve la formazione nelle organizzazioni

Nick van Dam, partner, global chief learning officer (CLO), and client adviser, afferma che una "*successful organization will be those that turn the workplace into a learning place"*, ma quante realtà possono effettivamente dimostrare di essere aziende *learning* (di apprendimento)? Quante hanno una *learning strategy*?

La formazione e sviluppo, in azienda, rappresenta un campo d'azione strategico e in continua evoluzione. Secondo l'indagine Trust Index di Great Place to Work, su 50 aziende partecipanti e qualificate come Best Workplaces Italia 2019, il 75 % dei rispondenti afferma che vengono loro offerte opportunità di sviluppo e formazione per migliorare dal punto di vista professionale, contro un 50 % relativo ad un campione di 86 non classificate tra le migliori aziende in cui lavorare. Secondo alcuni dati dell'OCSE, in Italia si fa poca formazione e quella che si fa, si fa male. C'è un tema di quantità e qualità degli strumenti formativi utilizzati da considerare sia in fase di pianificazione sia di implementazione. Dall'indagine Trust Index di Great Place to Work, sulla categoria BEST risulta un investimento di 46 ore pro-capite, e il 51 % sovvenziona corsi di formazione non collegata al lavoro.

---

[75] *Ibid.*
[76] "L'indagine OCSE sulle competenze fondamentali per il lavoro e la partecipazione sociale" tratto da https://www.aspiclavoro.it/ricerche-e-studi/lindagine-ocse-sulle-competenze-fondamentali-per-il-lavoro-e-la-partecipazione-sociale.html



Legenda:

BEST 2019: 50 aziende che hanno svolto l'indagine Trust Index© di Great Place to Work® e che si sono qualificate nella classifica Best Workplaces Italia 2019

REST 2019: 86 aziende che hanno svolto l'indagine Trust Index© di Great Place to Work® ma NON si sono posizionate nella classifica Best Workplaces Italia 2019

CERTIFICATE 2019: 66 aziende che hanno svolto l'indagine Trust Index© di Great Place to Work® e hanno ottenuto nel 2018 la certificazione di Great Place to Work®

ITALY NORM: campione rappresentativo della popolazione italiana di 2000 persone che hanno risposto al questionario Trust Index© nel 2018

Figura 12 Indagine di Great Place To Work® Institute Italia 2019

Cascio W.F. in "Tendenze in ambito formativo: macro micro e questioni politiche" (2017) individua cinque macro-trend che dominano la scena della formazione in azienda:

1. La formazione al centro come valore per attrarre collaboratori in cerca di continuo sviluppo
2. La digitalizzazione influenza tutti i processi HR, rendendo l'utilizzo di nuovi strumenti tecnologici indispensabile
3. Aumenta il numero di lavoratori "non standard", fuori dai contratti tradizionali full time, veri e propri liberi professionisti
4. Aumenta la domanda di risorse a tempo determinato che apre le porte ad una nuova visione della formazione e sviluppo adeguata a queste esperienze di breve termine
5. Si assiste ad un incremento della formazione come vantaggio competitivo dell'azienda; diventa fondamentale garantire programmi di formazione di alta qualità[77]

A questi si uniscono tre micro-tendenze in ambito formativo: necessità di definire i requisiti di un effettivo apprendimento, l'utilizzo di e-learning in pillole e **l'impiego di strategie** e tecniche **per ottimizzare l'apprendimento di nuove competenze onde evitare la loro obsolescenza.**

L'autore individua tre strategie per facilitare l'apprendimento:

- l'imitazione degli altri tramite dimostrazioni e video,
- variare i compiti durante la pratica
- e l'osservazione degli altri, specialmente per quanto concerne competenze interpersonali e informatiche.

Alcune di queste strategie emergono anche dalla ricerca condotta da Idea Management su Employability e Competenze. Alla domanda "quali strumenti facilitano

[77] Cascio W.F. (2017) "Tendenze in ambito formativo: macro micro e questioni politiche" – "Training Trends: Macro, micro, and policy issues" Human Resources Management Review

l'apprendimento?" un campione di 200 rispondenti ha messo al primo posto l'attività di affiancamento e successivamente percorsi individuali personalizzati e attività on the job.

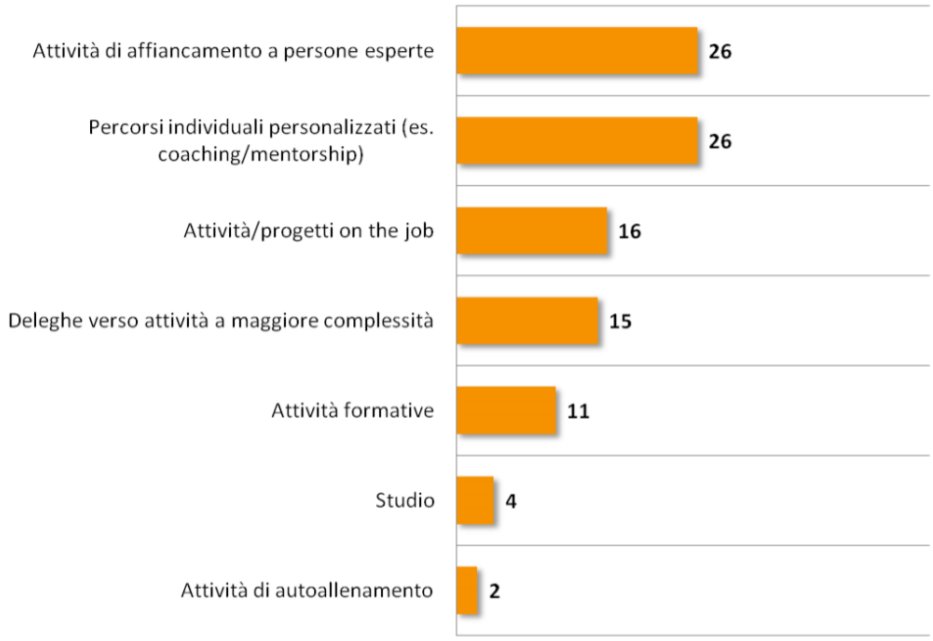


Figura 13 Dati derivanti dalla ricerca "Employability e Competenze" di Idea Management

Le organizzazioni debbono creare veri e propri "Agile Workers", non solo competenti, ma anche in grado di essere versatili e veloci nel rispondere alle esigenze del mercato. Un articolo su Gallup "*Why It's Time to Disrupt the Traditional Appraoch to L&D*" (2018) afferma che i lavoratori cercano aziende in grado di offrire opportunità di apprendimento e di crescita. Se i leader non cambiano il modo in cui si approcciano allo sviluppo, non potranno aspettarsi performance eccellenti e sostenibili.

"…. today's workplaces evolve too rapidly and are too complex to offer nothing more than how-to learning experiences…. Rather than focusing on knowledge and skills, organizations need to equip employees with mindsets that encourage their success…. Teaching people how to think" Mara Hoogerhuis and Bailey Nelson

Spetta ai leader il compito di tracciare le linee guide per sostenere una mentalità atta ad "**imparare ad imparare**" e sempre pronta a gestire il cambiamento. Si tratta di

una vera e propria evoluzione culturale che richiede investimenti in comunicazione e formazione all'unisono. I dipendenti non si aspettano solo di imparare ma di vedere un vero e proprio contributo alla loro crescita.

"... organizations must invest in preparing ready-now and future ready workers, with development that transforms employees into capable agile performers." Mara Hoogerhuis and Bailey Nelson[78]

In una sua presentazione nell'ambito di un learnshop organizzato da HRC (2019), ALTA FORMAZIONE, azienda di consulenza, suggerisce di legare la formazione alla performance. Secondo il loro modello potrebbe essere un punto di partenza per ripensare alla *learning strategy* in funzione della digitalizzazione. Seguono alcuni dati presentati, relativi all'indagine Global Workplace Gallup 2017, secondo la quale il numero di aziende che investe in maniera strategica sulla formazione e sviluppo non supera il 15 % e più del 50 % delle persone è insoddisfatta della propria learning experience.

Il 52 % delle persone è insoddisfatto dell'attuale learning experience offerta dalla propria azienda

Solo il 15 % delle aziende ha una strategia di learning ben sviluppata e allineata agli obiettivi di business

Il NPS assegnato alla funzione Learning & Development delle aziende è -8

Solo il 20 % delle aziende cura la personalizzazione della formazione

[78] Mara Hoogerhuis and Bailey Nelson , *"Why It's Time to Disrupt the Traditional Appraoch to L&D"* tratto da Gallup, 2018

Dalle ricerche emerge una necessaria rivalutazione dell'area di formazione e sviluppo verso la definizione di un'esperienza di apprendimento che vada oltre i canoni tradizionali abbracciando sicuramente un approccio di acquisizione non formale e informale.

La learning experience deve creare le condizioni per modellare le menti e stimolare un continues learning che superi la classica gestione accentrata e metta al centro l'individuo, responsabilizzandolo nel suo percorso. Ne deriverà una maggior consapevolezza della propria crescita e una fidelizzazione organizzativa più forte.

Continues learning è sinonimo di *Life Long Learning* è quindi di un mix di attività volte a sviluppare e rinnovare conoscenze indispensabili in base alla situazione e al bisogno. In questo processo si inseriscono molteplici attività che toccano l'apprendimento formale, informale e non formale.

Le organizzazioni prendono alla lettera questo mix implementando nei percorsi di formazione e sviluppo il modello 70:20:10. Il modello 70:20:10 è stato sviluppato per la prima volta negli anni '60 dal Professor Allen Tough e a seguire da Michel Lombardo e Robert Eichinger. Secondo tali ricerche, la formazione fuori dall'aula rappresenta il grosso dell'apprendimento di un individuo.

Nello specifico esso descrive la proporzione ideale tra le diverse modalità di apprendimento e sviluppo in ambito lavorativo:

- 70 % attraverso l'esperienza di tutti giorni
- 20% attraverso il confronto, ovvero l'apprendimento sociale
- 10 % attraverso l'apprendimento formale tradizionale

Le proporzioni non sono dettate da una logica matematica, ma hanno come obiettivo quello di sottolineare il peso che si dovrebbe dare a ciascuna area e supportare i manager nel considerare la formazione e sviluppo come un'area integrata del lavoro di tutti i giorni, che tenga in considerazione l'apprendimento in itinere quanto quello assorbito in aula attraverso la formazione strutturata e programmata. Lo stesso modello è stato rivisitato nel 2015 da una ricerca di Aberdeen Group, secondo il quale, di fronte alle evoluzioni dettate dalle nuove tecnologie e ad un pubblico di discenti sempre più eterogeneo, e costituito in parte dai cosiddetti Millennial, affamati di informazioni e

confronto, la nuova formula dovrebbe essere 40:35:25. Secondo tale proporzione, il 40 rappresenta sempre la parte esperienziale come nell'originale, il 35 la parte sociale, divisa però in due sotto componenti (referenziale e relazionale) e l'ultima alla parte formale. La seconda parte è l'elemento innovativo di questa riformulazione, volendo mettere in evidenza, attraverso la componente sociale relazionale, tutto quell'apprendimento che avviene attraverso le collaborazioni in progetti e condivisione di esperienze (on e off line).[79]

Utilizzare il modello 70:20:10 a livello organizzativo richiede un cambiamento totale, che vede i leader quali principali promotori di questo approccio. Si tratta di una totale apertura mentale guidata dal dialogo continuo con i propri collaboratori.

Il cambiamento organizzativo è spesso associato a gradi di cambiamento individuale, che è il risultato di un processo naturale ed informale di apprendimento e sviluppo.[80] Le organizzazioni beneficiano di tale sviluppo poggiando il proprio know-how sull'aggregato conoscenza e competenze delle proprie persone. Si parla di Human Capital come asset strategico organizzativo. Ma cosa significa costruire un *Human Capital?* Thomas O. Devenport[81] ci esemplifica la risposta attraverso casi aziendali e ricerche che indicano chiaramente l'importanza che gli investimenti nella formazione hanno sullo sviluppo del capitale umane. Non si può escludere la formazione tradizionale perché ci aiuta ad alimentare le conoscenze e soprattutto a regolarizzare la trasmissione di tutte quelle tacite che i singoli da soli non sono spesso in grado di formulare attraverso un linguaggio comune. Allo stesso modo, come enunciato dal modello 70:20:10, gran parte di questa conoscenza tacita e l'allenamento delle competenze, avviene attraverso la pratica giornaliera, le cosiddette esperienze.

"Organizations can seize a competitive advantage not only from their stores of knowledge but also from the efficiency with which they produce and distribute it. ***For knowledge to have its full impact, the number of people who possess it must grow, and grow quickly.*** *Moreover, those who obtain knowledge or skill must be able to use a high percentage of what they acquire. Companies can gain a competitive edge through the*

[79] Nacamulli R. C. D., Lazazzara A., L'ecosistema della formazione: Allargare i confini per ridisegnare lo sviluppo organizzativo, Egea, 2019, pp. 154 – 155.
[80] Hayes, J., The Theory and Practice of Change Management, Palgrave Macmillan, 2018, p.359.
[81] Thomas O. Devenport, Human Capital, What is it and Why People invest it, 1999, cap 7.

ability and the capability (both individual and organizational) to transfer a high proportion of what person A knows and can do to persons B through Z." T. O. Devenport[82]

L'apprendimento organizzativo, come vantaggio competitivo, è quindi il frutto di una serie di fattori che influenzano l'accrescimento del know-how organizzativo attraverso una moltitudine di percorsi di sviluppo, in parte accompagnati dall'organizzazione stessa attraverso interventi formativi, in parte auto gestiti dal singolo, in maniera più o meno consapevole. Tra questi fattori, Thomas suggerisce di rispettare l'apprendimento sociale, ovvero attraverso il lavoro di gruppo e il confronto tra pari e non, e quindi incoraggiare la creazione di comunità di pratica. Come già espresso dalle teorie dell'apprendimento dell'adulto, anche per l'aggregato sociale, un fattore rilevante per l'apprendimento è l'**autonomia**, intesa come la libertà del gruppo di scegliere strumenti e conoscenze utili nel raggiungere gli obiettivi prefissati, a cui si aggiunge **la chiarezza degli obiettivi strategici**, che in ambito organizzativo debbono essere necessariamente allineati agli obiettivi del business, e laddove utile, la **formazione tradizionale**.

Fare leva sulla formazione e sviluppo abbracciando un modello come quello proposto con il 70:20:10 apre non solo un tema di dialogo, e quindi di comunicazione continua, ma anche di fiducia. L'organizzazione deve essere in grado di creare le condizioni per lasciare spazio alle proprie persone di far emergere le proprie conoscenze e di costruirne di nuovo. Si parla di "apprendimento aperto o *open learning*" per descrivere quella fetta di apprendimento che viene lasciata in parte nelle mani dei singoli, mettendoli nelle condizioni di gestire autonomamente lo "spazio", gli strumenti didattici, le strategie e le regole da rispettare durante il processo di acquisizione e allenamento. Tale applicazione richiede una grande responsabilizzazione dell'individuo che dovrebbe essere intrinseca nella cultura organizzativa e quindi facilitata dalle figure manageriali. L'organizzazione può creare tale condizioni predisponendo uno "spazio" adibito specificatamente per l'open learning, un luogo in cui i collaboratori possano incontrarsi per condividere e aiutarsi vicendevolmente a crescere e migliorare professionalmente.

[82] *Ibid.*

In questo frangente formativo, si inserisce l'autosviluppo (*Self-Learning*), inteso come l'insieme di tutte le attività intenzionali e non formalmente richieste dall'organizzazione, che una persona intraprende allo scopo di acquisire e conservare le conoscenze/competenze del proprio lavoro (Tough, 1978). L'autosviluppo è un processo flessibile, continuativo e dinamico (Goldstein, ,1991) che preso all'interno del contesto organizzativo, tiene in considerazione, non soltanto le attività di formazione classica, ma anche e soprattutto, il cambiamento di medio e lungo termine desiderato dal singolo ed in linea con il contesto. Ciò ne richiede necessariamente un coinvolgimento più attivo e propositivo (Tharenou, 1997).

