



ADAPTIVE LEARNING. Le nuove frontiere dell'apprendimento personalizzato in azienda

L'era della formazione liquida

Da Bnl-Gruppo Bnp Paribas a Europ Assistance, chi investe su piattaforme dove ciascuno, in base alle proprie esigenze e al proprio stile di apprendimento, può trovare utili contenuti da assorbire e condividere

di Gaia Fiertler

Fare di necessità virtù. Tempi e costi di apprendimento sono sempre più compressi dalla velocità di cambiamento dei mercati e dei modelli di lavoro, che chiedono competenze e abilità pronte all'uso perché la macchina produttiva non s'inceppi sotto la spinta di nuovi modelli organizzativi e inediti scenari economici. Una grande sfida per gli addetti alla formazione che devono trovare le modalità di apprendimento più efficaci per rispondere alle continue pressioni su cambiamento e adattamento, su innovazione diffusa e condivisa, in sostanza sulla tenuta competitiva dell'impresa attraverso l'asset strategico delle risorse umane.

Come personalizzare la formazione

Così grandi e medie aziende stanno battendo la strada dell'adaptive learning, un concetto di apprendimento adattivo, flessibile e personalizzabile a seconda dei diversi tipi di esigenze. Non più aule e corsi uguali per tutti poiché, grazie anche ai nuovi strumenti tecnologici, oggi è possibile costruire pacchetti e percorsi più su misura tra contenuti online, video, podcast, aule

virtuali sincrone e asincrone, materiali aziendali ed esterni, testimonianze in streaming, webinar, in un mix calibrato di autoformazione e formazione più istituzionale. «L'aula cambia pelle – spiega **Franco Amicucci**, consulente aziendale e presidente di Amicucci Formazione –. Ci si sta meno e quando vi si arriva si ha già un linguaggio condiviso e

una base comune di conoscenze. È quindi meno erogativa (a quello ci pensano gli altri strumenti prima, durante e dopo) e diventa più calda, interattiva, discorsiva e cooperativa tra i partecipanti che lavorano soprattutto alla risoluzione di casi. Ma per rendere possibile l'apprendimento personalizzato pre-aula è necessario ripartire dai contenuti stessi, spacchettandoli in unità di micro learning tematiche, ricombinabili fra loro in base alle diverse variabili, che stanno diventando sempre più specifiche e differenziate a seconda dell'utente.»

Le prime sperimentazioni

In pratica, l'abitudine dei motori di ricerca e dei social a profilare e a targettizzare a scopi commerciali con algoritmi e analytics inizia a essere vista come possibilità anche sul fronte aziendale, grazie ai learning analytics e alle learning machine. Il loro impiego è ancora in fase di sperimentazione con progetti pilota, primo fra tutti "Capusability" di Intesa Sanpaolo, in collaborazione con l'Università degli Studi di Udine e Amicucci Formazione, vincitore due anni fa degli Hr Innovation Award del Politecnico di Milano nella categoria "people development e sviluppo". Il progetto iniziale non è poi stato implementato su vasta scala, ma sta avendo diverse declinazioni sempre in chiave di personalizzazione. Ci vorrà tempo per un uso diffuso delle macchine intelligenti anche nella costruzione dei contenuti formativi aziendali, ma ciò che si sta facendo strada è il nuovo approccio che tiene conto delle differenze dei riceventi, dal tempo da dedicare alla formazione ai vari stili di apprendimento, al tipo di intelligenza prevalente. Fino a poco tempo fa, invece,

Franco Amicucci,
presidente di
Amicucci Formazione





le aule si distinguevano per lo più per famiglie professionali o per ruoli interfunzionali. «Le tecnologie ci permettono di stressare i contenuti anche in base allo stile di apprendimento individuale, che può essere uditivo, visivo o cinestesico – spiega **Cristina Galbusera**, responsabile della formazione di Bnl-Gruppo Bnp Paribas –. Incrociare la nostra offerta formativa con la modalità di ritenzione prevalente in ciascuno ci dà un sicuro vantaggio in termini di tempi di apprendimento e di probabilità di messa in pratica dei contenuti stessi. La nostra sfida ora è quella di costruire contenuti e test finali di valutazione modulabili sui diversi stili, con la grande opportunità di renderli paragonabili agli altri per contenuti e qualità.»

