

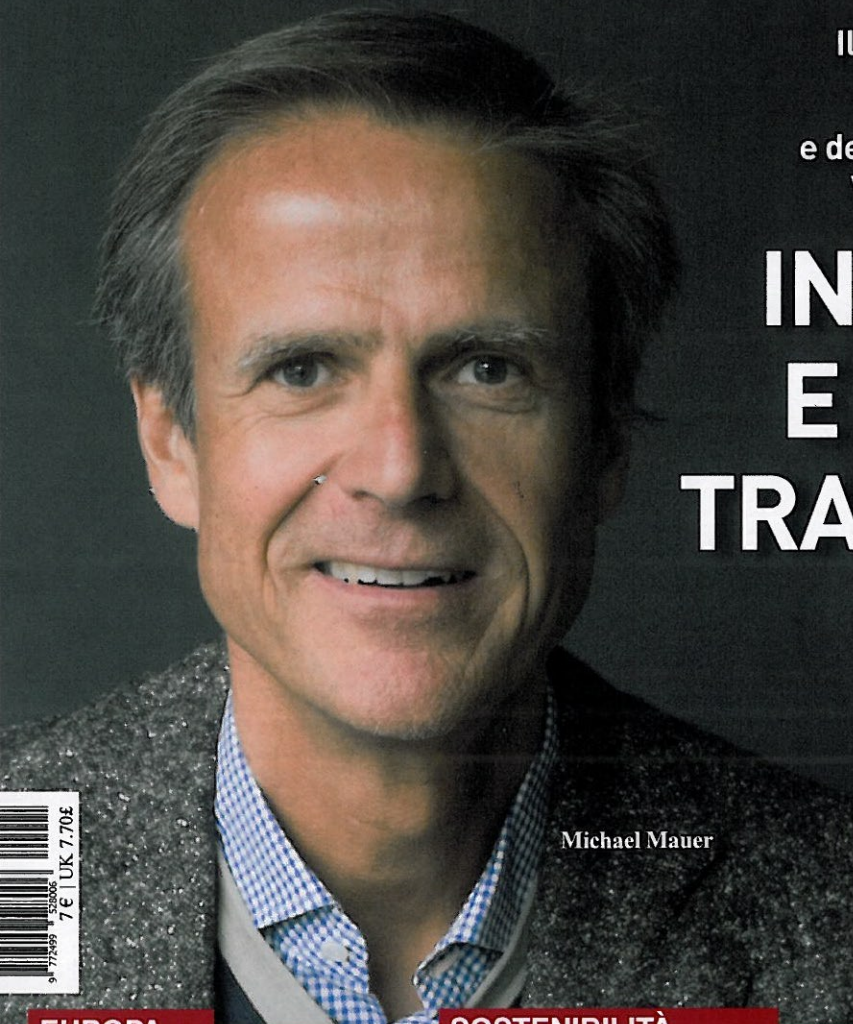


LE FONTI

WORLD EXCELLENCE

Dicembre 2017

LA RIVISTA N°1 DEI CEO



Michael Mauer

Il responsabile delle attività stilistico progettuali del gruppo Volkswagen illustra come, a breve, tecnologia e design cambieranno in modo radicale veicoli, ambienti e modalità di guida

INNOVAZIONE E CREATIVITÀ TRASFORMANO L'AUTO



94 772499 1 525006 7€ | UK 7.70£

EUROPA

LA LOTTA DELLE DONNE PER LA PARITÀ E L'UGUAGLIANZA



SOSTENIBILITÀ

Il business dell'economia circolare

Un sistema alternativo, capace di adattare l'industria alla natura, potrebbe generare, solo nell'area europea, un risparmio in termini di costi di produzione e utilizzo delle risorse pari a 1.800 miliardi di euro all'anno entro il 2030. E c'è chi si sta già muovendo



FINANCE

SOFFERENZE BANCARIE

SCONTRO SULLA GESTIONE DEGLI NPL



Stefania Ney
Direttore Generale Vigilanza della Banca d'Italia

La definizione delle modalità con cui garantire una maggiore velocità nello smaltimento dei crediti deteriorati si è trasformata in un conflitto a tutto campo sulle competenze della Vigilanza e sull'essenza stessa dell'Unione bancaria. La Bce, costretta al passo indietro dopo gli stop di Europarlamento e Consiglio europeo, sembra aver perso il primo round. Ma...