L'autosviluppo (*Self-Learning*) è influenzato perciò sia da fattori individuali, ovvero le caratteristiche personali di un individuo, quali per esempio l'orientamento all'obiettivo di apprendimento, l'auto-efficacia e l'apertura all'esperienza (evidenziati come positivamente correlati all'autosviluppo da vari autori quali per esempio Boyce, Zaccaro e Wisecarver, 2010; Hurtz e Williams, 2009; Maurer, Lippstreu e Judge, 2008, sia da fattori di contesto, che possono essere determinati dall'organizzazione per creare un ambiente favorevole all'attecchimento di pratiche di autosviluppo.[83]

In questa sede, viste e considerate le necessità evidenziate precedentemente di ottemperare ad un bisogno di sopravvivenza a fronte di instabilità di mercato, cerchiamo di identificare come un'organizzazione può creare un terreno fertile per l'attecchimento di un processo di autoapprendimento agile, Agile Self-Learning, che possa far leva sull'apprendimento individuale per alimentare l'apprendimento organizzativo. Tali condizioni ci saranno utili per effettuare una valutazione critica delle pratiche in essere di alcune organizzazioni intervistate.

2.2 Agile Self-Learning: condizioni per creare un learning environment che promuova l'autosviluppo

Diverse scuole supportano l'importanza di promuovere il *Self-Learning* negli ambienti di lavoro (Connferssore and Kops, 19989; Ellinger, 2004; Marsick et al., 2014; McNamara, 2008; Raemdonck et al, 2014).[84]

---

[83] Boudaryless learning, Nuove strategie e strumenti di formazione, Franco Amicucci e Gabriele Gabrielli. Franco Angeli (2013)

[84] Sowath Rana, Alexandre Ardichvili and Daiane Posello, Promoting Self Directed Learning in a learning organization: tools and practices, University of Minnesota, Minneapolis, Minnesota, USA, 2016.

Secondo Raemdonck et al, avere una propensione all'autoapprendimento è una caratteristica fondamentale per lavorare oggi giorno, facilitando l'apertura a nuove opportunità, il superamento delle difficoltà e l'apprendimento di nuove competenze. C'è da sottolineare inoltre che il *Self-Learning* supera il contributo che l'apprendimento formale offre, potendo rispondere tempestivamente, e per lo più anche a meno costo, ad un'esigenza immediata. McNamara sostiene che un continuo sostegno all'autoapprendimento permette agli individui di aiutarsi ed aiutare gli altri attraverso pratiche appropriate e che i programmi di *Self-Learning* sono cruciali per lo sviluppo dell'adulto perché si adattano più facilmente allo stile di apprendimento e agli obiettivi individuali. Inoltre, attraverso l'autoapprendimento, è dimostrato che il singolo sia più efficace nell'espletamento del proprio ruolo, impara dalla propria esperienza e applica il nuovo appreso sul lavoro. Questo processo porta verosimilmente ad un processo continuo di innovazione incrementale secondo gli studi di sociologia dell'innovazione, sostenendo un *know-how* crescente per l'organizzazione. Ellinger afferma che le organizzazioni stanno cercando di costruire [...] *responsive and cost-effective learning infrastructures, flexible approaches to learning that incorporate technology and lessen the provision of traditional training have emerged that required learners to be more self-directed.*[85]

Secondo Ellinger sussistono due principali benefici nel promuovere l'autoapprendimento tra i dipendenti di un'organizzazione:

- un aumento delle performance sul lavoro e
- un risparmio consistente sui costi della formazione.

In sintesi, diversi studiosi, tra cui Ellinger (2004), Guglielmino (2001), sostengono che il *Self-Learning* sia il cuore dell'apprendimento organizzativo. Alla pari del percorso di evoluzione delle aziende verso un modello di *learning organization*, lo sviluppo di capacità di apprendimento a livello individuale diventa essenziale per l'apprendimento a livello di gruppo e organizzativo.[86]

Da una ricerca condotta da Adries de Grip, emerge quanto gli individui dedichino la maggior parte del proprio tempo lavorativo imparando dall'attività pratica, cosiddetto

[85] *Ibid.*
[86] Ellinger A., "The Concept of Self-Directed Learning and Its Implications for Human Resource Development", Sage Journals, 2004.

"*learning by doing*", e dagli altri o dai propri capi. De Grip riassume i vantaggi di questo processo di apprendimento informale in 5 punti:

- l'apprendimento informale è più importante della formazione tradizionale per i dipendenti
- il *Learning by Doing* è spesso un sottoprodotto del lavoro produttivo
- i nuovi assunti hanno un forte aumento delle prestazioni nel primo anno di lavoro
- la condivisione della conoscenza tra colleghi contribuisce alla produttività organizzativa
- mantenere aggiornate le competenze di un dipendente, e quindi la sua employability, attraverso l'apprendimento informale diventa importante quando i bisogni di nuove abilità cambiano frequentemente a causa di innovazioni tecnologiche e organizzative, e quando aumenta l'età di pensionamento obbligatorio.

"Rapidly changing skill demands and rising mandatory retirement ages make informal learning even more important for workers' employability throughout their work life." Adries De Grip[87]

È chiaro quanto sia importante per le organizzazioni odierne investire del tempo nel definire una *learning strategy* capace di stimolare l'autoapprendimento e creare le condizioni per sostenere l'employability dei propri collaboratori, ma qual è quell'ambiente fertile in cui questo possa avvenire?

[87] The importance of informal learning at work On-the-job learning is more important for workers' human capital development than formal training, Adries De Grip, 2015, Maastricht University, the Netherlands, and IZA, Germany

Secondo una ricerca condotta da Mike Peckmam, *Self-managed learning: theory and practice*[88], per sviluppare un ambiente in cui gli individui possano assumere responsabilità sul proprio apprendimento, è necessario includere questi elementi:

- aiutare i singoli nell'isolare i propri bisogni reali
- cambiare la percezione dell'apprendimento
- affrontare i sentimenti di vulnerabilità nel nuovo contesto
- sviluppare le capacità di apprendimento e il come assumersene la responsabilità
- fornire supporto e creare la "giusta" atmosfera

Allo stesso modo, Sharon J. Confessore & William J. Kops (1998)[89], riassumono le caratteristiche in comune emerse da più ricerche (Baskett, 1993; Foucher, 1995; Foucher & Brezot, 1997, Confessore & Confessore (1993); Confessore and Bonner, 1996) su ambienti lavorativi in cui si sviluppa frequentemente *Self-Learning*:

- i dipendenti sentono di poter contribuire agli obiettivi organizzativi
- assumere il rischio e l'innovazione sono considerati un valore per l'organizzazione
- sussistono sistemi di comunicazione efficace, un'ambiente di fiducia e mutuo rispetto e collaborazione
- è presente uno stile di management partecipativo
- l'ambiente supporta l'autonomia dei dipendenti ed il management crede che i propri dipendenti siano competenti e motivati
- vi è supporto nella sperimentazione, tolleranza in caso di errore
- vi è supporto su attività di apprendimento non pianificate e non sequenziali

[88] Mike Peckmam, Self-managed learning: theory and practice, Management Development Review, MCB University Press, 1995, Vol. 8, N. 4, pp. 23-26.
[89] Sharon J. Confessore, William J. Kops, Self-Directed Learning and the Learning Organization: Examining the Connection Between the Individual and the Learning Environment, Human Resources Development Quarterly, 1998, vol. 9, no. 4.

Vengono a sostegno di queste evidenze, le cinque pratiche, analizzate da Sowath Rana, Alexandre Ardichvili & Daiane Polesello, per promuovere un ambiente di Self-Learning: **costruire e comunicare una visione condivisa a tutti i livelli, promuovere la collaborazione, l'interazione e il lavoro di squadra, incoraggiare i propri collaboratori attraverso attività e pratiche partecipative, offrire opportunità di apprendimento continuo, utilizzare tecnologie utili nell'ambiente di lavoro.**[90]

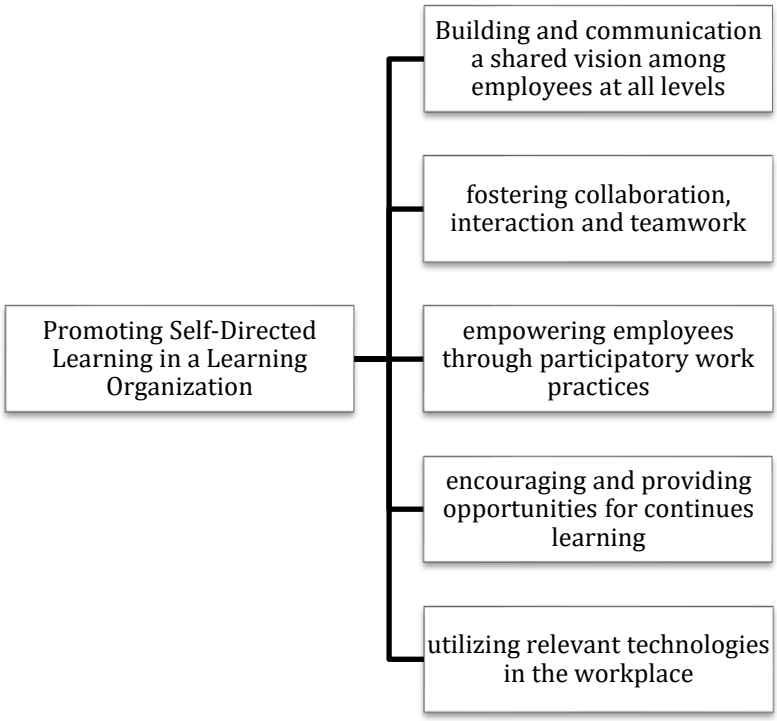


Figura 14 Pratiche utili per promuovere Self-Learning in una Learning Organization

Se da un lato teniamo in considerazioni queste caratteristiche di contesto, dall'altro, come i fattori individuali critici per implementare un processo di autosviluppo, anche per la *learning organization*, diventa critico un fattore precedentemente accennato: l'agilità. Nello scenario descritto in apertura, l'agilità resta un elemento chiave da tenere in considerazione per disegnare un intervento formativo che crei le condizioni di base per favorire l'autoapprendimento/sviluppo.

[90] Sowath Rana, Alexandre Ardichvili and Daiane Posello. Promoting Self Directed Learning in a learning organization: tools and practices. University of Minnesota, Minneapolis, Minnesota, USA, 2016.

Come già indicato nel capitolo 1, si parla di agilità per l'individuo come capacità di raccogliere e diffondere informazioni relative al cambiamento dell'ambiente, e al contempo essere in grado di rispondervi rapidamente. Allo stesso modo, il tema della velocità si riprende allo stesso modo per l'organizzazione. Nell'articolo, "3 steps on the path to agility", Gallup, 2018, estratto da *The Real Future of Work: The Agility Issue*[91], viene chiesto direttamente ai dipendenti qual è il livello di agilità nelle loro organizzazioni. Dalle risposte emergono tre fattori che descrivono le organizzazioni considerate **agili:**

The Path to Agility

Speed and Efficiency	Freedom to Experiment	Communication and Collaboration
Constantly make every job and process as simple as possible	Determine what risks are necessary and what failures are acceptable	Break down the silos between teams and departments
Use technology to help employees get more done in less time	Help every person in the company feel they should contribute to innovation	Create opportunities for regular idea and knowledge sharing
Remove unnecessary bureaucracy to decision-making		

GALLUP 2018

Figura 15 The Path to Agility: 3 drivers

- **la velocità e l'efficacia**, intese come la capacità dell'organizzazione di semplificare ed efficientare i processi per rispondere nel più breve tempo possibile alle esigenze di cambiamento
- **la libertà di sperimentare**, intesa come la capacità di ingaggiare i collaboratori nella sperimentazione attiva, potendo innovare e apprendere in condizioni favorevoli o meno
- **la comunicazione e la collaborazione**, intese come la capacità di eliminare le barriere strutturali per permettere alle informazioni di fluidificare attraverso i confini permeabili organizzativi

[91] "*3 Steps on the Path to Agility*", *The Real Future of Work: The Agility Issues*, Gallup, 2018, tratto da https://www.gallup.com/workplace/241793/steps-path-agility.aspx

In sintesi, un'organizzazione agile deve avere il giusto *mindset* e avere i giusti strumenti e processi per rispondere rapidamente ai bisogni del business. L'agilità dell'organizzazione dipende dall'agilità dei suoi componenti, come parte di quelle variabili individuali menzionate tra i fattori critici per autoapprendere.

Dalle indagini raccolte è evidente un *fil rouge* tra l'apprendimento dell'organizzazione e del singolo, utile nel mantenimento delle competenze distintive e quindi dell'employability (individuale/organizzativa), precedente menzionata. Sono varie le condizioni necessarie per creare un ambiente fertile per sviluppare un processo di Agile Self-Learning. Per semplificare, le riassumeremo in questo quadro:

FATTORI ORGANIZZATIVI	FATTORI DI CONTESTO
Velocità	Aiutare i singoli nell'isolare i propri bisogni reali
Sperimentazione Attiva	Responsabilizzare rispetto al proprio l'apprendimento
Comunicazione	Offrire uno spazio fisico/virtuale ad hoc destinato all'autoapprendimento
Collaborazione	Fornire supporto, sia psicologico, sia in termini di strumenti

Tabella 1 Condizioni per promuovere Agile Self-Learning

dove, per **fattori organizzativi**, intendiamo le caratteristiche che un'organizzazione deve assumere prima ancora, se non in parallelo, di definire ed implementare una *learning strategy* che inglobi azioni tese a creare Agile Self-Learning. Mentre per **fattori di contesto** intendiamo le macro aree su cui fare leva per ottenere un ambiente stimolante in grado di stimolare un Agile Self-Learning:

- **Aiutare i singoli nell'isolare i propri bisogni reali,** ovvero metterli nelle condizioni di poter definire degli obiettivi di apprendimento chiari e, in ambito organizzativo, in linea con il *core business.* In questo caso, è prassi di molte aziende strutturate, unire l'approccio

70:20:10 al processo Performance Management, che permette di istituzionalizzare il piano di sviluppo individuale allineando obiettivi di sviluppo individuali con le performance attese ed in linea con il business.

- **Responsabilizzare rispetto al proprio l'apprendimento,** il tema dell'empowerment dei collaboratori è strettamente connesso alla cultura organizzativa e quindi al fattore organizzativo "comunicazione", su cui i leader debbono spingere per ottenere il livello di responsabilizzazione utile a mettere gli individui nelle condizioni di essere dei veri e propri project manager del proprio piano di auto sviluppo.

- **Offrire uno spazio fisico/virtuale ad hoc destinato all'autoapprendimento,** inteso come il luogo in cui destinare le attività di confronto, condivisione della conoscenza, riflessione (sia per facilitare il *single-loop learning*, sia il *double-loop learning)* e conservazione delle informazioni a supporto del know-how in costruzione. Resta inteso, che lo spazio dedicato non esclude lo spazio lavorativo e ed extra lavorativo in cui avviene la sperimentazione attiva e quindi l'apprendimento informale e non, oggetto della riflessione, ma si aggiunge come ulteriore mezzo organizzativo per meglio incanalare la conoscenza tacita e sostenere concretamente una cultura di apertura necessaria per costruire un apprendimento di gruppo. La realizzazione di uno spazio funge inoltre da stimolo per quegli individui che mancano in tutto o in parte delle caratteristiche individuali che rendono naturale un processo di *Agile-Self Learning.*

- **Fornire supporto, sia psicologico, sia in termini di strumenti,** come per lo spazio, e anche ribadito dal modello 70:20:10 e da vari autori, l'apprendimento formale utilizzato, non solo per colmare conoscenze a supporto della pratica, ma anche per offrire degli strumenti utili per

coltivare la motivazione, alla base dell'autoapprendimento dell'adulto, e gestire al meglio un processo di Agile Self-Learning, resta un'area da sviluppare.

Concludiamo infine che, alla base di qualsiasi progettualità in ambito di Formazione e Sviluppo (*Learning & Development*) destinata alla promozione di un ambiente che abbracci l'*open learning* e con sé l'Agile Self-Learning, *sia* necessario preparare un piano d'azione che includa una comunicazione strategica ed efficace atta a costituire una cultura (un mindset, per riprendere il linguaggio di alcune indagini) utile ad accogliere iniziative che accompagnino un percorso di autoapprendimento. Senza la giusta cultura, ogni azione sarebbe vana.

3 Strumenti formativi in azienda per promuovere l'Agile Self-Learning

Nell'ambito della formazione e sviluppo in azienda esistono molteplici strumenti e metodologie applicate. Sia in autonomia sia supportate da fornitori specializzati, le organizzazioni stanno sperimentando molteplici iniziative volte alla creazione di un ambiente favorevole all'autoapprendimento e sviluppo, volendo sostenere un'employability duratura nel tempo.