Progetto pilota sulla leadership

La banca ha avviato un progetto pilota per una cinquantina di middle manager (seconda e terza linea aziendale) su un nuovo modello di leadership, a seguito di una ristrutturazione aziendale che ha snellito la rete e ripensato i ruoli organizzativi. Sul tema della leadership ha costruito percorsi fatti di pillole formative, utilizzando sia materiali aziendali sistematizzati e messi a disposizione, sia testimonianze di successo ispirazionali fornite da altri settori, sia contenuti esterni sulla leadership. In più, i differenti contenuti sono stati declinati secondo i diversi stili di apprendimento dei partecipanti, individuati grazie a test auto-diagnostici iniziali. «L'uso delle learning machine per profilare in modo sempre più specifico i nostri clienti interni è ancora lontano, ma è un orizzonte possibile e perseguibile in futuro – continua Galbusera –. Disponiamo di una piattaforma, “My Development”, dove per ora tracciamo i comportamenti di navigazione, ma non è escluso che in futuro la arricchiremo di altri applicativi per personalizzare ulteriormente, attraverso l'analisi dei Big Data, la formazione erogata ai nostri dipendenti (13mila di cui 1.500 dirigenti)».

Come si impara oggi

«Il nostro compito oggi è stimolare, orientare e supportare nella messa a terra i contenuti appresi – dichiara Galbusera –. Accettando, e anzi partendo dal presupposto che non si impara più solo in modo

mnemonico, ma l'incremento di conoscenza può arrivare da fonti diverse, spesso informali, in modi e tempi diversi, e che a volte può risultare più utile una lettura su Internet, alcuni podcast scaricabili o un video ispirazionale per cambiare qualcosa del nostro comportamento, che non lezioni frontali nozionistiche. Alla luce di questo cambio di paradigma, è nostra responsabilità ripensare e strutturare l'offerta formativa in forma blended, tenendo conto di tutti i canali e le fonti possibili di apprendimento sia per i contenuti più tecnici, sia per quelli manageriali, di carattere gestionale e relazionale».

Gli addetti ai lavori non possono infatti trascurare i risultati di studi recenti che sostengono che solo il 10% si apprende in modo formale, il 20% sul campo e ben il 70% in modo informale. «Per esempio tra pari – aggiunge la manager di Bnl –, vedendo il successo dei comportamenti di un collega e con la contaminazione di esperienze vincenti in altri settori. E in tutto questo la tecnologia ci dà una mano per avvicinare mondi apparentemente distanti, impegnando le giuste risorse di tempo, budget ed energie.»

Verso gli ecosistemi di apprendimento

Tutto questo fa pensare a più ampi ecosistemi di apprendimento, dove l'investimento si concentra nell'architettura e nella progettazione di ambienti multiformi dai contenuti “liquidi”. «Ci si aspetta in ufficio quello che c'è fuori, la navigazione ipertestuale che consente Internet. La sfida per le imprese è codificare, sistematizzare e capitalizzare il know-how aziendale; quindi costruire nuovi contenuti e aprirsi all'esterno con un metodo di ricerca nell'ipertesto, pesando i materiali, linkando quelli più utili e interessanti, costruendo in sostanza delle library virtuali a disposizione dei dipendenti quando servono, come dei Google interni con filtri (video, audio, testuali, infografica o quant'altro). Questa è la formazione liquida, che va ricondotta a microunità per classificarla, gestirla e adattarla ai singoli bisogni. Le nostre pillole formative di 15 minuti sono già aggregati di unità di 2,3 minuti secondo canali diversi, uditivi, visivi, cinestesici», precisa Amicucci.

Federica Galbusera, responsabile della formazione di BNL, gruppo BNP Paribas.





