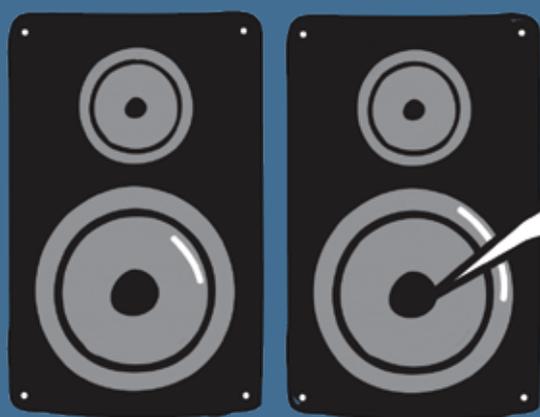


PERSONE & CONOSCENZE

LA VOCE DELLA DIREZIONE DEL PERSONALE



QUARTA LEZIONE. DAI, CARLO! ANCORA 3 SERIE E ABBIAMO FINITO!



> INCHIESTA

**Elearning, meglio affidarsi a specialisti
Ma per le soft skill si preferisce l'aula**

> CULTURE D'IMPRESA

**L'orario di lavoro non esiste più
Se il 'fai da te' batte il cartellino**

> SERVIZIO SPECIALE

**Nuove tecnologie per la formazione
Come coinvolgere le persone**

**Formazione lenta
Chi va piano apprende
... e va lontano**

Sfida tra aula e pillole formative Dalla rivalità alla collaborazione

Dario Colombo

Possono essere considerati come i due estremi dei metodi di somministrazione della formazione. Ma se un tempo erano rivali, oggi l'aula e le pillole sono complementari nei progetti formativi, a patto però che sappiano interpretare le nuove necessità delle aziende. L'aula deve trasformarsi in luogo d'incontro –ecco perché si può svolgere in spazi differenti– mentre le pillole devono consentire la miglior preparazione e, successivamente, possono essere utili per richiamare alla mente la formazione appresa e quindi applicarla nella quotidianità. Ne abbiamo parlato con due esperti di formazione, interpellati in quanto tra i principali rappresentanti di questi due metodi.

Da una parte la formazione d'aula, dall'altra quella digitale in pillole. È tra questi due 'antipodi' che si posizionano le numerose modalità di somministrazione della formazione, che possono consentire alla Direzione del Personale di sviluppare le capacità e le competenze delle proprie persone. Ma sono proprio gli estremi a dettare il passo al vasto panorama di soluzioni formative analogiche e digitali.

La contrapposizione aula-pillole formative non piace a **Maria Giovanna Garuti, Partner di Ismo e Psicologa del lavoro**: "Non sono due metodologie formative opposte, ma –grazie all'evoluzione della tecnologia– possano essere complementari". A suo giudizio, è fondamentale capire, in base ai propri obiettivi, quale sia più adatta, senza scegliere a priori quella digitale perché meno impegnativa in termini di tempo. "Alcune materie di formazione richiedono ancora la presenza e necessitano di un rapporto *de visu*, oppure di creare un gruppo di lavoro".





Maria Giovanna Garuti



Maria Giovanna Garuti ha iniziato a collaborare con Ismo nel 1972 ed è Partner della società dal 1982, svolgendo attività di docenza, consulenza e ricerca nell'ambito della formazione manageriale ed esperienziale, dello sviluppo organizzativo, della gestione delle risorse umane e di Change management in diversi contesti istituzionali. Dal 1998 al 2006 è stata Direttore Operativo di Ismo. Laureata in Lettere e Filosofia all'Università Cattolica di Milano, è Psicologa del lavoro; si è occupata e si occupa di formazione degli adulti e di metodologie didattiche innovative. Nel 2011 ha ottenuto il premio Aif per il contributo alla formazione.

Riconosciuto come l'ideatore delle pillole formative, **Franco Amicucci, Founder di Skilla-Amicucci Formazione**, conferma che l'aula è destinata a sopravvivere, a patto però che "si evolva", anche per interpretare lo scenario in cui la componente digitale è parte della nostra quotidianità: "Deve diventare un laboratorio interattivo, un attivatore di processi relazionali e un luogo dove poter esercitare le competenze acquisite".