Secondo una ricerca condotta da Docebo, azienda fornitrice di servizi di e-learning, circa 2 aziende su 3 si aspettano che i propri dipendenti utilizzino risorse formative "settimanalmente, quotidianamente o comunque più spesso" per svolgere con efficacia il proprio lavoro, e il 50 % dei dipendenti ricerca opportunità di apprendere al proprio ritmo e necessita di strumenti per apprendere nel momento del bisogno.

Grandi multinazionali hanno sviluppato una vera e propria cultura dell'apprendimento come parte integrante del business. Il radicarsi di tale cultura richiede l'innesto di modelli che includano l'apprendimento nei processi organizzativi e facilitino l'accesso all'autoapprendimento. Alcuni esempi di culture dell'apprendimento diffuse sono quelle di colossi quali Google, IBM ed Amazon.

Non è un caso che si tratti di aziende ad alto contenuto tecnologico. Come abbiamo descritto precedentemente, l'agilità nasce principalmente a seguito dell'avvento delle nuove tecnologie e la filosofia nel mondo IT a seguito della rivisitazione dei progetti di sviluppo di software. Potremmo affermare che queste organizzazioni sono state pioniere dell'agilità trovando il giusto compromesso tra velocità di risposta al mercato e acquisizione di competenze e quindi innovazione.

Raccogliamo di seguito alcune informazioni che ci raccontano come Amazon, Google e IBM coltivano una cultura dell'apprendimento, per poi addentrarci in alcuni casi pratici di aziende leader in mercati distinti, che stanno cercando di implementare progettualità rivolte allo stimolo dell'autoapprendimento agile (Agile Self-Learning).

Amazon, leader nel mercato dell'e-commerce e non solo, ha dichiarato di voler destinare un investimento sostanzioso, 700 mila dollari, nella formazione e sviluppo dei

propri dipendenti per assicurar loro una continua riconversione delle competenze alla pari del progresso tecnologico.

Ad oggi conta tre programmi di riqualificazione, *Machine Learning University, Amazon Career Choice e Amazon Apprenticeship*, rivolti a tutta la popolazione aziendale. All'interno di questi progetti, i singoli possono volontariamente scegliere di partecipare per mettere a disposizione le proprie competenze e acquisirne di nuove, alla pari delle nuove tecnologie che impattano sul business. Amazon utilizza questi strumenti come secondo tassello per restare competitiva, coltivando il know-how organizzativo attraverso le sue persone. Prima di ciò, individua, durante le selezioni, e stimola, durante le fasi di *onboarding*, le caratteristiche che definiscono il dipendente Amazon. I cosiddetti fattori personali di cui abbiamo accennato che fanno la differenza in un processo di autoapprendimento agile continuo nel tempo. La propensione ad imparare ad imparare non è intrinseca in tutti. Per alcuni può essere innata, per altri è necessario avviare degli stimoli che influenzino il singolo come il gruppo. Assumendo persone in linea con la visione e la missione organizzativa, Amazon riesce a coltivare all'unisono una cultura dell'apprendimento agile, potendo contare sia sui tratti personali distintivi che abbracciano questa cultura, sia sull'energia del gruppo che permette di facilitarne la diffusione (lo stesso principio che sta alla base del concetto di comunità di pratica di Wenger)[92]

Google, forse una delle prime aziende ad aver iniziato a coltivare l'autoapprendimento con un modello che integrasse la pratica con il lavoro di tutti i giorni, ha sperimentato l'autoapprendimento lasciando i propri dipendenti in completa autonomia per il 5 % del tempo lavorativo. Durante questo tempo i collaboratori avevano a disposizione spazi in cui sperimentare nuove idee e software.[93]

---

[92] Marco Valsania, *"Amazon: 700 milioni per riqualificare gratis centomila dipendenti*", Il Sole 24 Ore, 2019, tratto da https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-700-milioni-riqualificare-gratis-centomila-dipendenti-ACO3NKY

[93] **S**ushma Subramanian, *"Google Took Its 20% Back, But Other Companies Are Making Employee Side Projects Work For Them*", Fast Company, 2013, tratto da https://www.fastcompany.com/3015963/google-took-its-20-back-but-other-companies-are-making-employee-side-projects-work-for-them

IBM, un'altra azienda globale leader nel settore IT, sta investendo nel re-skilling dei propri collaboratori tramite l'intelligenza artificiale e l'autoapprendimento.[94] Ho avuto il piacere di intervistare un HR di IBM in Spagna, Cristina Marques Villena, che ci ha raccontato della piattaforma di learning di IBM, disponibile a livello globale per tutti i dipendenti. Nella piattaforma ogni collaboratore ha un suo profilo abbinato ad un ruolo con relativo percorso di sviluppo e competenze da sviluppare. Tutti i dipendenti hanno un minimo di 40 ore di formazione da registrare, da effettuarsi sia attraverso la piattaforma sia al di fuori (es. Lettura di un libro, visione di video/film...), il tutto gestito in completa autonomia e seguendo i principi del modello 70:20:10. È possibile effettuare attività di formazione anche fuori dall'orario di lavoro, purché gestite in autonomia e nel rispetto dei propri obiettivi di business. Il sistema offre due percorsi: *My Learning e My Badge*. Il primo consiste in corsi sulle tematiche più disparate, creati sia dall'azienda sia dagli stessi dipendenti, un altro esempio attinente al concetto di comunità di pratica che unisce l'esplicitazione della conoscenza alla coltivazione di una cultura della condivisione. Il secondo consiste in percorsi di apprendimento che permettono di acquisire una certificazione grazie alla collaborazione con enti certificatori. Un esempio che coniuga l'autoapprendimento alla necessaria standardizzazione di competenze per una riconoscibilità sovranazionale (vedesi l'abstract effettuato nel capitolo due sulla valutazione delle competenze in un mercato globale). Il software di IBM è caratterizzato da un sistema basato sull'intelligenza artificiale che funge da e-tutor, suggerendo le attività di apprendimento in linea con gli obiettivi di sviluppo definiti dallo user sulla base del ruolo ricoperto in IBM e del ruolo desiderato, secondo i percorsi di carriera disponibili dentro e fuori IBM (i percorsi professionali fuori IBM mostrati dalla piattaforma, sono a loro volta basati su accordi tra IBM e i propri clienti, i principali destinatari delle risorse IBM nel lungo periodo). Nel suo percorso di sviluppo, il collaboratore può optare per cambiare azienda sia temporaneamente sia in maniera definitiva. Nel primo caso, si rientra quasi nella metodologia del *job rotation* e della mobilità, che permette alla persona di acquisire nuove competenze, ma anche di conoscere meglio il cliente con cui lavora, utile per migliorare il proprio servizio, una volta rientrato in IBM. Alla domanda "*non*

[94] Newsroom, 2018. IBM's reskilling: "That's how you protect people's employability". MorningFuture. https://www.morningfuture.com/en/article/2018/07/23/ibm-career-transition-center-reskilling-education-competence-work-andr/371/

avete paura di perdere i vostri dipendenti con questo sistema di formazione automatizzato e rivolto anche al mercato esterno?", Cristina ci ha risposto che la rotazione su un ruolo non critico va bene ed è sana, trattenere persone contro la propria motivazione non scaturisce innovazione, ma solo basse performance ed insoddisfazione. I progetti dedicati alla formazione e sviluppo di IBM orientati all'autosviluppo dei propri collaboratori sono vari, sicuramente il know-how tecnologico interno è un asset importante per l'organizzazione, ciò non toglie che alla base vi è anche una cultura a sostegno di tali strumenti.[95]

Cosa hanno in comune queste aziende e quanto delle loro progettualità si avvicina ad un modello di *Agile Self-Learning*? Sicuramente c'è un tema di cultura che sta alla base e va costruita e coltivata nel tempo, vedesi la modalità con cui seleziona Amazon o l'esperimento di Google intrinseco nel lavoro di tutti i giorni. La cultura organizzativa è trascinata dalla leadership, nonché dalla fonte di cambiamento e di traino quando si vuole costituire un determinato *mindset*. La leadership aziendale dovrebbe essere sia alimentata dal Top Management sia da chi si occupa di HR e, in generale, da chi gestisce persone in azienda.[96] Le aziende menzionate dimostrano di avere un forte allineamento tra queste figure. In seconda battuta, ciò che accomuna queste realtà è l'approccio verso la formazione e sviluppo. In tutte e tre, il Learning & Development è visto come un asset strategico per sostenere il futuro dell'organizzazione attraverso il proprio capitale umano. Sono presenti grossi investimenti in termini di denaro, energia e tempo. Non vogliamo escludere l'elemento tecnologia a supporto o come base, ma la differenza sta nettamente nella volontà di voler integrare l'apprendimento alla quotidianità (lifelong learning) e alla condivisione. Infine, in tutte le progettualità la persona viene messa al centro, vengono create le condizioni ambientali per permettere al singolo di scegliere come e quando processare il proprio apprendimento, in alcuni casi persino ampliando i confini al di fuori

---

[95] Fonti a sostegno del modello formativo di IBM:
- https://www.thehindubusinessline.com/info-tech/ibm-partners-govt-to-roll-out-re-skilling-programme/article22744964.ece
- https://www.zdnet.com/article/ibm-latin-america-develops-digital-transformation-re-skilling-plan/
- https://www.onlinemarketplaces.com/articles/22301-ibm-premieres-new-ai-skilling-vertical

[96] Hayes, J., The Theory and Practice of Change Management, Palgrave Macmillan, 2018.

dell'ambito organizzativo, proprio come nel conetto di *learning organization*, in cui si parla di confini permeabili.

Prendere come esempio realtà come IBM, Google e Amazon, ci aiuta a cominciare a ragionare su quali sono alcune delle caratteristiche necessarie per creare un ambiente fertile *all'Agile Self-Learning*, In questi esempi però non abbiamo opportunità di entrare nel dettaglio per indagare metodologie e strumenti che possano essere facilmente replicati. A tal proposito, abbiamo chiesto a tre realtà di raccontarci il proprio progetto volto a stimolare l'autoapprendimento agile, raccogliendo maggiori specifiche che ci aiuteranno a definire alcune delle metodologie e tattiche più utilizzate.

3.1 SISAL: SkillGym – una palestra di Self Coaching

Il caso descritto in questo paragrafo tratta di una progettualità denominata Skill Gym, letteralmente una palestra di self coaching, sviluppata da Sisal S.p.A. in collaborazione con un fornitore specializzato in self coaching, Idea Management.

AZIENDA

Con una popolazione di circa 1800 collaboratori, Sisal Group S.p.A. e le sue controllate operano:

- nel settore dei giochi, prevalentemente sulla base di concessioni rilasciate dall'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli;
- nel settore dei servizi di pagamento, sulla base di un'apposita autorizzazione rilasciata da Banca d'Italia.

SISAL S.P.A. gestisce giochi, commercializzazione di beni e servizi tramite la rete di ricevitorie. La struttura portante di tutte le iniziative promosse e guidate dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione di Sisal è pertanto la "People Strategy", orientata a contribuire alla creazione di valore e allo sviluppo sostenibile dell'organizzazione con la creazione di un ambiente che favorisca il benessere, il merito, la valorizzazione delle persone e la loro employability, in coerenza con i valori aziendali e al fine di rafforzare il capitale umano di SISAL, parte imprescindibile del capitale sociale.

COMPETENZE FOCUS DEL PROGETTO

Le competenze focus del progetto sono state concordate tra la società ospite e il fornitore sulla base del modello di competenze pre esistente in azienda e le analisi effettuate da Idea Management. Segue una breve tabella di sintesi delle stesse:

Problem Solving	Team Working
Orientamento al cliente	Negoziazione
People Management	Programmazione
Decisione	Orientamento ai risultati
Iniziativa	Gestione dei conflitti
Adattabilità / Flessibilità	Propensione al nuovo

METODOLOGIA

In questo progetto sono state utilizzate diverse metodologie (vedesi tabella di sintesi sottostante) tra di loro intrecciate attraverso un flusso temporale che definisce l'inizio e la fine del percorso. Il focus del progetto è l'autoallenamento definito anche "**Self Coaching**" che consiste nel mettere i partecipanti al centro del proprio percorso potendo scegliere, in parte, quali strumenti di apprendimento utilizzare, e rivestendo un ruolo di responsabilità personale durante il progetto, prendendo nota delle attività svolte e delle riflessioni connesse, attraverso un diario (*learning diary*).

Coaching (self - direct - peer)	e-learning	Group session (training - sharing)	Modalità Blended	Self Learning

Il ***learning diary*** è uno strumento essenziale durante il processo di autoapprendimento, supporta il consolidamento delle competenze tramite la riflessione intermittente (**double-loop learning**). Il discente è sostenuto nel processo riflessivo sia in momenti dedicati in aula, sia attraverso l'utilizzo della piattaforma.

Durante il processo di autoallenamento, la "ripetitività" di alcuni passaggi è la chiave per permettere al discente di continuare a rielaborare i comportamenti sottostanti la competenza in allenamento L'allenamento avviene attraverso una moltitudine di

strumenti di Self-Learning, messi a disposizione nella "**cassetta degli attrezzi**" (online). Tale cassetta è ampiamente fornita per rispondere alle diverse modalità di apprendimento secondo il **modello di Kolb**.

Il percorso Skill Gym utilizza anche una modalità blended, includendo oltre alle attività gestite **online**, tre group session presenziali che hanno l'obiettivo di: fornire strumenti teorici utili durante il percorso, portare a fattor comune le conoscenze acquisite e rafforzare l'apprendimento in sviluppo. I partecipanti hanno a disposizione una call di **coaching** durante i 3 mesi di auto allenamento.

La call di coaching è utile per fare un punto della situazione, dare luce alle attività descritte nel *learning diary*, consolidare consapevolezza e passare alla pratica.

Il punto di forza di questo progetto sta nella fase di chiusura, in cui i partecipanti non si fermano alla riflessione finali sul risultato raggiunto rispetto allo sviluppo ottenuto, ma vengono accompagnati nel definire nuove attività di sviluppo che possono continuare a mettere in pratica autonomamente, al di fuori del progetto, quali: raccolta di feedback continui, avere un momento di confronto in team (a 3/6 mesi), Libri / Film, letture e tecniche per approfondire, attivare una nuovo percorso sulla piattaforma (selezionando una nuova competenza da allenare), confronto con colleghi che hanno stesse capacità ecc… .

PROGETTO SKILL GYM

Sisal lancia il progetto "SKILL GYM: allena le tue capacità" nell'ottobre 2018, un centro di sviluppo delle soft skills. Il percorso si struttura in 6 fasi, 3 online e 3 presenziali di gruppo. Un'edizione ha inizio con l'autocandidatura attraverso la landing page, creata appositamente per il progetto da Sisal. Lo sviluppo delle attività online avviene tramite una piattaforma di self-coaching progettata da Idea Management.

0. Lancio e Autocandidatura
1. Incontro di team "le capacità in azione"
2. Analisi delle capacità via web (fast assessment)
3. Web Feedback

4. Incontro di team “imparare ad imparare”: scelgo il bersaglio (leva - porta - bersaglio)
5. Percorso di sviluppo individuale: Coach Yourself
6. Incontro di follow up in Team

Figura 16 Esempio di un flusso temporale di una edizione dello Skill Gym

Segue una breve descrizione di ogni fase.

FASE 1

I partecipanti si riuniscono in una group session in cui viene loro spiegato quali concetti e strumenti saranno utilizzati durante il percorso.

FASE 2

I partecipanti effettuano l’accesso alle piattaforme “Coach Yourself” e “Iperquest”, disegnate da Idea Management, partner nel progetto e facilitatore delle sessioni off line. Attraverso la piattaforma Iperquest effettuano un self assessment ed un assessment basato sul modello di competenze definito per il progetto e alla base della piattaforma.

FASE 3

Una volta effettuato l'assessment, i partecipanti ricevono un feedback via web sul proprio profilo e sono accompagnati ad effettuare una prima riflessioni sugli obiettivi di sviluppo.

FASE 4

Durante la fase 4, i partecipanti si riuniscono nel proprio gruppo ed insieme al facilitatore di Idea Management per condividere le proprie riflessioni post-assessment su piattaforma e definire l'obiettivo di sviluppo su cui si focalizzeranno nelle settimana a venire.

