

F

Informazioni e opinioni sulle politiche attive del lavoro

ORME

formazione | lavoro | persone

FONDI

Un'inconfondibile
opportunità per crescere

L'EVENTO

Il Festival del Lavoro
torna dal vivo a Bologna

FORMAZIONE

La "rinascita"
che parte dai manager

L'INCONTRO

Le ragioni
del lavoro



Politiche attive:
percorsi e obiettivi

La sfida dell'overload formativo

*Molte organizzazioni sono alle prese con un **sovraccarico formativo**, un eccesso di **contenuti disponibili online** paragonabile a quell'overload che contraddistingue il **mondo dell'informazione** e che rischia, in quest'ambito, di svilire l'esperienza formativa.*

Come affrontarlo?

di Franco Amicucci

Il lockdown di questi due anni ha fatto esplodere, nelle organizzazioni, la dimensione digitale dell'apprendimento. Il blocco dell'aula tradizionale ha visto emergere diverse nuove modalità, la prima delle quali è stata quella del digital learning, prevalentemente in modalità sincrona (webinar), ma anche asincrona, ossia corsi fruibili da piattaforme con modalità e tempi decisi dal learner.

Molte organizzazioni si trovano ora con un patrimonio di migliaia di ore di formazione online, frutto della quantità di registrazioni dei webinar gestiti internamente o messi a disposizione dai fornitori e dalle varie library acquistate: si tratta di un patrimonio digitale molto diversificato, dove convivono prodotti di qualità e al tempo spesso prodotti improvvisati, spesso non conformi agli standard minimi richiesti in termini di usabilità e accessibilità. Ma il fenomeno che sta emergendo come problematico in molte organizzazioni, è quello del cosiddetto "overload formativo", fenomeno che nel contesto più ampio della società dell'informazione viene definito come "overload informativo". Parliamo di un eccesso di informazioni, nel quale è difficile orientarsi, selezionare, individuare le fonti attendibili. Questo

sovraccarico di offerta genera al tempo stesso un fenomeno di perdita di valore dell'esperienza formativa: se è tutto disponibile, gratuito, l'esperienza non è percepita come esperienza di valore.

Come ridare valore alla formazione?

Il ritorno al passato e alle modalità tradizionali è una soluzione regressiva, che non affronta la complessità del fenomeno. La prima sfida è allora quella di ripensare l'offerta formativa, per creare ambienti di apprendimento di valore, motivanti, di alta qualità, che facciano percepire l'esperienza formativa utile alla persona e all'organizzazione. Questo richiede l'acquisizione di nuove competenze per i progettisti, i formatori, i docenti. La sfida più grande sarà però quella di aiutare le persone a sapersi muovere nella complessità informativa e formativa; sono quindi richiesti un approccio proattivo alla formazione, la motivazione ad apprendere e la capacità di utilizzare strumenti e metodi, ma soprattutto un nuovo mindset per un apprendimento che si esercita in contesti a crescente complessità. Il fondamento teorico è l'idea dell'apprendimento non come singolo evento



o momento, ma come esperienza, come processo continuo che coinvolge le persone, e che si sviluppa in maniera graduale e costante, step by step. Il *blended learning* risponde a un'esigenza chiave dei contesti organizzativi: quella di stimolare e supportare processi di *continuous learning* in tutte le persone che vivono all'interno dell'organizzazione, per far sì che le loro competenze e conoscenze crescano e si rinnovino continuamente.

Cartografia dinamica del proprio aggiornamento

Come afferma Joël De Rosnay (1995), oggi è fondamentale il metodo. La capacità di attivarsi per ottenere informazioni utili alla comprensione di una situazione o al raggiungimento di un obiettivo è una caratteristica di ogni lavoro intellettuale: *“Di solito si cerca di memorizzare più cose per poterle riutilizzare. Adesso basterà sapere quali sono le procedure per cercare l'informazione quando se ne ha bisogno”*. Presidiare le informazioni chiave, ottenerle con tempestività, erogarle al

momento giusto, significa governare la *“cartografia dinamica”* del proprio aggiornamento. Tuttavia, da una parte si rischia di essere tagliati fuori da alcune informazioni chiave, dall'altra di essere sommersi da una mole d'informazioni, di dettagli inutili, tali da far perdere la lucidità di comprendere le priorità strategiche attinenti alle proprie responsabilità. È necessario selezionare le informazioni chiave, creare filtri per bloccare le informazioni pattumiera, attivando quel processo che De Rosnay (1995) definisce *“dietetica dell'informazione”*. La quotidianità della vita organizzativa porta continuamente al rischio della frammentazione. Ogni giorno si è bombardati da moltissimi stimoli provenienti da molteplici fonti interne ed esterne.