Più dell'aula conta la presenza

La formazione d'aula, dunque, pur differente rispetto al passato, non se la passa così male. Decisivo, per assicurarle lunga vita, è iniziare a etichettarla come "formazione in presenza", iniziando ad allontanarsi dal modello formativo necessariamente racchiuso tra quattro mura. "La formazione in presenza non dev'essere intesa come un insieme di tavoli, sedie e slide. Si può fare camminando, meditando, nei musei, negli atelier di pittori, scultori o artigiani", prosegue Garuti. Una soluzione che ben si concilia con le attuali esigenze delle aziende, alla costante ricerca di competenze soft: capacità di generare innovazione, creatività, pensare in modo nuovo... "Si tratta di competenze che possono essere sviluppate prendendo spunto dai laboratori del sapere e del fare. E la presenza fisica per questa formazione è un elemento importantissimo, in quanto il virtuale ci sta allenando a perdere di vista la fisicità". Per Garuti, dunque, la presenza è una componente fondamentale per apprendere, perché "la memoria del corpo aiuta il pensiero": se i nostri ricordi non sono incorporati diventano volatili e rischiano di essere presto sostituiti dai nuovi ricordi. La memoria che passa dall'esperienza, invece, non si perde e può essere rievocata in qualunque momento; la formazione in presenza è vantaggiosa proprio per questo aspetto, di cui invece la formazione in pillole, più 'solitaria' e unilaterale, è priva". Proprio la condivisione di un'esperienza fisica, inoltre, permette di allenare l'empatia, ma pure la capacità di affrontare le situazioni difficili che la presenza impone: "Non è possibile interrompere una conversazione fisica, 'spegnere' l'altro o disconnettersi, ma è necessario im-

parare a sostenere la differenza e il conflitto che essa porta, capendo come governarli. Questa abilità è fondamentale nella società complessa e va allenata". Ecco quindi perché la formazione in presenza, secondo Garuti, si conferma un ottimo alleato, al contrario di altre modalità formative che, per la natura stessa dei mezzi con cui si trasmette il sapere, hanno dei limiti.

Pillole come supporto alla performance

Sull'esperienza come elemento principale dell'apprendimento concorda Amicucci, che però legge il tema in modo diametralmente opposto. La variabile tempo, infatti, incide in modo particolare sulla fruizione della formazione. "Nel campo dell'apprendimento sono fondamentali i concetti di ripetizione e continuità", riprende Amicucci. "Svolgere uno o due giorni all'anno di formazione è diverso dall'avere un microstimolo quotidiano". Anche perché, alla formazione è richiesto di dare sempre più evidenza immediata dei suoi risultati. Ecco quindi che, secondo Amicucci, in questo caso all'esperienza confinata dell'aula si deve lasciare spazio a quella "codificata e guidata", con le pillole formative che possono diventare "un supporto alla performance più che uno strumento formativo": "È sufficiente fruire della pillola formativa prima di svolgere l'attività in cui si metterà in pratica quanto appreso; applicare un concetto appena studiato è il migliore apprendimento, perché focalizzato sulla performance attesa".

A confermarlo è anche una ricerca, realizzata nel percorso di un dottorato di ricerca della Luiss, svolta su un gruppo di dirigenti di una nota società di telecomunicazioni, che si occupò di misurare, a distanza di una settimana, un mese e un anno dalla fruizione della formazione in pillole, quanto le persone ricordassero di ciò che avevano appreso. "I risultati furono ottimi", dice Amicucci. "L'apprendimento di nuove materie, infatti, passa dalla stimolazione della molteplicità di canali sensoriali e punti di vista in grado di coinvolgere tutte le otto intelligenze, trattandole con una molteplicità di linguaggi che rende l'apprendimento variabile e quindi più efficace".

Il potenziale della formazione in pillole, che consente di acquisire sapere in modo non convenzionale, è noto anche a Garuti, che però preferisce confinarne l'utilizzo in