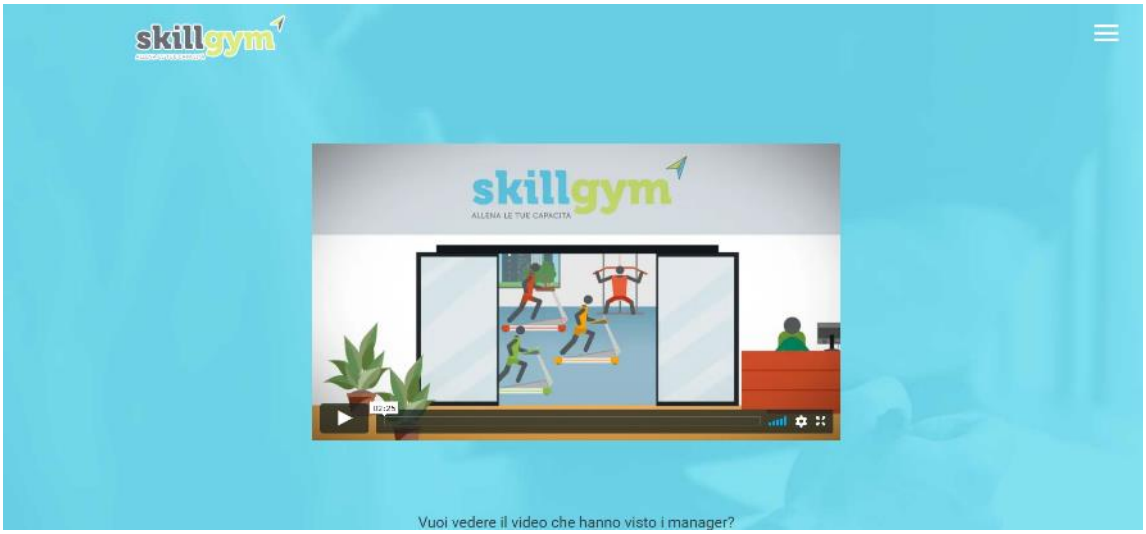
FASE 5

Durante le sessioni online, il partecipante entra nella piattaforma digitale "Coach Yourself" utile per potersi esercitare sulle competenze definite in fase di assessment iniziale. I partecipanti hanno a disposizione un "cassetto degli attrezzi" sulla piattaforma di auto allenamento da utilizzare per 3 mesi. La piattaforma risponde a diversi bisogni di apprendimento secondo il modello di Kolb. Durante i 3 mesi, i partecipanti possono usufruire di una call di coaching per confrontarsi con un Coach assegnato.

FASE 6

Nell'incontro di Follow Up, il gruppo si riunisce per confrontarsi rispetto al percorso di auto allenamento intrapreso, riflette sui risultati ottenuti condividendo il valore aggiunto dell'esperienza nel contesto lavorativo. La riflessione prosegue con un focus su quali sono state le leve motivazionali attivate, per chiudere l'incontro con un training metodologico "autoallenamento S.T.A.R.S." per poter continuare a proseguire con il proprio auto allenamento. La metodologia insegnata dal facilitatore d'aula aggiunge uno strumento di self-learning che i discenti potranno utilizzare per continuare il proprio auto-allenamento, anche al di fuori della progettualità. Dopo questa fase, non vi sono ulteriori incontri o verifiche che questo di fatti accada. Il continuo allenamento resta totalmente nelle mani del discente, che potrà avvalersi degli strumenti appresi per definire le future azioni di sviluppo, da condividere in tutto o in parte con il proprio manager, nel rispetto del piano di sviluppo organizzativo.

Il progetto è sostenuto da una comunicazione costante e multicanale che vede il lancio via video, differenziati tra collaboratori e manager, una landing page per candidarsi e newsletter sequenziali durante tutto il ciclo di vita di una edizione (che dura circa 6 mesi). Ci possono essere più edizioni in contemporanea.



OBIETTIVO

Sisal si propone come macro obiettivo di realizzare un progetto di autosviluppo professionale finalizzato alla crescita delle soft skills e all'employability delle persone in azienda. Per employability si intende lato azienda "Fornire strumenti di aggiornamento e crescita continua delle competenze per rendere ciascuna persona employable lungo l'intero arco della sua vita, sia all'interno che all'esterno dell'azienda", lato persona "Avere consapevolezza della necessità di investire sul proprio sviluppo, per accrescere professionalità e risultati e adattarsi con rapidità ai cambiamenti richiesti dall'ambiente interno/esterno."

I micro obiettivi del progetto Skill Gym sono:

1. Sviluppare la consapevolezza sulle proprie capacità quale motore per l'esercizio professionale
2. Favorire la leva del *self-development* come strategia di efficacia professionale
3. Comprendere come fare il bilancio delle proprie competenze comportamentali

4. Approfondire come sviluppare singole capacità attraverso il ricorso alla leva del *self-development*
5. Acquisire una specifica metodologia e specifici tool per l'apprendimento delle capacità on the job

RISULTATI

Da inizio Ottobre 2018, sono state effettuate 10 Edizioni (circa 6 mesi per ogni edizione) di Skill Gym, con un totale di 155 partecipanti. È già in essere il lancio di due nuove edizioni con 44 partecipanti. Dei partecipanti, il 53 % sono uomini e il 47 % donne, distribuiti piuttosto equamente per anzianità aziendale, con un maggior afflusso nella fascia 0-4 anni di anzianità aziendale pari al 34 %.

Le statistiche mostrano inoltre una distribuzione per genere che vede il 51 % della popolazione attiva nel percorso appartenente ai Millennials, il 42 % alla generazione X, contro il 6 % dei Baby Boomers e l'1 % della generazione Z.

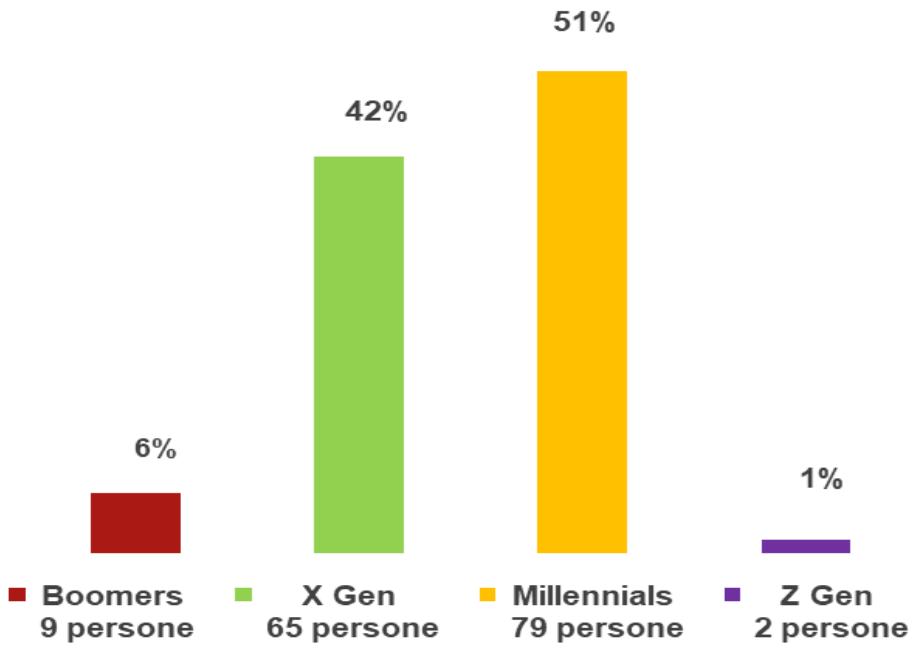


Figura 17 Distribuzione dei partecipanti per generazione di appartenenza

Sono state analizzate e allenate 12 competenze, di cui le principali sviluppate: Adattabilità/Flessibilità, Orientamento al cliente e Negoziazione. Seguono al quarto e quinto posto: Propensione al nuovo e Lavorare in Team.

Da un punto di vista qualitativo, i partecipanti affermano di aver raggiuto una maggior consapevolezza di sé stessi, di aver appreso l'importanza della riflessione nel percorso di cambiamento e che il cambiamento è possibile, di aver imparato nuovi mezzi e strumenti utili al loro auto sviluppo ed aver assunto maggior disciplina e metodo nell'applicazione.

Secondo l'indagine sulla soddisfazione, i partecipanti dichiarano al 97 % che il corso è risultato utile per la propria crescita professionale. Il percorso è stato valutato 4.1 su 5 rispetto al livello di soddisfazione ottenuto.

PRO / CONTRO

I pro del progetto si possono sintetizzare attraverso affermazioni dirette degli stessi partecipanti:

- *"Sono più consapevole - padrone/attore/guida di sé"*
- *"Ho compreso che il cambiamento è un percorso difficile ma possibile"*
- *"Consapevolezza di mezzi e strumenti"*

- *“Bravissimi osservatori e produttori di feedback”*
- *“Fermarsi a riflettere”*
- *“(entusiasma) riesco ad utilizzare questa”*
- *“Disciplina e metodo”*
- *“Darmi tempo e costanza”*

Lato azienda i risultati crescenti in termini di tasso di partecipazione da un’edizione all’altra hanno dimostrato quanto lasciare uno spazio per l’autoapprendimento possa dimostrarsi una leva di ingaggio ma anche di motivazione. Durante il percorso di autoapprendimento (autoallenamento), la figura del formatore ha avuto il ruolo di facilitatore nelle fasi di confronto e condivisione, e secondo l’indagine di soddisfazione svolta dall’azienda, i partecipanti hanno apprezzato molto la sua presenza in queste fasi. L’appoggio in fase di lancio dei manager è risultato vincente, pur tuttavia ci sono stati alcuni scettici. Lavorare da entrambi i lati, quindi anche attraverso la promozione dei collaboratori, può essere una mossa per portarsi a bordo anche questi ultimi. La frequenza con il quale sono state lanciate le varie edizioni (due all’anno) è stata sfidante, dovendo procedere ogni volta alla fase di promozione, selezione e lancio. Non sempre i partecipanti sono disponibili a presenziare durante tutte le tappe fisiche, così come non sempre sono in grado di completare le attività scelte sulla piattaforma nei tempi del progetto. Anche se in percentuali molto basse, ci sono stati alcuni partecipanti, “*dropper*”, che hanno abbandonato il percorso di auto sviluppo, per lo più proprio per questa difficoltà di conciliazione dei tempi tra autoapprendimento e lavoro.

È REPLICABILE?

Non abbiamo ricevuto una risposta esplicita a tale domanda, ma confrontandoci con il fornitore abbiamo avuto modo di capire che la piattaforma è versatile e applicabile a qualunque azienda che abbia interesse nello sviluppare un progetto orientato all’autosviluppo dei propri collaboratori. Il fornitore è una figura chiave sia perché possiede la piattaforma sia perché ne facilita l’innesto in organizzazione, tecnicamente e come formatore, a tratti, durante il percorso. In parallelo, resta fermo una campagna di comunicazione e promozione promossa anche dai manager, oltre che dall’HR.

3.2 HEINEKEN: la piattaforma HEIGROW

Il caso descritto in questo paragrafo tratta di una progettualità denominata Heigrow, una piattaforma di autoallenamento basata sul modello di competenze di Heineken.

AZIENDA

Con più di 2.000 dipendenti, Heineken è il primo produttore di birra del nostro Paese, dove produce oltre 5,5 milioni di ettolitri di birra. Heineken è presente in Italia dal 1974 con i birrifici di Comun Nuovo, Assemini, Massafra e Pollein. Partesa, network distributivo, e Dibevit, società importatrice di birre speciali, fanno parte del Gruppo italiano. Promuoviamo il consumo responsabile.

COMPETENZE FOCUS DEL PROGETTO

Le competenze focus del progetto sono tutte le *capabilities* funzionali dell'organizzazione. Per Heineken, le *capabilities* sono le competenze distintive che creano vantaggio competitivo, possono essere mutevoli nel tempo e sono sviluppabili. Tra di esse vengono incluse anche un gruppo di competenze specificatamente dedicate allo sviluppo della leadership.

METODOLOGIA

e-learning	Formazione in Aula	Gamification

All'interno del progetto Heigrow, vengono utilizzate tre metodologie: **l'e-learning, la gamification e formazione in aula.** L'apprendimento online (e-learning) rappresenta la metodologia principale essendo alla base del disegno della piattaforma. Parte integrante di questo disegno è la scelta del linguaggio.

L'azienda sceglie di utilizzare il concetto di *capabilities* per dare maggiore enfasi al ruolo della competenza, quale elemento distintivo su cui focalizzare per aumentare una capacità che farà la differenza nel proprio percorso professionale. Questa scelta rappresenta un elemento distintivo della cultura di apprendimento che sta coltivando

Heineken. Ogni pillola formativa all'interno della piattaforma è connessa ad una capability, ragion per cui l'intero sviluppo della mappatura delle attività si basa sul modello di capabilities di Heineken.

Oltre alle pillole di e-learning, nel progetto è stata inclusa una piccola componente di **gamification**. Difatti la piattaforma non è semplicemente una libreria di e-learning activities, ma usa la metafora della "navigazione", e quindi del viaggio, per accompagnare il singolo nell'autoselezione del proprio percorso, guidato da un **assessment** tool iniziale.

L'innovazione di questo progetto sta nel legare il percorso di sviluppo alle proprie performance e nell'applicazione dell'**Intelligenza Artificiale**, che permette di suggerire alla persona le attività di sviluppo da effettuare per autoallenarsi.

Nonostante la persona sia autonoma nella fase di costruzione del percorso, resta un passaggio chiave il confronto con il proprio manager, andando a sottolineare un elemento importante nello sviluppo del modello 70:**20**:10, il feedback da una seconda parte.

PROGETTO "HEIGROW: la piattaforma di sviluppo del Gruppo Heineken Italia"

Nel 2017, Heineken Italia ha lanciato il suo "Talent Framework", la strategia e le iniziative chiave di Talent Management del Gruppo. I pilastri portanti di questa iniziativa sono:

- MAP: Mappare e definire cosa è talent a tutti i livelli e in tutte le funzioni e definire le capabilities necessarie per costruire il piano di talent acquisition
- DEVELOP: Supportare l'acquisizione e lo sviluppo dei talenti e sviluppare il loro potenziale
- PERFORM: Migliorare la cultura della performance a tutti i livelli e in tutte le funzioni, vivere una vera cultura della performance basata sul cosa e sul come
- EVOLVE: Promuovere i talenti ed assicurarsi che ci sia una solida pipeline di successione per le posizioni chiave dell'organizzazione, per essere il generatore di talenti del Gruppo.

Per rendere efficace ed efficiente il processo di Talent Management, sono stati definiti 3 principali filoni di iniziative che possono permettere la costruzione di un vantaggio competitivo di medio-lungo periodo:

- PEOPLE DEVELOPMENT: Costruire un'offerta di sviluppo organica che tenga in considerazione capabilities, formazione e job posting
- LEADERSHIP DEVELOPMENT: Programmi specifici per sviluppare la capacità di essere manager e coach
- TALENT DEVELOPMENT: Costruire piani di sviluppo mirati per creare I futuri successori delle posizioni chiave dell'organizzazione

Di questi 3 pilastri, il People Development riveste sicuramente un'importanza primaria per la capillarità e l'estensione con il quale è stato pensato. Si rivolge infatti a tutti i dipendenti del Gruppo Heineken Italia (più di 2000 persone in tutto il territorio italiano) ed ha l'obiettivo di creare uno strumento semplice, inclusivo e trasparente che permetta a tutti i dipendenti di navigare il proprio sviluppo all'interno dell'organizzazione.

Heigrow è un'applicazione a cui accede ogni dipendente di Heineken Italia ed è integrabile con tutti i sistemi gestionali del Gruppo (è stata creata per essere in futuro inserita tra le applicazioni navigabili in Successfactor, l'ERP per la gestione delle risorse umane del gruppo).