Autoformazione per assicurare l'employability

Da un anno e mezzo Europ Assistance, la società di assistenza del Gruppo Generali, ad esempio, è impegnata nel creare un ambiente che faciliti l'innovazione e l'alfabetizzazione digitale di tutto il personale, un migliaio in Italia di cui 650 operativi nelle due centrali di Milano e Cosenza e gli altri di staff. «Non bastano task force di specialisti per innovare prodotti e servizi, tutta l'organizzazione deve collaborare procedendo unita per superare eventuali resistenze e prevenire possibili rallentamenti – racconta **Cristiano Venanzoni**, direttore Hr Europ Assistance –. Noi Hr dobbiamo assumerci la responsabilità di guidare i processi di digitalizzazione non solo per garantirne i risultati, ma soprattutto per garantire l'employability dei nostri dipendenti che vivono in un contesto di forte cambiamento, in cui le competenze devono essere aggiornate continuamente e dove nessun compito resta uguale a ieri. La digitalizzazione risulta oggi un elemento fondamentale per informarsi, aggiornarsi, candidarsi alle nuove opportunità di sviluppo offerte dall'azienda. Abbiamo pertanto deciso di inserire un sistema di autoformazione in grado di soddisfare richieste specialistiche che vengono rilevate in base a preferenze, abitudini, modalità di apprendimento diverse. Si tratta di un sistema di rilevazione innovativo, che si realizza attraverso la connessione tra saperi tecnici e skill manageriali, contesto interno e mondo esterno, affinità tra colleghi basata sulla comunanza dei percorsi formativi e sulla frequenza degli interventi nelle community».

La Intranet diventa un luogo di apprendimento

In particolare, l'azienda ha trasformato la Intranet da 1.0, sem-



Cristiano Venanzoni,
direttore Hr Europ Assistance

plice vetrina aziendale, in una piattaforma navigabile che stimoli partecipazione e collaborazione su blog e forum, comprendendo anche la possibilità di interagire sulle comunicazioni istituzionali con commenti e like. Ogni persona ha un proprio profilo personalizzabile, che comprende un set di consigli e suggerimenti inviati dal sistema in base a un primo livello di intelligenza artificiale (intelligence content based), che indicizza le query e la profondità di navigazione e crea dei database di preferenze, secondo il principio di adaptive learning che interpreta la richiesta e restituisce i bisogni correlati. Problemi di privacy? «Non direi, oggi tracciamo attitudini e comportamenti sulla piattaforma aziendale e nei lavori di gruppo online, mentre in precedenza gli stessi venivano rilevati nei team work in presenza», commenta Venanzoni.

Dall'informazione al "Raccontati all'organizzazione"

Questo approccio in Europ Assistance non si ferma al livello informativo, ma sarà presto attivo anche a livello formativo nel modulo di Learning and Development dell'Hr Integration System, modulo che al momento prevede un primo livello di corsi a catalogo (1.0) e un secondo livello personalizzabile di

un centinaio di pillole formative con contenuti assicurativi e manageriali (leadership, negoziazione, gestione del tempo e dello stress). Presto ci sarà anche un terzo livello che completerà l'ecosistema di apprendimento in una logica di interscambio tra contesto aziendale e contesto esterno, gestito da un Recommendation System. «Poiché per strutturare un sistema automatizzato di suggerimenti formativi attraverso gli analytics serve una notevole mole di informazioni, ad aprile lanceremo il modulo "Raccontati all'organizzazione" per raccogliere maggiori elementi sulle caratteristiche, attitudini e passioni dei nostri dipendenti ed entro sei mesi saremo pronti a partire con la fase di sperimentazione», conclude Venanzoni.

Pillole formative utili in aziende in crisi

Intanto, le pillole formative stanno risolvendo qualche problema alle aziende. Il Monte dei Paschi di Siena, per esempio, che ha dovuto affrontare un periodo di forte crisi, ha potuto lavorare sulla fiducia e sulla retention dei capi, pur a fronte di tagli di budget, innovando la formazione e costruendo pillole su skill manageriali e sulla leadership personale, fruibili in forma digitale e combinabili in modo flessibile. In particolare, il "learning path" costruito da MPS con il metodo "learn, action, check" prevede la costruzione di un percorso personalizzato con web session, pillole formative, riferimenti eccellenti, libri, film e flipbook, quindi la messa in pratica con l'action learning delle tecniche e strumenti appresi e infine il monitoraggio in corso d'opera e la sistematizzazione degli apprendimenti con la raccolta dei feedback e un bilancio finale. Concluso il progetto di sei mesi per 12 ore di formazione, ora sono partiti percorsi di cultura digitale su tutta la popolazione. Le pillole aiutano. ■