un ambito ben preciso. In un'epoca nella quale si moltiplicano le informazioni e le fonti informative, i mezzi digitali possono aiutare a curare l'aggiornamento in tempo reale: "Non sfruttare questi strumenti sarebbe uno spreco di risorse. Io stessa fruisco di pillole formative, per esempio perché sono interessata a ricordare qualcosa o ad approfondirlo; lo faccio meglio quando mi trovo in un luogo isolato, senza il disturbo di altre persone e scegliendo il momento più adatto". Tuttavia, Garuti resta sulla sua posizione per la formazione in presenza. "Per tutta la parte che prende in considerazione 'me' come persona olistica, è necessario ancora l'incontro. Che sia con un mondo fisico o artistico, la dimensione 'aula' è meglio". Un aspetto su cui i due esperti concordano è di certo che la formazione in presenza deve far fronte alle nuove variabili legate allo scenario socio-economico che stiamo affrontando. La fretta e la velocità imposti dal mercato hanno come conseguenza la riduzione del tempo da condividere e di conseguenza anche la formazione d'aula oggi è ridotta ad appena uno o due giorni, in media con le giornate dedicate alla formazione delle aziende italiane. "Purtroppo le giornate a disposizione per i progetti formativi sono sempre meno, perché le imprese non possono far staccare le persone dal loro lavoro", ragiona Garuti. Insomma, il mantra è che chi non corre non è produttivo. Ma la verità può essere diametralmente opposta: "Quando si corre si è meno efficaci, riflessivi e creativi; con la fretta non si fa innovazione, perché questa conduce a usare comportamenti ripetitivi".

Concentrare la formazione in brevi pillole

Di contro, tuttavia, la formazione in aula non è detto che sia sempre la soluzione ideale. "Spesso si impiegano le già poche ore a disposizione per attività che potrebbero essere svolte in altro modo – si consideri la mera acquisizione di informazioni – sprecando quindi un tempo che sarebbe prezioso per il confronto di idee", dice Garuti. Il motivo? "Spesso è la conseguenza dell'ansia di controllo da parte delle aziende: in questo modo le imprese sono sicure che i propri dipendenti seguano webinar, vedano tutorial, ecc.". A giudizio di Garuti, la soluzione

è la "formazione aumentata": "Vuol dire veicolare le informazioni e la conoscenza con strumenti di elearning e sfruttare le ore di aula per discuterne".

Si torna quindi alla variabile tempo, vero stimolo della formazione in pillole che, come è noto, è nata agli inizi degli Anni 2000, quando emerse – dopo uno studio effettuato da Confindustria e Federmanager su 600 dirigenti – la difficoltà di trovare ore da dedicare ai programmi formativi. "Quasi come gioco nacque la pillola formativa, il cui scopo era provare a concentrare la conoscenza manageriale in lezioni da 15-20 minuti", ricorda Amicucci. Da quella che era una provocazione emerse un nuovo tema: la formazione liquida. "Si cominciò a ragionare su un metodo di formazione continua, non concentrata in due o tre giorni l'anno: l'obiettivo era individuare, nella quotidianità lavorativa delle persone, spazi per inserire momenti di riflessione e renderli continui". Nel 2005 Amicucci fu tra i promotori dello sviluppo, insieme con alcune università italiane, di otto dottorati di ricerca sulla metodologia dell'apprendimento in tempi brevi, da cui nacque il fenomeno del microlearning, ovvero la rappresentazione della conoscenza (tecnica o di processi lavorativi), organizzata in unità minime, riutilizzabili in contesti diversi e aggregabili fra loro fino alla creazione di vere e proprie collane. "La formazione in pillole non è un riassunto e, pertanto, non è in contrasto con gli approfondimenti", ci tiene a precisare Amicucci. "Rappresenta una base, un concentrato di conoscenza per invogliare le persone poi ad approfondire – ogni pillola contiene infatti l'indicazione di due libri di approfondimento – che viene curato in forme esteticamente accattivanti, ingaggianti e con linguaggi nuovi (cartoni animati, fumetti, giochi, ecc.), che rendono l'esperienza piacevole anche nei casi di formazione su materie tecniche".

Inoltre, negli ultimi anni le pillole formative hanno calcato l'evoluzione digitale, che ha spostato la fruizione della formazione dai device tecnologici più classici agli smartphone. La conseguenza è stata un'ulteriore riduzione dei tempi per la formazione. "Questo scenario ha condotto al microlearning, ovvero veri e propri concentrati di conoscenza in lassi di tempo molto ristretti

Franco Amicucci



CEO dell'anno 2017 della Formazione (premiazione *LeFonti Awards* – Borsa di Milano), Franco Amicucci è Sociologo, formatore e docente. Ha curato lezioni per l'università a distanza UniNettuno, insegnato in varie scuole manageriali, tra le quali la Luiss Business School. È Fondatore di *skilla.com*, la prima società italiana per la formazione in elearning, con oltre 300 clienti serviti, tra i quali FCA, Unicredit, Bulgari, Lamborghini, UnipolSai, Leonardo, BNL, Generali, Sisal, Salini Impregilo, Whirlpool, EY, TIM, Wind. Ha curato tutta la formazione online di Expo 2015, che ha coinvolto oltre 20mila persone, tra dipendenti, volontari e padiglioni di vari Paesi.