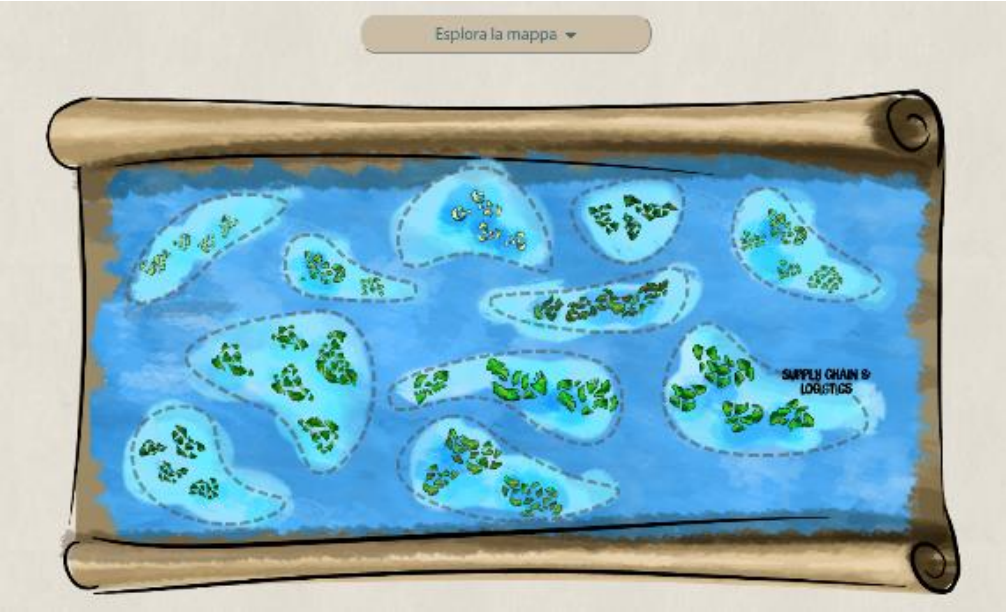
Heigrow si compone dei seguenti 3 strumenti:

- IL VIAGGIO: permette a ognuno in modo trasparente di definire il proprio piano di sviluppo;

- CAMPUS: è l'offerta formativa di Heineken Italia, un catalogo ricco e variegato che permette di trovare corsi per le varie esigenze;
- JOP POSTING: è la lavagna delle posizioni aperte, dove in modo trasparente sono postate le opportunità di carriera nel gruppo.

Il Viaggio permette di scoprire il possibile itinerario di sviluppo all'interno di Heineken. Il viaggio è basato sullo sviluppo delle capabilities, ovvero su quelle esperienze e competenze che si possono sviluppare in termini funzionali («cosa») e di Leadership («come»), e che rendono efficace ed efficiente una posizione. Il Viaggio prevede 4 passaggi per navigare il proprio sviluppo:

- **Esplora la mappa:** in questa sezione è possibile navigare liberamente la mappa, identificando quali aree o quali capabilities sviluppare. Seguendo la metafora della strategia Colombo (fortemente incentrata sulla navigazione), il partecipante può vedere tutti gli «Oceani» di Heineken (ovvero le possibili aree di sviluppo), esplorandoli e andando poi ad individuare l'oceano in cui allenare le proprie capabilities (es: Marketing). A questo punto navigherà l'Oceano scelto, selezionando la funzione in cui vuole sviluppare la propria carriera, che può essere quella attuale o una diversa



- **Effettua il self-assessment:** in questa sezione il partecipante può verificare il livello delle capabilities attuali, i punti di forza e le opportunità di sviluppo. L'assessment prevede una valutazione delle capabilities funzionali e sulle Leadership Expectations di Heineken.

  Il partecipante può inserire anche capabilities non direttamente rilevanti per la funzione che ha scelto, tenendo in considerazioni esperienze lavorative passate e esperienze extra-lavorative.

- **Imposta gli obiettivi:** in questa sezione il partecipante può definire su cosa concentrare il proprio sviluppo nei mesi a seguire, andando a identificare le capabilities da potenziare, sia funzionali sia Leadership Expectations. Più capabilities verranno scelte di sviluppare, più lungo e complesso potrebbe essere il viaggio. Ragion per cui è molto importante obiettivi realistici ma ambiziosi.

- **Seleziona le esperienze:** in questa sezione è possibile identificare le esperienze da fare che porteranno a sviluppare le capabilities su cui focalizzarsi

Il tool proporrà in automatico (sulla base del livello attualmente posseduto e del livello target definito) delle iniziative da mettere in campo per sviluppare le capabilities che il partecipante ha scelto.

Terminato il viaggio sulla piattaforma informatica, arriva la parte più importante del viaggio: discutere il proprio piano di sviluppo con il responsabile.

Questo colloquio permette di:

- Esplicitare in modo trasparente e strutturato le intenzioni di sviluppo di medio periodo
- Discutere con il responsabile l'attivazione delle esperienze di sviluppo

Durante il confronto, è possibile rivedere l'assessment di capabilties, integrare il piano di sviluppo o identificare nuove e diverse iniziative e esperienze da fare nel prossimo periodo.

Campus è l'offerta formativa di Heineken Italia, un catalogo ricco e variegato che permette di trovare corsi per le varie esigenze di sviluppo all'interno dell'organizzazione. Un'offerta di e-learning e di corsi in aula adatti a tutte le necessità.

Job posting è la lavagna delle posizioni aperte, dove in modo trasparente sono postate le opportunità di carriera nel gruppo. Il job posting permette a tutti i dipendenti di Heineken Italia di candidarsi alle posizioni vacanti di Heineken Italia.

OBIETTIVI

Support development discussions: permettere conversazioni di sviluppo di maggiore qualità tra capo e collaboratore

Transparent and inclusive approach: garantire una piattaforma di sviluppo per tutta l'organizzazione, a qualunque livello e per qualunque professionalità

«Climbing walls» concept: talvolta per crescere in azienda devi scendere di livello, e questo ti permette di acquisire nuove esperienze

Creating experience based development plans: pensare a dei piani di carriera non basati su item classici (grade, retribuzione e peso della posizione), ma sulle esperienze chiave da gestire per poter sviluppare la propria employability nell'organizzazione

RISULTATI

Dal lancio avvenuto in primavera 2018, sono stati completati il 70 % dei piani di sviluppo. Alla piattaforma hanno però acceduto un numero esiguo di utenti, causa blocco estivo. Al momento i feedback sono positivi, ma non esistono ancora dei dati analitici sufficienti per dare una valutazione a tutto tondo. A tal proposito il progetto prevede l'istallazione di una pagina back-end formato dashboard che ha l'obiettivo di raccogliere, elaborare e mostrare dati sui percorsi di sviluppo gestiti in autonomia dai partecipanti.

PRO / CONTRO

PRO: si parla di sviluppo in modo molto più strutturato, sta aumentando la qualità dei piani di sviluppo, ottimo riscontro soprattutto in periferia (es: depositi di Partesa) dove le persone si sentono valorizzati, anche grazie a conversazioni di maggior valore tra capo e collaboratore.

CONTRO: la cultura organizzativa è ancora ancorata allo sviluppo, inteso come sviluppo retributivo, di grade o di livello manageriale.

È REPLICABILE?

Ad oggi il progetto è scalato su tutta l'organizzazione italiana, potenzialmente potrebbe ampliare il suo raggio d'impatto anche all'esterno o comunque su di una scala maggiore.

3.3 DOCEBO: Coach & Share

Il caso descritto in questo paragrafo tratta di una progettualità denominata Coach & Share, uno spazio virtuale di ricerca e condivisione proattiva di conoscenze, sviluppata interamente da Docebo.

AZIENDA

Docebo è un'azienda tecnologica che fornisce alle organizzazioni e ai loro partner / clienti in tutto il mondo esperienze di apprendimento personalizzate e automatizzate senza precedenti che trasformano l'apprendimento in un vantaggio competitivo.

Docebo ha cinque uffici in tutto il mondo, incluse località in Europa, Asia e Nord America. La società ha raddoppiato la sua forza lavoro nel 2018, aggiungendo più di 100 dipendenti per portare la sua visione dell'apprendimento basato sull'intelligenza artificiale alla vita e mantenere la sua reputazione come una delle aziende in più rapida crescita e più innovative del settore della tecnologia di apprendimento.

Mentre il tradizionale LMS e le tecnologie di apprendimento aziendale hanno dettato il modo in cui le persone apprendono, con corsi formali spinti dall'alto verso il basso, Docebo fonde modalità di apprendimento formali, sociali ed esperienziali per stimolare crescita, performance organizzative ed entrate.

COMPETENZE FOCUS DEL PROGETTO

Il progetto nasce con l'obiettivo di dare uno spazio alla condivisione di informazioni in modalità informale su argomenti che riguardano l'azienda a 360° piuttosto che i singoli team, in modo che la conoscenza ed eventuali aggiornamenti non vadano dispersi. Per questa ragione non vi sono delle competenze in particolare che stanno alla base del progetto, ma si tratta di *open learning* o apprendimento aperto.

METODOLOGIA

Il progetto utilizza l'**e-learning** come principale approccio, creando, attraverso l'applicazione dell'**Intelligenza Artificiale (IA),** un know-how organizzativo condiviso e alimentato direttamente dagli utenti stessi.

e-learning	social learning

La categorizzazione automatizzata con IA aggrega i contenuti simili e forma delle **comunità di pratica** attorno ad essi. In questo modo, gli utenti possono trovare facilmente chi sta apprendendo le stesse tematiche e possono confrontarsi. In pratica, l'IA funge da **e-tutor** nella pre-selezione dei contenuto di interesse mostrati tramite la navigazione, con lo stesso algoritmo utilizzato per le pubblicità che appaiono durante una navigazione online sulla base delle ricerche maggiormente effettuate dallo user.

Lo strumento potrebbe sembrare volersi basare sul social media learning. In realtà, un social media learning è per sua stessa definizione "social", inteso come strumento volto alla socializzazione diffusa, mentre con Coach & Share, i canali sono esclusivamente aziendali ed è possibile veicolarne la visibilità (al contrario, con le piattaforme di social media non è possibile farlo, per esempio con workplace di Facebook). Inoltre, rispetto ad un social media classico, è possibile fare in modo che gli esperti (per temi di più alto interesse) avallino i contenuti pubblicati. Secondariamente, ad oggi l'IA non si applica ad un social media learning, in Coach & Share esiste ed agevola l'assegnazione dei contenuti migliori alle persone più interessate ad essi. Infine, i contenuti restano nella piattaforma a disposizione di tutti gli utenti e possono essere utilizzati come base per la creazione di altri di altri corsi, anche presenti in altri canali, rendendo la piattaforma molto più versatile di un social media.

PROGETTO "Coach & Share"

Docebo Coach & Share è una piattaforma digitale basata su Intelligenza Artificiale (IA) che migliora l'efficacia del social learning nell'organizzazione, supportando il modo naturale di apprendere degli utenti. L'IA ti permette di catturare le conoscenze di utenti ed esperti con maggiore semplicità. Quando un utente carica nuovi contenuti, la piattaforma genera automaticamente un elenco di utenti che hanno utilizzato

contenuti simili e che potrebbero essere interessati ai nuovi contenuti, dando vita a un'esperienza di formazione social completa e centralizzata.

Docebo Coach & Share consente agli utenti di trovare rapidamente le informazioni di cui hanno bisogno, permettendo loro di porre domande e ottenere risposte in base alle conoscenze generate da altri utenti ed esperti in tutta l'organizzazione. Le funzioni di Ricerca Globale Avanzata e di Auto-generazione dei tag basate su Intelligenza Artificiale semplificano non solo l'upload e la condivisione dei contenuti, ma approfondiscono anche le capacità di ricerca, consentendo agli utenti di accedere alle informazioni necessarie nel momento del bisogno.

Coach & Share si integra con Screencast-O-Matic per catturare e condividere schermate e registrazioni webcam. Sia gli amministratori che gli utenti possono registrare lezioni, webinar, demo e chiamate Skype, generando rapidamente e con facilità risorse video. L'IA "ascolta" le risorse video, generando automaticamente un elenco di tag per facilitare la categorizzazione dei contenuti e la ricerca.

Quando un utente visualizza un contenuto, la piattaforma genera automaticamente un elenco di utenti che hanno utilizzato contenuti simili, consentendo a chi ha caricato un contenuto di condividere facilmente il capitale di conoscenze con chi in azienda potrebbe valorizzarlo maggiormente. Inoltre, gli utenti ricevono suggerimenti personalizzati di contenuti generati dagli utenti, creati dall'IA in base alle loro specifiche esigenze formative.

OBIETTIVI

Gli obiettivi del progetto si riassumono in sette azioni che gli sviluppatori si sono posti come principali risultati attesi della piattaforma:

- **Chiedi agli Esperti**

Se non riesci a trovare risposte nei materiali di formazione. Chiedi agli esperti. Le risposte contrassegnate come "Migliore Risposta" diventano capitale di conoscenza per l'intera organizzazione.

- **Crea e Condividi playlist generate dagli utenti**

Dai ai tuoi utenti la possibilità di costruire i propri percorsi formativi.

- **Crea e Condividi schermate e registrazioni webcam**
- **Crea, modifica e condividi istantaneamente schermate e registrazioni webcam.**
- **Crea nuovi asset di conoscenza**

Cattura le conoscenze e i contenuti generati dagli utenti della tua azienda, validati tramite peer-review e condividili con tutti i team dell'organizzazione, costruendo una cultura di condivisione del sapere che riconosce e premia i top performer.

- **Traccia e Ricompensa i contenuti generati dagli utenti**

Gli utenti e gli esperti dell'azienda uniscono le forze per sviluppare best practice, mentre i top performer sono riconosciuti dai propri colleghi e premiati dall'organizzazione.

- **Valida e Condividi i contenuti generati dagli utenti**

Valida i contenuti generati dagli utenti attraverso un processo opzionale di peer-review. Modifica, gestisci e pubblica in una knowledge library organizzata per canali tematici.

RISULTATI

La piattaforma ha coperto le sette aspettative definite dagli sviluppatori. Gli obiettivi di apprendimento sono stati raggiunti nella misura in cui lo strumento è continuamente alimentato dai dipendenti. In questo momento, il numero delle risposte rispetto alle domande che vengono poste è in miglioramento.

- 300 utenti
- 55 canali diversi aperti (aree tematiche entro cui uno o più gruppi aziendali può condividere contenuti)
- L'anno scorso sono stati pubblicati 248 contenuti di learning (ad oggi si sono raggiunti già un totale di 1973)
- 407 domande aperte

PRO / CONTRO

La creazione di contenuti nuovi o la condivisione di contenuti esistenti (raccolti esternamente) nasce dalle esigenze professionali espresse dalle singole persone di essere

allineati al team e quindi costantemente aggiornate. Per tale ragione, il lancio della piattaforma non ha comportato la necessità di fare promozione: il bisogno nasceva spontaneo. Per lo sviluppo è stato sufficiente utilizzare le competenze esistenti in azienda.

È REPLICABILE?

È una feature della nostra piattaforma, in continuo sviluppo, pensata per essere migliorata e scalata. L'Intelligenza Artificiale rappresenta un ultimissimo step ma di sicuro non un punto di arrivo.

3.4 Osservazioni e Considerazioni finali

Nelle tre interviste raccolte, abbiamo cercato di dare particolare enfasi agli elementi che potessero aiutarci maggiormente nell'indagine in oggetto, ovvero *"come le organizzazioni promuovono l'*Agile Self-Learning*?"*. In particolar modo, ci siamo focalizzati su cinque caratteristiche trasversali a tutti i progetti, coerenti con il tentativo di capire se sussista l'esistenza di un *agile self-learning cycle*:

- Tipi di competenze oggetto
- Metodologie messe in atto
- Modalità di sviluppo del progetto
- Efficacia in termini di obiettivi raggiunti
- Replicabilità

Tipi di competenze oggetto

L'approccio utilizzato dalle tre aziende intervistate ha tratti simili, come divergenti. Generalmente un progetto formativo parte dai bisogni di sviluppo al quale si vuole puntare. In questi tre casi abbiamo tre modalità diverse di starting point, sotto certi punti di vista quasi graduali tra di loro. Vediamoli in questo ordine:

- Heineken utilizza un approccio più tradizionale e personalizzato, sia nella specificazione delle competenze per ruolo, sia per la definizione delle competenze in base al tipo di organizzazione. Nel progetto vengono considerate quindi sia competenze soft sia tecniche, caratteristiche del ruolo ricoperto nel qui e ora dalla persona. In questo modo, i percorsi di sviluppo disponibili sono ricchi di obiettivi di sviluppo tra cui scegliere, seppur delimitati dal confine organizzativo e dalla sagoma del ruolo rivestito. Da un punto di vista organizzativo si creano le condizioni per facilitare anche i discenti che possiedono meno fattori personali in linea con un approccio Agile Self-Learning e soprattutto si mantiene un forte allineamento con le strategie di sviluppo strategico dell'azienda. Lo sviluppo viene però circoscritto all'employability organizzativa.

- Sisal utilizza un modello di competenze molto all'avanguardia se comparato con le competenze del futuro identificate nelle indagini messe a confronto nel capitolo 1. Pone un focus importante sulle competenze soft trasversali, che gli permettono di abbracciare l'intera popolazione aziendale indipendentemente dal ruolo. Lavorare su competenze di questo tipo significa permettere alle proprie risorse di sviluppare la propria employability individuale e organizzativa. L'indipendenza dal ruolo facilita l'accesso al percorso e l'utilità dell'apprendimento su più fronti, anche al di fuori dell'ambito aziendale. Questo fa senz'altro leva sulla motivazione del discente agile perché ha modo di spaziare nella definizione degli obiettivi di sviluppo potendosi agganciare anche a bisogni personali.