Molteplici informazioni non significano maggiore conoscenza (Gardner, 2005). *“È meglio una testa ben fatta che una testa ben piena”*, è la famosa citazione di Montaigne. Il processo di acquisizione di nuove informazioni richiede allora di stabilire relazioni, connessioni, confronti tra quelle nuove e quelle pre-esistenti. In questo processo, le mappe cognitive e i relativi software di rappre-

« | **LEARNING ARCHITECT** NON PARLERANNO PIÙ DI CATALOGHI, MA DI **ESPERIENZE, PERCORSI**
E **VIAGGI** VERSO L'ACQUISIZIONE DI UN **VALORE PER LA PERSONA E L'ORGANIZZAZIONE**.
IN QUESTA NUOVA RAPPRESENTAZIONE, L'AULA TRADIZIONALE AVRÀ LA SUA GIUSTA POSIZIONE
NELLA MAPPA DELLE OPPORTUNITÀ COME MOMENTO IMPORTANTE DEL VIAGGIO.
SARANNO AULE DI **INCONTRO** E DI **ARRICCHIMENTO**»

sentazione sono potenti strumenti di governo della complessità informativa e della sua ipertestualità (Novak, 2012).

Dal catalogo formativo ai contesti di apprendimento

La tradizione delle società di formazione e consulenza, dei centri di formazione e delle Academy aziendali è quella di presentarsi nel mercato, “mercato interno” per quanto riguarda le strutture formative aziendali, con il catalogo dei corsi organizzati, in aula, webinar e in e-learning. Si tratta solitamente di un grande menù con tanti piatti pronti, alcuni obbligatori, da prendere senza discutere perché attinenti alla formazione indispensabile, altri consigliati, da scegliere se si è interessati. Una tradizione tutta basata sulla separazione tra vita lavorativa e attività formativa, formazione top-down, formazione spot. I cataloghi, nelle visioni evolutive dell'apprendimento nell'infosfera, non scompariranno, ma assumeranno una diversa forma di rappresentazione, un nuovo linguaggio e, soprattutto, tutte le iniziative di apprendimento “a catalogo”, interne all'azienda, dovranno essere solo una parte dell'insieme delle molteplici opportunità formative presenti nell'infosfera. Ogni lezione, anch'essa con nuova veste, ogni corso e-learning e ogni evento, tradizionalmente presenti nei cataloghi, saranno allora una delle tappe del viaggio di apprendimento della persona. A volte potrà essere una pausa di ristoro, altre volte una tappa di partenza o una tappa di arrivo del percorso sempre più personalizzato di ogni learner.

I nuovi progettisti, i learning architect, avranno la cultura e le competenze per progettare contesti di apprendimento, riusciranno cioè a codificare e rappresentare le molteplici possibilità, luoghi, occasioni di apprendimento, formale e non formale, per le persone della propria organizzazione, e non parleranno più di cataloghi, ma di esperienze, di percorsi e viaggi verso l'acquisizione di un valore per la persona e per l'organizzazione. In questa nuova rappresentazione, l'aula tradizionale avrà la sua giusta posizione nella mappa delle opportunità come momento importante del viaggio. Come i luoghi di ristoro che si trovano lungo il Cammino di Santiago di Compostela, dove ci si ferma per una breve pausa o per una notte, si incontrano tanti altri viaggiatori, si mettono in comune esperienze e informazioni per la tappa successiva, ci si arricchisce di tante culture diverse, facilitati nella relazione dalla locandiera che parla un minimo di tante lingue e che ci orienta verso la tappa successiva. Le aule saranno quindi aule di incontro, di arricchimento, con il docente che facilita le relazioni, arricchisce il gruppo con le interazioni e orienta verso la tappa successiva descrivendo la bellezza, le opportunità e i rischi che si potranno incontrare nel tratto successivo, che lo si percorra da soli o con un gruppo, magari diverso da quello del tratto precedente.

Un nuovo racconto dell'apprendimento è necessario, per non associarlo più a corsi noiosi, fatti per un pezzo di carta, obblighi da adempiere. Vale per le aziende, ma deve valere anche per le scuole. È un cambiamento profondo, che non si improvvisa, una delle priorità da gestire in ogni organizzazione. **F**