L'insieme dei dipendenti che fruiscono dei corsi online Skilla supera il milione di unità.

È autore di diverse pubblicazioni, tra le quali *La formazione fa spettacolo* (Il Sole 24 Ore, 2005) e *Boundaryless learning* (FrancoAngeli, 2013).



(da 30 secondi a due minuti), resi possibili dall'utilizzo di Intelligenza Artificiale, che permette di costruire percorsi totalmente personalizzati, in base al livello di partenza e al tempo disponibile", spiega Amicucci.

Formare i nuovi formatori

La trasformazione degli strumenti per la formazione ha ridimensionato anche il ruolo del formatore classico: un tempo, lavorando molto in aula, c'era maggiore coinvolgimento sulle metodologie didattiche e sulla modalità di stare in presenza. Ora lo scenario è cambiato e con esso le peculiarità del formatore. "La qualità distintiva è che la persona continui a studiare come funziona l'uomo e il suo apprendimento, con un focus sul rapporto uomo-macchina: deve conoscere il mondo che cambia e l'interazione dell'uomo con questo mondo. Solo in questo modo può conoscere l'organizzazione del lavoro e i problemi che le aziende affrontano, proponendo il progetto formativo più utile per favorire una buona

relazione uomo-uomo e uomo-macchina", dice Garuti. A suo giudizio, infatti, il formatore è un "architetto che deve progettare una soluzione articolata e complessa, tenendo presente una serie di fattori diversi". Inoltre deve considerare che, non potendo aumentare il tempo dedicato alla formazione, è necessario "utilizzare al meglio le ore a disposizione, integrando differenti tecniche e metodi formativi, per massimizzarne i vantaggi".

Garuti, però, invita alla riflessione sull'importanza del lavoro di squadra anche in campo formativo. "In un'organizzazione ci sono molti 'saperi' che un formatore non può avere, dunque bisogna accettare che l'esperto di una tecnologia o di un processo diventi a sua volta formatore". Ma questi potrebbe non essere in grado di trasmettere le sue conoscenze in modo efficace.

Ed è qui che l'alleanza fa la differenza. "Il formatore deve aiutare l'esperto a progettare come trasferire i suoi contenuti, in presenza o a distanza, magari tramite la costruzione di una pillola formativa", continua Garuti. Proprio su questo aspetto, Amicucci è d'accordo nel riconoscere che, più dell'esperto, serve il riconoscimento di una "community di apprendimento", spesso interna all'azienda. "I master che abbiamo creato permettono alle organizzazioni di formare le proprie persone per produrre le pillole formative, valorizzando la conoscenza aziendale. In questo modo nasce un ecosistema della conoscenza, dove l'utente stesso diventa produttore di saperi con foto, microvideo, ecc., inseriti nel microsistema aziendale".

Di contro anche gli stessi formatori di professione stanno cambiando e sempre di più sono chiamati a sviluppare competenze innovative. "È necessario saper analizzare i testi in termini ipertestuali e avere la capacità di estrapolare le tematiche ricorsive della conoscenza. Non serve una capacità di sintesi, ma quella di riconoscere l'essenziale della conoscenza stessa, per poter costruire nuovi format che non risultino una serie di piccoli frammenti a sé, ma che, collocati in modo opportuno, diventino un grande manuale". Per questo motivo è nata la figura di editor che ristrutturata e riorganizza la conoscenza e che si deve relazionare con altre figure professionali, come quella del web editor che, nel campo del *multimedia learning*, è colui in grado di individuare il linguaggio migliore (infografica, video, tutorial) per rappresentare il tipo di conoscenza da trattare. "Si tratta di un progettista che deve anche riconoscere i limiti dell'elearning". Infatti, in alcuni casi non è sufficiente il ricorso alle pillole formative, il cui uso può essere limitato all'attività di pre aula o post aula, propedeutica per attivare la formazione più tradizionale.

"Il microlearning rappresenta una grande opportunità per innovare le aule tradizionali, per trasformarle in laboratori, palestre, momenti caldi di interazione umana. Saranno più brevi, ma più efficaci", conclude Amicucci. Insomma, l'aula non sparirà, ma la sua sopravvivenza è legata alla capacità di adattarsi al nuovo contesto.