- Docebo abbandona completamente il concetto di competenza come base del progetto di autosviluppo per abbracciare il *social learning* e l'*open learning* a 360 gradi. Una scelta coraggiosa, visto e considerato che le caratteristiche dell'agile self learner, se non intrinseche, debbono essere stimolate. Ed infatti i risultati dei primi due anni di progettualità vedono il realizzarsi di molti contenuti, ma non ancora di un afflusso di reciprocità tra domanda e offerta bilanciato. Dall'altro lato, rispetto ad Heineken, si lascia massima libertà ai

discenti di creare e cercare i contenuti necessari, potendo così avvicinarsi ad un processo di Agile Self-Learning quasi al 100 % autonomo, se non consideriamo la presenza dell'intelligenza artificiale che funge da facilitatore di decisioni, ma anche da stimolo nel processo di orientamento e selezione dei contenuti di interesse.

Segue una tabella di sintesi delle competenze, ove esistenti, focus dei vari progetti:

Heineken	**Sisal**	**Docebo**
Il progetto si basa su una moltitudine di competenze, definite "capabilities", mappate e distribuite sulla base dei ruoli.	Problem Solving Team Working Orientamento al cliente Negoziazione People Management Programmazione Decisione Orientamento ai risultati Iniziativa Gestione dei conflitti Adattabilità / Flessibilità Propensione al nuovo	Il progetto non si basa sulle competenze, ma sulla condivisione di conoscenze utili

Metodologie messe in atto

Due su tre organizzazioni utilizzano l'**assessment** come strumento di valutazione prima e dopo il percorso di sviluppo. Lo strumento assessment si rivela molto utile per il discente agile per aiutarsi nelle scelte degli strumenti da utilizzare per svilupparsi. Tuttavia, in un processo di Agile Self-Learning, la consapevolezza è data principalmente attraverso la **"riflessione",** che ci indica Sisal, risultando il miglior candidato tra i casi a cui inspirarsi nello stimolare un processo di autosviluppo agile in organizzazione.

Heineken	**Sisal**	**Docebo**
e-learning Formazione in Aula Gamification	e-learning Coaching (self - direct - peer) Group session (training - sharing) Modalità Blended Self Learning	e-learning social learning (comunità di pratica)

Nel progetto di Sisal, il discente viene accompagnato alla riflessione sia attraverso la piattaforma, sia attraverso i momento di confronto in gruppo. Attraverso queste due attività vengono messi in moto due sfere sensoriali: la memoria visiva attraverso la scrittura e la memoria uditiva attraverso l'ascolto attivo in group session. In Sisal avviene un vero e proprio *double loop learning*.

In tutti e tre i casi viene attivato il 20 % dell'apprendimento attraverso la condivisione (secondo il modello 70:20:10). In Heineken il discente si confronta con il proprio manager, avendo il percorso di sviluppo legato al proprio performance management process. In Sisal, i momenti di confronto fanno parte del processo e si sviluppano in due situazioni principali, attraverso il gruppo e attraverso il coach assegnato. In Docebo, il sistema è stato studiato come un aggregato di Forum, ovvero con l'idea che le persone si pongano e risolvano quesiti in totale libertà, supportandosi l'un l'altro. Oltre a mettere la community a confronto diretto, l'intelligenza artificiale mette a sua volta in connessioni discenti con interessi in comune, ed infine, a detta della Training Manager, questi possono decidere di portare fuori dal sistema online i contenuti attraverso momento di confronto off line e gestiti totalmente in autonomia.

È molto interessante notare come, nonostante tutti e tre i progetti abbiano un contenuto tecnologico importante e moltissimi contenuti vengono gestiti in formato e-learning, i discenti vengano spinti, almeno in un momento durante il processo, anche ad attivarsi off line. Questa riflessione va a sostegno di un altro elemento che facilità l'Agile Self-Learning: l'abbracciare diverse modalità di apprendimento che non escludano la

presenza o meno di un facilitatore, purché accettato. Difatti, tutte le aziende hanno optato per un mix di metodologie che vanno dall'aula tradizionale all'applicazione di nuove tecnologie, quali appunto lo sviluppo di uno spazio digitale, community online e artificial intelligence.

Modalità di sviluppo del progetto

Tutti e tre i progetti hanno richiesto ingenti investimenti di tempo e di budget, sia dovuti allo sviluppo o l'acquisizione di piattaforme digitali, sia per la numerosità delle persone coinvolte.

In due casi su tre, la comunicazione, diretta e indiretta, accompagnata dai manager, è stata fondamentale. Docebo sembra essere l'unico caso in cui lo sviluppo della piattaforma sia stata una risposta ad un bisogno emerso che non ha necessitato di una vera e propria campagna a sostegno. Potrebbe questo mettere in dubbio l'esigenza di un processo di comunicazione a sostegno? Non del tutto. Come abbiamo evidenziato nel capitolo 2 e successivamente, avere una cultura dell'apprendimento è la base per sostenere un processo di Agile Self-Learning in azienda. Molto probabilmente, Docebo, sia per il core business, sia per la modalità con cui approcciano internamente la formazione e sviluppo, detiene già una cultura dell'apprendimento che comunica intrinsecamente alle persone l'utilità di strumenti a sostegno dell'autoapprendimento. Per i dipendenti di Docebo, la condivisione e l'aiuto reciproco sono attività giornaliere, ragion per cui uno strumento che facilità queste attività viene accettato più facilmente perché non comporta un cambiamento oneroso da un punto di vista emotivo.

Heineken e Sisal hanno livelli diversi di distanza verso quella che definiamo una cultura di apprendimento. In questa sede non abbiamo gli elementi per valutare quanto sia questa distanza e in che misura siano presenti i fattori organizzativi (velocità, sperimentazione attiva, comunicazione e collaborazione) necessari per arrivare allo stesso livello di Docebo, ma possiamo cercare di fare una prima analisi dell'ambiente attraverso le interviste raccolte rispetto ai fattori di contesto citati nel capitolo 2, per creare un ambiente fertile all'implementazione di un processo di Agile Self-Learning:

FATTORI DI CONTESTO	Heineken	Sisal	Docebo
Aiutare i singoli nell'isolare i propri bisogni reali	sì	sì	sì
Responsabilizzare rispetto al proprio l'apprendimento	In parte	sì	sì
Offrire uno spazio fisico/virtuale ad hoc destinato all'autoapprendimento	sì	sì	sì
Fornire supporto, sia psicologico, sia in termini di strumenti	no	In parte	In parte

Tutte e tre le aziende hanno creato le condizioni per permettere ai discenti di isolare il proprio bisogno, sia esso esplicitato come competenza attraverso lo strumento dell'assessment (Heineken, Sisal), sia esso espresso sotto forma di domanda (Docebo).

La responsabilizzazione del discente rispetto al proprio percorso di apprendimento si potrebbe dire che sussista nella misura in cui è il singolo a definire più del 50 % delle proprie azioni di sviluppo, anche se guidate dall'intelligenza artificiale o dal confronto con terze parti. Per validare questo fattore, sarebbe utile indagare ulteriormente a che livello le persone si sentono autonome e responsabili del percorso di apprendimento attraverso i progetti disegnati dall'organizzazione.

In tutti i casi possiamo riconoscere l'esistenza di uno spazio virtuale destinato all'autoapprendimento. Per quanto concerne invece lo spazio fisico, in questi casi nello specifico, si potrebbe identificare come il lavoro di tutti i giorni e i momenti scelti dal discente per sviluppare determinate task che esulano dallo spazio online, es. lettura di libri, confronto con colleghi, partecipazione a seminari ecc … . Attività che in alcuni casi possono essere scelte attraverso la piattaforma o anche solo mappate per creare un diario di bordo a supporto del processo di riflessione.

Infine, possiamo notare che in tutti in casi c'è una mancanza totale o parziale di un supporto specifico a sostegno del percorso, quali per esempio strumenti formativi che

permettano di acquisire nozioni di apprendimento per comprendere pienamente le proprie decisioni sugli strumenti di sviluppo. Sisal sembra essere l'unico caso in cui la presenza del facilitatore permette di dare chiarezza sugli strumenti e accompagnare dubbi durante il percorso. Heineken ne risulta assente sulla base delle informazioni raccolte, a meno che il manager non funga, durante l'azione di confronto, da facilitatore in questi termini, mentre Docebo, data la natura del progetto, mette le persone nelle condizioni di sviluppare in autonomia e tramite il confronto per gruppi di interesse, una forma di supporto al percorso intrinseco nelle interazioni tra i membri della community. In questo caso si creano le stesse condizioni che si hanno per esempio nei gruppi degli alcolisti anonimi, ovvero una sorta di rete paracadute che distribuisce la motivazione e la responsabilità rispetto all'apprendimento tra più individui.

Facendo un passo avanti rispetto al contesto, non ci resta che valutare quanto queste progettualità si avvicinino a quello che abbiamo descritto essere un learning cycle di Agile Self-Learning: RDBF (reflection – design – behavior – feedback)

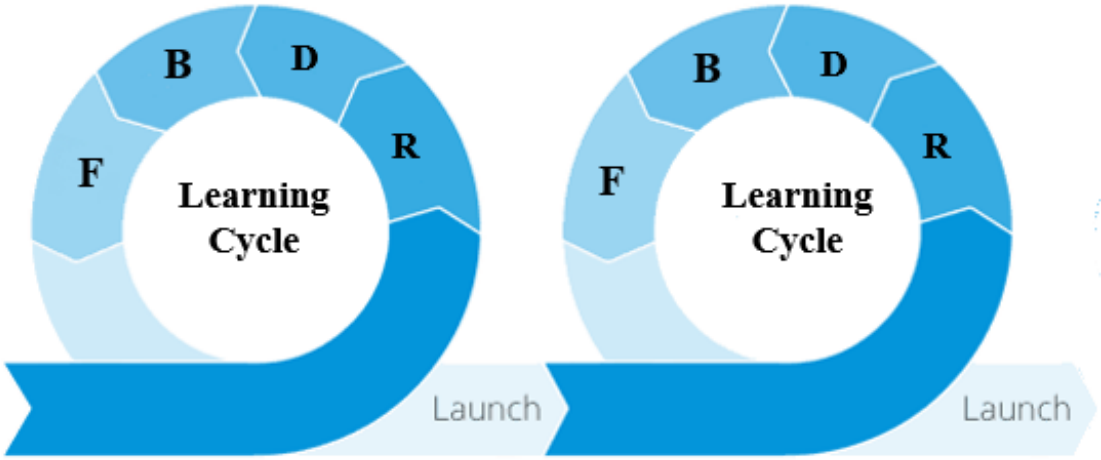


Figura 10 Self Agile Learning Path

Agile Learning Cycle	Heineken	Sisal	Docebo
autoanalisi (riflessione – reflection - R)	sì	sì	In parte
pianificazione (disegno – design – D),	no	In parte	sì
azione (comportamento agito – behaviour - B)	sì	sì	sì
raccolta feedback (F)	sì	sì	sì

Sia Heineken sia Sisal prevedono una fase di autoanalisi che si traduce in un assessment strutturato iniziale, ma anche in diversi momenti di riflessione puntuali durante il percorso, dal vivo e attraverso la piattaforma. In Sisal avviene un vero e proprio processo di double-loop learning attraverso l'utilizzo del learning diary. I partecipanti sono stimolati ad un apprendimento riflessivo dovendo sia compilare il learning diary attraverso la piattaforma, sia commentare l'agito e quindi l'appreso durante i momenti di group. Un altro momento di riflessione avviene attraverso l'intervento di coaching che hanno a disposizione. In Heineken, l'autoanalisi avviene sia durante l'assessment iniziale, in cui il discente è accompagnato alla scelta delle capabilities obiettivo da perseguire nel proprio viaggio, sia attraverso il confronto con il manager sulle attività svolte in piattaforma e quindi l'appreso. In Docebo non esiste un momento di riflessione specifico che possiamo identificare come tale, tuttavia potremmo dare per implicito che attraverso la condivisione e la lettura di contenuti, che rispondano ai quesiti posti, unitamente alle interazioni tra i vari utenti, si scaturisca una autoriflessioni che accompagni uno sviluppo ciclico di una determinata conoscenza. Ne consegue che, essendo le domande e le risposte strettamente legate al lavoro quotidiano, dalla riflessione si passi ad un atto pratico in forma sperimentale per validare i contenuti raccolti. Anche la possibilità di realizzare confronti off line e eventualmente ri condividere l'appreso nella piattaforma, si potrebbe considerare come un ciclo di pianificazione – azione – feedback e di nuovo riflessione che perduri fino al raggiungimento dell'obiettivo di apprendimento autodefinito in autonomia.

Nel progetto di Sisal la fase di pianificazione è quasi completamente imposta dal progetto stesso. Resta tuttavia libertà da parte del discente nella scelta degli strumenti di allenamento disponibili in piattaforma. L'autonomia disponibile in questa fase responsabilizza l'apprendista nel processo, dandogli l'opportunità di poter adattare il percorso in base alle sue attitudini di apprendimento. Difatti gli strumenti in piattaforma rispondono al modello di Kolb. In Heineken questa autonomia viene del tutto azzerata, essendo i percorsi strutturati secondo le competenze definite in partenza per i diversi ruoli, l'approccio tradizionale nel disegno dello strumento limitano l'autonomia del discente fin dall'inizio, anche se resta autonomo nell'applicazione delle conoscenze acquisite, tramite la piattaforma, nel lavoro di tutti i giorni. Il collegamento alle performance fa da leva

sulla motivazione per tutte quelle attività pratiche che verranno poi utilizzate sia in fase di raccolta feedback sia di riflessione, per poi ripercorrere il learning cycle.

In tutti i casi vi è quindi un momento di azione pratica più o meno strutturato. Va da sé che senza questa fase, verrebbe meno l'intero processo di Agile Self- Learning, non avendo in tal caso nessun oggetto di osservazione su cui raccogliere feedback e fare le dovute riflessioni.

La fase di raccolta feedback è presente sotto forma di confronto con il capo (Heineken), group session / coaching (Sisal), knowledge sharing (Docebo). Si tratta di modalità complementari tra di loro, la cui efficacia dipende molto dai fattori personali degli individui e dalla cultura organizzativa.

Avere la possibilità di includere tutte le modalità di raccolta feedback descritte nei vari progetti in un percorso si apprendimento, offrirebbe ai partecipanti un esperienza di più completa e a lungo andare, un processo naturale intrinseco nel learning cycle.

Efficacia in termini di obiettivi raggiunti

L'efficacia dei progetti, volti a promuovere un processo Agile Self-Learning, non è di facile valutazione in così breve termine e senza obiettivi misurabili. Da un punti di vista qualitativo, Sisal ha ottenuto ottimi feedback dai partecipanti attraverso una survey di soddisfazione, mentre Docebo ha potuto cogliere un immediato interesse attraverso il numero di contenuti caricati in soli due anni e quindi le interazioni osservate dentro e fuori dalla piattaforma. Anche Sisal ha avuto un incremento quantitativo in termini di iscrizioni alle varie edizioni consequenziali del progetto, un altro indice che conferma come la promozione attiva da parte degli stessi partecipanti abbia creare un circolo vizioso a favore dell'engagement.

Per Docebo anche la realizzazione degli obiettivi di sviluppo della piattaforma stessa vengono considerati un criterio di successo. Gli stessi vengono considerati tali da Heineken. Non possiamo però tenerli in considerazione per il nostro scopo. Lo sviluppo dello strumento secondo il disegno non è un indicatore sufficiente per affermare che sia di fatto funzionale alla promozione di un processo di Agile Self-Learning.

Il progetto di Heineken non ha ancora raccolto risultati sufficienti per una valutazione di efficacia. Al momento un numero esiguo di iscritti non rappresenta un campione significativo rispetto all'intera popolazione aziendale per poter esprimere l'interesse o l'utilità dello strumento.

Replicabilità

Abbiamo indagato sulla replicabilità del progetto sia per poter ragionare su quali elementi possano essere presi in considerazioni per una medesima implementazione in altri contesti, sia e soprattutto perché un principio dell'Agile Self-Learning è la durevolezza e la ciclicità del processo. Tutti e tre i progetti sembrano possedere delle caratteristiche che ne permetteranno la sostenibilità nel medio periodo. Nel caso di Sisal, l'utilizzo di un facilitatore esterno implica anche una valorizzazione del costo che potrebbe essere un limite laddove non sussista il budget per poter sopperire a questa gestione esternalizzata. Heineken ha disegnato una piattaforma che ha un grosso potenziale in termini di replicabilità interna, ma per l'alta customizzazione, il progetto potrebbe risultare di difficile applicazione in altri contesti, se non partendo da uno stesso tipo di design che sicuramente richiede un costo in termini di tempo e budget. Potrebbe esserci anche un limite rispetto alla sostenibilità nel lungo periodo vista l'instabilità del mercato e la richiesta di flessibilità organizzativa necessaria. Nell'eventualità in cui Heineken dovesse cambiare ruoli o struttura, in tutto o in parte, verrebbe meno l'input del modello di capabilities, capillare, che sta alla base della piattaforma, o comunque, nel caso in cui gli aggiornamenti non fossero così costosi, richiederebbero un investimento di tempo abbastanza significativo. Docebo sembra essere scalabile internamente e sostenibile fintanto che le condizioni dell'ambiente organizzativo rispettino una cultura dell'apprendimento intrinseca nella cultura aziendale. Lo strumento di per sé è completamente lasciato all'autoalimentazione degli utenti e al loro stesso bisogno di colmare lacune utili nel lavoro di tutti i giorni. La piattaforma così com'è stata disegnata può essere esternalizzata come servizio di Docebo verso possibili clienti che ne trarrebbero il vantaggio di non dover spendere budget in sviluppo, né design sulla base delle proprie caratteristiche. In caso di innesto in altra azienda sarà però certamente

necessario un accompagnamento in termini di comunicazione e formazione per stimolare la condivisione alla base dell'apprendimento aperto.

VANTAGGI E SVANTAGGI OSSERVATI

Sulla base delle osservazioni raccolte, prendiamo caso per caso singolarmente per valutare pro e contro degli strumenti utilizzati da queste realtà nel tentativo di promuovere un processo di Agile Self-Learning in azienda:

- Heineken: il progetto di Heineken si presta per quelle realtà che non hanno ancora sviluppato una cultura dell'apprendimento diffusa, dove il legame tra apprendimento e prestazioni è una leva necessaria per motivare i singoli nel loro percorso di sviluppo. L'approccio tradizionale, che vede il disegno dello strumento sulla base delle capabilities (modello di competenze aziendale), è un punto di partenza semplice per le grosse aziende che utilizzano questo frame per la gestione delle attività di Learning & Development e vogliono iniziare ad accompagnare di learning worker verso un percorso di Agile Self-Learning. I manager restano figure chiave, ragion per cui è molto importante portarli a bordo nella fase di design, comunicazione e sponsorizzazione dello strumento, nonché nella fase di feedback e facilitazione. Lo svantaggio di questo strumento resta l'ingente investimento che sta alla base dello sviluppo della piattaforma, i tempi di progettazione e la rigidità della struttura nel lungo termine che richiederà nuovi aggiornamenti per rispondere ad un crescente bisogno di agilità individuale ed organizzativo.

- Sisal: il progetto di Sisal sembra porsi a metà strada tra gli altri due. Il mix proposto tra tecnologia, attività di sviluppo gestite in autonomia, l'aula facilitata e il confronto (de)strutturato, rispecchiano le caratteristiche dell'ambiente necessario per promuovere un Agile Self-Learning. Il modello è stato adattato all'organizzazione, attraverso la definizione delle competenze

trasversali obiettivo, mantenendo la giusta flessibilità che coniuga bisogni attuali e futuri nel rispetto dell'employability interna ed esterna. Lo svantaggio di questo progetto sta nella gestione delle varie edizioni, attualmente accentrata nel dipartimento HR, che prevede un team organizzativo dedicato per una grossa fetta del proprio tempo al progetto. Ci restano poi dei dubbi rispetto ai learning cycle che gli individui siano in grado di auto gestire al di fuori del progetto strutturato, potendo ispirarsi agli strumenti (cassetta degli attrezzi) suggeriti in piattaforma e attraverso gli interventi di coaching. Sarebbe utile poter rivedere a distanza di tempo, in che modalità i partecipanti stiamo mettendo in pratica l'appreso secondo un processo di Agile Self-Learning. Un altro punto a favore, e a sfavore, resta nell'utilizzo di un facilitatore esterno, che comporta un budget da tenere in considerazione, una gestione degli spazi e del tempo dei vari partecipanti, non sempre semplice da gestire. D'altro canto, il manager funge da sponsor, ma esterno al processo, lasciando una maggior libertà ai partecipanti di essere responsabili del proprio percorso in primis.

- Docebo: la piattaforma di Docebo esce completamente dalla logica di apprendimento strutturato e/o basato su modello di competenza, abbracciando completamente il concetto di comunità di pratica di Wenger. Lo strumento sviluppato si innesta nei processo lavorativi a supporto dei singoli e dei team, supportando un flusso di comunicazione costante e l'esplicitazione della conoscenza tacita. Un altro elemento a favore di questa modalità è la completa apertura verso la sperimentazione e il confronto, altri elementi che abbracciano una cultura volta a stimolare un Agile Self-Learning. Uno svantaggio di questo processo sta nella misurazione dello sviluppo degli individui lato organizzativo, ma l'eventuale esistenza di un canale a supporto del processo di riflessione (sia esso fatto attraverso la figura del manager, sia altra) potrebbe colmare questo fattore organizzativo che aiuta i collaboratori nell'assumere maggior consapevolezza della loro crescita e quindi anche una modalità per verificare un effettivo mantenimento dell'employability individuale e organizzativa.

In sintesi, tutti i casi a loro modo ci dimostrano che è possibile promuovere un Agile Self-Learning attraverso un buon mix di strumenti formativi. Abbiamo evidenziato ancora una volta l'importanza della cultura organizzativa: in base al livello di cultura dell'apprendimento che l'organizzazione ha, cambiano gli strumenti che vengono messi o che possono essere messi in atto.

In tutti i casi l'applicazione dell'e-learning sembra essere una constante che fa sorgere spontanea la seguente domanda: sarà questo un elemento necessario per garantire la promozione di un processo di Agile Self-Learning? Considerando lo scenario descritto, che vede la digitalizzazione come uno dei fattori esterni che sta maggiormente influenzando le nuove modalità di lavoro e di ricerca delle informazioni, sembrerebbe di sì. Sicuramente non è un caso, per queste realtà, l'aver scelto uno strumento tecnologico a supporto del processo di apprendimento: da un lato, l'applicazione dell'e-learning svincola il discente dalla presenza di un formatore (in tutto o in parte), facilitandone la responsabilizzazione sul percorso, dall'altro, gli permette di gestire l'apprendimento con più forme asincrone, che meglio si conciliano con i diversi ruoli che i partecipanti possono ricoprire in azienda. Per l'organizzazione c'è un costo-opportunità significativo e una maggior flessibilità nella gestione dei piani di sviluppo.

Resta ancora un punto di domanda, come questo processo di Agile Self-Learning si possa misurare sia a livello individuale sia come ROI sulla formazione. Considerato l'utilizzo di uno strumento digitale a monte, l'applicazione di una piattaforma di analisi potrebbe essere un primo punto di partenza, sia per poter raccogliere dati sui percorsi dei singoli, sia per poter creare delle vere e proprie analisi per competenze aggregate, che possano rispecchiare il know-how organizzativo e quindi fungere da elementi utili per fare ragionamenti di tipo strategico. Un'altra soluzione potrebbe essere quella di disegnare dei percorsi di sviluppo che siano direttamente correlati agli indici di produttività di un team, sganciandoli dalle performance individuali che perdono un po' del legame tra organizzazione e persona.

Conclusioni: uno sguardo al domani

Sia la letteratura, sia le esperienze pratiche raccolte e osservate, ci confermano quanto la formazione e sviluppo sia un'area indispensabile per l'individuo e per l'organizzazione per sostenersi nel mercato liquido odierno. L'agilità, e quindi la velocità nel raccogliere informazioni e manipolarle per rispondere tempestivamente a bisogni di sopravvivenza, diventa una caratteristica chiave nel panorama dell'apprendimento.

Gli individui sono spinti a responsabilizzarsi verso il proprio percorso di sviluppo, dentro e fuori dalle organizzazioni, fare leva sul proprio Agile Self-Learning per mantenere la propria employability, così come le organizzazioni sono responsabili nel creare un learning environment che stimoli l'autoapprendimento e metta i singoli nelle condizioni di potersi sviluppare in autonomia nel contesto organizzativo, come per una possibile riconversione altrove.

In questa visione, una ricostruzione dell'area di formazione e sviluppo in azienda è dovuta, sia per il mantenimento di un vantaggio competitivo, sia come forma di CSR (*Corporate Social Responsabilities*) verso i propri collaboratori. Non si tratta solo di focalizzarsi sull'employability interna, e quindi sull'assicurarsi un know-how crescente e una ri convertibilità delle proprio capitale umano per rispondere a bisogni organizzativi derivanti da molteplici fattori ambientali. L'aumento e l'invecchiamento della popolazione mondiale, la liquidità del mercato e la diversificazione delle generazioni spingono le organizzazioni ad avere un occhio di riguardo anche sulla necessità del singolo di riallocarsi nel mercato, in altre realtà. Le organizzazioni devono imparare a "lasciare andare" le proprie risorse.

Le tecnologie stanno sbaragliando il mercato ad una velocità molto più che proporzionale della velocità con la quale le persone riescono ad apprendere. Non sussiste solo un divario tra apprendimento formale e informale durante il primo inserimento nel mercato del lavoro, ma un gap anche tra apprendimento di oggi e domani per tenersi al passo con le innovazioni digitali durante il percorso professionale. I casi illustrati, seppur limitati, ci permettono di avere una prima visione di come sia possibile ridurre questo trade-off, facendo leva sulle diverse metodologie della formazione esistenti e

focalizzandosi sulle soft skills, che restano ancora di appannaggio degli umani rispetto agli umanoidi e robot, presenti e in arrivo.

Ciò che colpisce principalmente le PMI è sicuramente un tema di costi verso l'integrazione di nuove competenze che richiedono l'utilizzo di tecnologie avanzate, quali per esempio il deep learning e la realtà aumentata. In seconda battuta, vi è un limite nel trade off tra velocità nella risposta verso velocità nel cambiamento culturale. Il cambio di mentalità in alcuni ambienti statici, senza alcuna base per la costituzione di un approccio agile, richiede molto più tempo per creare le condizioni utili all'attecchimento di un Agile Self-Learning. Il Top Management, insieme alla popolazione manageriale e a coloro che ricoprono ruoli in HR, diventano i principali agenti di cambiamento per velocizzare questo processo e trascinare i collaboratori.

Abbiamo raccolto tre casi di sperimentazione attiva, sostenuti dall'HR con il benestare del Top Management e raccolto articoli e interviste di aziende, quali IBM e Google, che si stanno muovendo attivamente nel costruire una cultura dell'apprendimento attraverso human capital strategies di lungo termine. In tutti questi casi, la propensione al cambiamento fa da cappello introduttivo. Tra gli strumenti più utilizzati risiede l'applicazione dell'e-learning e di nuove tecnologie quali l'intelligenza artificiale e la virtual reality. Tali applicazioni facilitano l'accesso ad un apprendimento sempre più aperto, anche se i fattori personali fanno ancora da padrone e possono rallentare o velocizzare il cambiamento organizzativo verso una cultura dell'apprendimento agile. Il mix tra digitale e umano sembra essere al momento la risposta migliore per incamminarsi verso tale cultura, necessaria per aprirsi ad un processo di Agile Self-Learning.

Oltre ai mix metodologici raccolti, potremmo immaginare anche altre soluzioni plausibili: l'esistenza di applicazioni digitali che possano sostenere il processo di autoapprendimento agile, come un vero e proprio coach virtuale, magari basato sulla tecnologia del chat bot, oppure la predisposizione di uno spazio lavorativo caratterizzato da aree ed elementi che stimolano l'apprendimento agile, come delle meeting room ad hoc e delle librerie fisiche e multimediali. Se da un lato, le aziende possono stimolare e promuove l'Agile Self-Learning attraverso strumenti tecnologici e formativi, dall'altro il tema cultura dell'apprendimento diventa a tendere l'obiettivo finale per poter rendere il processo naturale e intrinseco nei processi organizzativi. Pensiamo per esempio

all'integrazione dello spazio di apprendimento in forma sperimentale di Google, nel lavoro di tutti i giorni, ma gestito in autonomia. Il lavoro per obiettivi si presta per questa tipologia di applicazione, così come i ruoli ibridi e le job rotation su ruoli completamente diversi gli uni dagli altri, che permettano uno scambio di conoscenze, ma anche un stimolo diretto per l'individuo che dovrà continuare ad apprendere per poter raggiungere i propri obiettivi.

I campi di sperimentazione ed applicazione sono tanti, nella nostra indagine circoscritta siamo riusciti a raccogliere pochi esempi soffermandoci sul punto di vista dell'organizzazione. Tuttavia sarebbe interessante poter analizzare non solo le caratteristiche dei progetti, ma anche l'effettivo cambiamento avvenuto negli individui e tracciare cosa questi ultimi fanno al di fuori del contesto organizzativo in termini di autoapprendimento, ma sempre finalizzato al raggiungimento di obiettivi organizzativi. Uno spazio che nei casi raccolti non viene registrato, o per lo meno non del tutto, se non rilevato durante i momenti di confronto.

Nella stesura di questa tesi, come studente lavoratrice, nonché HR Partner di un azienda molto innovativa e all'avanguardia, ho vissuta sulla mia pelle diversi agile learning cycle. Questo stesso percorso di studi è stata una forma di Agile Self-Learning che, anche se non stimolato in prima battuta dall'organizzazione, mi ha permesso di utilizzare moltissime delle nozioni apprese sul lavoro di tutti i giorni. Ho raccolto diversi momenti di riflessione destrutturati attraverso i quali ho potuto analizzare quali competenze stavo allenando e migliorando. Come Agile Self-Learner ho realizzato quanto sia sottile il confine tra quello che le persone apprendono fuori dall'azienda e riutilizzano sul lavoro e quello che apprendono attraverso il piano di sviluppo definito con il manager. Questo confine, al momento non definito, nel lungo termine potrebbe portare a nuove regole del contratto psicologico, che definiscano quanto sia nel diritto dell'azienda l'utilizzo del know-how individuale appreso al di fuori del tempo organizzativo e senza il supporto dell'azienda, e quanto l'azienda abbia il dovere di creare uno spazio temporale in cui la persona abbia il diritto di gestire il proprio apprendimento responsabile e consapevole dell'utilizzo che ne farà ai fini di obiettivi organizzativi. Come HR, intravedo il costo-opportunità di un cambiamento nella gestione del lavoro che inglobi in maniera più strutturata e flessibile il tempo necessario per raggiungere gli

obiettivi organizzativi delle persone attraverso un processo di apprendimento continuo e intrinseco nelle attività giornaliere. Molto probabilmente arriveremo a nuove forme contrattuali che non si baseranno più sul costo-orario, ma forse sul valore-conoscenza. Un cambiamento ambizioso ad oggi non facile da immaginare, ma di fatto, se vogliamo avere sempre di più agile self-learner, una forma contrattuale che si avvicini alla flessibilità del freelancer, sarà da prendere in considerazione. Sicuramente la libertà nella gestione del tempo contrattualizzato è legata ad un tema di fiducia reciproca che nelle strutture gerarchiche tradizionali farà molta fatica ad attecchire. Nella realtà in cui mi trovo ora, ho avuto modo di vedere questa evoluzione avvenire nell'arco di pochi anni grazie alla guida di una leadership condivisa e soprattutto accettata. Comincia a farsi strada il concetto di Agile Leadership, che forse in qualche modo è una nuova veste della leadership situazionale, ma anche condivisa, di cui hanno bisogno le organizzazioni per essere vincenti nel mercato instabile, ma anche per restare attrattive. La cultura dell'apprendimento dovrà essere sostenuta non solo da processi di formazione e sviluppo rivisitati, ma anche da forti investimenti sulla comunicazione. Dal mio punto di vista, l'employer branding dovrà essere in grado di far toccare con mano la cultura dell'apprendimento che le aziende creeranno, proprio per mantenere una certa credibilità che farà da apriporta al rapporto di fiducia accennato pocanzi.

Il futuro ci prospetta grandi cambiamenti organizzativi che vedranno la figura dell'HR evolversi insieme alle strutture organizzative e ai processi, diventando, forse dei veri e propri agile change-maker ed i primi a ricoprire le vesti di agile self-learner.

Bibliografia

Dewey John., Esperienza e educazione, Raffaello Cortina Editore, 2014.

Di Francesco G., PIAAC-OCSE Rapporto Nazionale sulle competenze degli adulti, Parte prima, ISFOL, Roma, 2013.

Watts A., Policy and practice in career guidance, OCSE, A keynote speech delivered to the Institute of Career Guidance Annual Conference, Ashford-Kent, 5-7 settembre 2002.

Stefanie Marianne Marchese. Future Work Skills 2020. Le 10 competenze del futuro, 2019. Tratto da http://www.togetherhr.com/blog/future-work-skills-2020-le-10-competenze-del-futuro-together/

World Economic Forum, The Future of Jobs 2018, 2018, tratto da http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2018/

Fassari L. I modelli dell'employability skills nel dibattito anglosassone in Benadusi L., De Francesco G., (a cura di) "Le Competenze per l'occupabilità. Concetti chiave e approcci" di analisi. Franco Angeli. Milano, 2004.

Nicola Dho, Costruire uno strumento per misurare l'occupabilità, Università degli Studi di Genova, 2007, pp. 5-17.

Negrelli S., La trasformazione del lavoro, Laterza, 2016.

Becker, Human Capital: A Theoretical and empirical Analysis, 2nd edn. New York: National Bureau for Economic Research, 1975.

Alberto Giacometti, *"Empowering Digital Workplace: tecnologie e ripensamento degli spazi rendono smart il lavoro"*, Digital4, 28 Nov 2018, tratto da

https://www.digital4.biz/hr/smart-working/empowering-digital-workplace-tecnologie-spazi/

P. Senge, The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization, Crown Publishing Group, 2010.

Canadian Labour Force Development Board (1994) Putting the pieces together: towards a coherent transition system for Canada's labour force. Ottawa: Canadian Labour Force Development Board.

Caruso B., Occupabilità, formazione e "capability" nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro, 17 gennaio 2007, tratto da http://www.lex.unict.it/eurolabor/formazione

CBI (Confederation Of British Industry), Making Employability Work: An Agenda for Action. London: CBI, 1999.

"*3 Steps on the Path to Agility", The Real Future of Work: The Agility Issues,* Gallup, 2018, tratto da https://www.gallup.com/workplace/241793/steps-path-agility.aspx

Commissione delle Comunità Europee, Bilancio di cinque anni della strategia europea per l'occupazione, Bruxelles, 2002.

Commissione europea. Dieci anni di Strategia europea per l'occupazione (SEO), Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, 2007.

Conference Board of Canada, Employability Skill Profile. Ottawa, 1996.

Cascio W.F., Tendenze in ambito formativo: macro micro e questioni politiche – Training Trends: Macro, micro, and policy issues. Human Resources Management Review, 2017.

Lisa M. Baumgartner, An update on transformational learning (cap 2). New Direction for adult and continuing education, n. 89, Spring 2001. A publishing unit of John Wiley & Sons, Inc.

Sharan B. Merriam, Andragogy and Self-Directed Learning: Pillars of Adult Learning Theory (cap 1). New Direction for adult and continuing education, n. 89, Spring 2001. A publishing unit of John Wiley & Sons, Inc.

Bouchard Jennifer, Transformative Learning, Salem Press Encyclopedia, 2017.

Di Robert S. Kaplan, Robert S.. Kaplan, David P. Norton, David P. Norton The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Harvard Business School Press Boston, 1996.

Kicken, W., Brand-Gruwel, S., Van Merriënboer, J. J. G., & Slot, W. (2009). The effects of portfolio-based advice on the development of self-directed learning skills in secondary vocational education. Educational Technology Research and Development, 2009, p. 57, 439-460.

Rana, S., Ardichvili, A., & Poesello, D., Promoting self-directed learning in a learning organization: tools and practices. European Journal of Training and Development, 2016, p. 470-489.

Saks, K., Leijen, A., Distinguishing self-directed and self-regulated learning and measuring them in the e-learning context. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 112, 190-198.

Barry-Craig P. Johansen and Gary N. McLean, Worldviews of Adult Learning in the Workplace: A Core Concept in Human Resource Development, Advances in Developing Human Resources, 2006.

Ellinger A., “The Concept of Self-Directed Learning and Its Implications for Human Resource Development”, Sage Journals, 2004.

Massimo Soriani Bellavista, Anna Faggin, Management della formazione, Franco Angeli, Milano, 2016.

Kyungmee Lee, Hyoseon Choi and Young Hoan Cho, Becoming a competent self: A developmental process of adult distance learning, The Internet and Higher Education, 2018.

Vishal Arghode, Earl W. Brieger and Gary N. McLean, Adult learning theories: implications for online instruction, European Journal of Training and Development, 2017, p. 41 – 593.

Nacamulli R. C. D., Lazazzara A., L’ecosistema della formazione: Allargare i confini per ridisegnare lo sviluppo organizzativo, Egea, 2019, pp. 154 – 155.

Henry Khiat, Academic performance and the practice of self-directed learning: The adult student perspective, Journal of Further and Higher Education, 2017, p. 41 -44.

Mike Peckham, Self-managed learning theory and practice, Management Development Review, Vol. 8 Issue: 4, 1995 pp. 23-26.

Boldizzoni D., Nacamulli R., Oltre Aula. Strategie di formazione nella società della conoscenza (seconda edizione), Apogeo, Milano, 2011.

D. Kolb, Experiential Learning: Experience As the Source of Learning and Development, Ft Pr, 1983.

Quaglino G.P., Formazione. I metodi, Raffaello Cortina editore, Milano, 2014.

Tough A., Adult's Learning Projects: A Fresh Approach to Theory and Practice in Adult Learning, Pfeiffer & Co., 1979.

Francesco Ramella, Sociologia dell'innovazione economica, Il Mulino, 2013.

Becattini G., Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico, Rosenberg & Selier, Torino, 2000.

Becattini G., Bellandi M., Dei Ottati G. & Sforzi F., From Industrial Districts to Local Development: an itinerary of research, Edward Elgar Publishing, Chalterham, UK, 2003.

Porter M.E., Clusters and the new economics of competition, Harvard Business Review, Nov-Dec 1998, p. 77-89.

Trigilia C., La costruzione sociale dell'innovazione. Economia, società e territorio, Firenze, Firenze University Press, 2007.

Sobrero M., La gestione dell'innovazione, Carocci Editore, 1999, p. 171 – 280.

Garavaglia A., Didattica on line. dai modelli alle tecniche, Unicolpi, Milano, 2010.

Petti L., Apprendimento informale in rete: dalla progettazione al mantenimento delle comunità on line, Milano, Franco Angeli, 2011.

Garavaglia A., Ambienti per l'apprendimento in rete: gli spazi dell'e-learning, Bergamo, Edizioni Junior, 2006.

Rivoltella, P.C., Neurodidattica. Insegnare al cervello che apprende, Cortina, Milano, 2012.

Noe, R.A. e altri. Gestione delle risorse umane, seconda edizione. Apogeo, Milano, 2012.

Paoletti, F. Organizzare le funzioni del personale. Franco Angeli, Milano, 2011

Lev Vygotoskij, Pensieri e Linguaggio, a cura di Luciano Mecacci, Laterza, 1934

Levati, W., Saraò, M., Psicologia e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni. Franco Angeli, Milano, 2015.

Pellicelli G., Strategie d'Impresa, Università Bocconi Editore, Milano, 2014

J.Morgan, "*The 7 Principles of the Future Employee"*, Forbes, 2014, tratto da https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/11/11/the-7-principles-of-the-future-employee/

Polanyi M., La conoscenza inespressa, tradotto da F. Voltaggio, Armando Editore, 2018.

McAuley, Duberley e altri, Organizzazione Aziendale: concetti, teorie ed applicazioni, Pearson, 2017.

Hayes, J., The Theory and Practice of Change Management, Palgrave Macmillan, 2018.

Choi, M., Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review", Human Resource Management, July-August 2011, Vol. 50, No. 4, p. 479-500;

Thomas, R., Sargent, L.D., Hardy, C., Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations, Organization Science 22(1), 2011, p. 22-41.

Van de Ven, A. H., Sun, K., Breakdowns in Implementing Models of Organization Change, Academy of Management Perspectives, August 2011, p. 58-74.

Prandstraller F., Quacquarelli B., Risorse Umane Internazionali, Apogeo, Milano, 2011.

Laudon J, Laudon K, ESSENTIALS OF MIS, GLOBAL EDITION, Pearson, 2016 edition.

L. Baruffaldi, Leading Millennials, Egea, Milano, 2019.

Schein, La Consulenza di Processo, Cortina, Milano, 2001.

Ulivieri Stiozzi. Il counseling formativo, Franco Angeli, Milano, 2013.

Kaneklin, Il gruppo in teoria e in pratica. L'intersoggettività come forza produttiva, Cortina, Milano, 2010.

Adries De Grip, The importance of informal learning at work On-the-job learning is more important for workers' human capital development than formal training, Maastricht University, the Netherlands, and IZA, Germany, 2015.

Victoria J. Marsick, Karen E. Watkins, Informal and Incidental Learning, tratto da New Directions for Adult and Continuing Education, n. 89, Spring 2001 Jassey-Bass. A Publishing Unit of John Wiley and Sons, Inc. Cap. 3, pp. 25 – 34.

Peter Jarvis, Globalization, Lifelong Learning and the Learning Society – Sociological Perspectives, 2007, Vol. 2.

Pedler, M., Burgogyne, J. and Boydell, T. 1997. The Learning Company: A strategy for sustainable development. 2nd Ed. London; McGraw-Hill.

Senge, P. M. (1990). The art and practice of the learning organization. The new paradigm in business: Emerging strategies for leadership and organizational change, 1990, 126-138. Tratto da http://www.giee.ntnu.edu.tw/files/archive/380_9e53918d.pdf

O'Keeffe, T., Organizational Learning: a new perspective. Journal of European Industrial Training, 26 (2), 2002, pp. 130-141.

Ron Johnson and David Redmond (1998). L'arte dell'Empowerment – Come realizzare un'organizzazione snella più competitiva coinvolgendo e responsabilizzando il personale (The Art of Empowerment. The Profit and Pain of Employee Involvement), by Financial Times Professional Limited, Tradotto da Roberto Merlini.

Comunicazione Della Commissione Al Parlamento Europeo, Al Consiglio, Al Comitato Economico E Sociale Europeo E Al Comitato Delle Regioni - Sostenere la crescita e l'occupazione - un progetto per la modernizzazione dei sistemi d'istruzione superiore in Europa {SEC (2011) 1063 definitivo (2011).

Marco Rotondi. Formazione Outdoor: apprendere dall'esperienza – Teorie, modelli, tecniche, buone pratiche, Franco Angeli, 2004.

Mara Hoogerhuis and Bailey Nelson , *"Why It's Time to Disrupt the Traditional Approach to L&D"*, Gallup, Nov 8 2018, tratto da https://www.gallup.com/workplace/244628/why-time-disrupt-traditional-approach.aspx

Giuseppina Pellegrino**,** Il cantiere e la bussola: le reti intranet fra innovazione e routine, le reti internet tra innovazione e routine, 2014, p. 117 – 166.

Assunta Viteritti, Scienza in formazione. Corpi, materialità e scrittura in laboratorio, 2018.

Angela M. Passarelli, David. A. Kolb, The Learning Way – Learning from Experience as the Path to Lifelong Learning and Development, Oxford Handbook of LifeLong Learning, 2012.

Alessandro Sicora, Errore e apprendimento nelle professioni di aiuto, Maggioli Editore, 2010, pp. 21 – 50.

Maria Chiara Michelini, Susanna Testa, Apprendimenti e competenze. Dalla condivisione alla certificazione, 2012, pp. 35 – 41.

Alberto Cipriani, Alessio Gramolati, Giovanni Mari, Il lavoro 4.0 La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative, Firenze University Press, 2018.

Intervista a Stefano Scarpetta (OCSE), *"Mercato del lavoro tra formazione e automazione", Radio Popolare,* maggio 2019, tratto da https://www.radiopopolare.it/2019/05/mercato-del-lavoro-formazione-automazione/

Luba Manolova, "*IL LAVORO CHE CAMBIA - Modern Workplace: i tre pilastri che rendono l'organizzazione intelligente"*, Digital4, 13 Marzo 2019, tratto da https://www.digital4.biz/hr/modern-workplace-empowerment-engagament-employability/

Thomas O. Devenport, Human Capital, What is it and Why People invest it, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1999.

Charles W. L. International Business, Hill, McGraw-Hill Education; 8 edizione (1 febbraio 2010.

Marco Valsania, *"Amazon: 700 milioni per riqualificare gratis centomila dipendenti*", Il Sole 24 Ore, 2019, tratto da https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-700-milioni-riqualificare-gratis-centomila-dipendenti-ACO3NKY

Mike Peckmam, Self-managed learning: theory and practice, Management Development Review, MCB University Press, 1995, Vol. 8, N. 4, pp. 23-26.

Mezirow J., Taylor E.W., and Associates, Transformative Learning in Practice, Jossey-Bass Inc Pub, 2009.

Wenger E., Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità, tradotto da R. Merlini, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2016.

Rapporto Nazionale 2009 Sulle condizioni ed il pensiero degli anziani, Aging Society-Osservatorio della Terza Età, Roma 2009.

J. Bruner, Verso una teoria dell'istruzione, Roma, 1999, pp. 177-178.

Lucio Lamberti, Antonio Capone, Alessandro Lenti, Politecnico di Milano, Innovazione nella gestione delle Risorse Umane: siete pronti al people plan, School of Management, Gennaio 2019.

Tims, Maria; Bakker, Arnold B., Job crafting: towards a new model of individual job redesign, SA Journal of Industrial Psychology. January 2010 36(2):1-9; Society for Industrial and Organisational Psychology of South Africa (SIOPSA), 2010.

Ringraziamenti

Decidere di riprendere gli studi all'alba dei miei trent'anni e con un lavoro full-time è stata la seconda decisione più folle che abbia mai preso nella mia vita. In entrambi i casi c'è stata una sola domanda pericolosa che ha mantenuta accesa la mia motivazione "why not?". Perché non mettersi in gioco ancora una volta, perché non sfidarsi per perdersi e poi ritrovarsi con una nuova versione di sé, inevitabilmente diversa e possibilmente migliore. Questa tesi per me rappresenta il punto e a capo di un percorso che va oltre questi due anni di nottate e week-end sui libri e al telefono con colleghi studenti lavoratori, a confrontarsi e ripetere concetti vecchi e nuovi. E' il risultato di un processo evolutivo di apprendimento che mi ha portata dal mondo finanziario al mondo delle persone, dall'economia al sociale, e soprattutto dai sogni alla messa a terra di qualcosa che ora, posso dire, di sentirmi nel sangue. Dedico questa tesi alla me stessa di dieci anni fa, quando qualcosa di nuovo stava cominciando ed io ho deciso di cavalcarlo come un cavallo selvaggio: libero e incosciente. Alla me stessa che ha deciso poco più tardi di lasciare il continente per andare in Brasile, e poi in Paraguay, a fondare il ramo di un'organizzazione no profit. E alla me stessa che qualche tempo fa ha scelto di restare per darsi una chance anche dove tutto ha avuto inizio e potermi dimostrare che dove c'è passione, c'è apprendimento e sviluppo dentro e fuori te stesso.

Ed infine, dedico questa tesi alle persone che mi hanno sostenuta in tutto questo lungo percorso, dicendomi più spesso di essere "folle", ma amandomi nella mia follia e supportandomi a loro modo. Non ho mai creduto di essermi fatta da sola, nessuno lo è. Se i folli hanno avuto modo di realizzare qualcosa in questo mondo, è e sarà sempre grazie a tutte quelle persone innumerevoli, che da vicino e lontano, ci sono state e hanno sempre trovato il modo per farsi sentire.

La lista è lunga, ma chi mi leggerà, sa che mi riferisco alla mia famiglia, gli amici di sempre, i colleghi di ogni continente, gli amici arrivati nei vari anni e disseminati in mezzo mondo, e i miei compagni di avventure del progetto di vita che ha in qualche modo dato il via a questo elaborato: DreamingFuture. Grazie per esserci stati, per esserci ora e per esserci domani.

Live as if you were to die tomorrow. Learn as if you were to live forever.
Mahatma Gandhi