GIORNATA DEL CREDITO



IL SISTEMA FINANZIARIO ITALIANO ANCORA LONTANO DALLE IMPRESE

FORMAZIONE

LE MIGLIORI SCUOLE DI MANAGEMENT ITALIANE

Il segreto? Apprendere ad apprendere

Sociologo e formatore con trent'anni di esperienza, Franco Amicucci è il fondatore di Skilla (www.skilla.com), società di e-learning che, utilizzando linguaggi innovativi, progetta percorsi formativi e sistemi integrati per diffondere la conoscenza e gestire lo sviluppo del personale, migliorare il comportamento organizzativo e la formazione tecnica, veicolare norme, identità e valori di grandi aziende, istituzioni e associazioni.



Nel prossimo futuro, la forza lavoro avrà bisogno di allineare le proprie abilità per tenere il passo. In che modo cambieranno le competenze ricercate? Quali saranno, nello specifico?

Siamo coinvolti nella più grande rivoluzione del mondo del lavoro mai avvenuta nella storia umana, ma siamo solo agli inizi. I bisogni immediati sono quelli di un generale re-skilling e up-skilling delle competenze di tutto il mondo del lavoro, con al centro il tema delle competenze digitali. Ma prepararsi ai nuovi scenari che si stanno profilando, richiede un atteggiamento radicalmente nuovo rispetto ai tradizionali modelli di gestione del cambiamento praticati nelle organizzazioni in questi anni. La competenza principale del futuro sarà quella di apprendere ad apprendere continuamente, per essere sull'onda delle continue innovazioni che saranno sempre più intense e rapide. Flessibilità cognitiva, learning agility, pensiero prospettico, capacità di lavoro nei team virtuali, interdisciplinarietà saranno le competenze comuni a tutti i lavori.

L'impresa può essere un luogo di accrescimento delle competenze?

Sicuramente. A condizione che ci sia consapevolezza, da parte dei gruppi dirigenti, dei fattori che accrescono le competenze tecniche, manageriali e comportamentali delle persone. La maggior parte delle grandi organizzazioni hanno programmi di sviluppo delle competenze programmati dalla fase di assunzione per tutto l'arco lavorativo. L'esperienza lavorativa è di per sé formativa, ma la tipologia di lavoro, gli stili di leadership, la qualità del gruppo di lavoro ne determineranno la qualità. L'esperienza lavorativa va poi integrata con momenti d'aula, sempre più brevi rispetto al passato, perché è crescente la formazione gestita in ambienti virtuali.

Come cambiano gli approcci metodologici della formazione online rispetto a quella svolta in aula? In che modo è possibile catturare l'attenzione di un utente che segue un corso online?

Il tema dell'engagement è centrale. La formazione online è ormai parte dell'ecosistema digitale che sta cambiando la vita delle organizzazioni. Cambia la gestione documentale, cambia tutto il processo di comunicazione interno ed esterno dell'impresa, cambia naturalmente il modo di fare formazione. I vantaggi dell'e-learning sono molteplici, perché rompono i vincoli di tempo e spazio tipici dell'aula. Ha i vantaggi della continuità, della pervasività, del supporto alla performance quando serve, dove serve. Ma è efficace e coinvolgente solo se di alta qualità. Purtroppo molti pensano che produrre e-learning sia riprendere un docente che tiene una lezione o animare slide con voce di accompagnamento. Sono queste le esperienze negative che creano una cattiva reputazione. L'e-learning deve essere una vera esperienza immersiva, coinvolgente, piacevole. Per noi ogni corso online è più di una produzione televisiva, perché facciamo interagire diverse competenze e un team eterogeneo di professionisti: designer, esperti di storytelling, ingegneri, filosofi, esperti di giochi e simulazione, attori, disegnatori di fumetti, oltre agli instructional designer.

L'innovazione continua potrebbe essere la ricetta giusta nel campo della formazione?

La formazione deve innovarsi continuamente perché la sua mission principale è produrre innovazione nelle organizzazioni, non solo manutenzione e semplice aggiornamento delle competenze. Sono profondamente in crisi i vecchi modelli di formazione, basati sulla lezione e sulla conferenza tradizionale ed è già in crisi l'e-learning tradizionale. Oggi la formazione deve essere agile,

continua, pervasiva, multicanale e multifocale. Cambiano le metodologie, i canali di erogazione, i contenuti erogati. Insieme agli ambienti virtuali di apprendimento, crescono la formazione personalizzata con il coaching, la formazione esperienziale, le community di apprendimento, l'on the job training. Cambiano anche i ruoli, ad esempio per la formazione delle competenze digitali non è raro trovare i giovani dell'azienda, senza potere, ma con competenze digitali, che insegnano ai loro dirigenti, per aiutarli a colmare il gap di digital skills!

In quali settori l'e-learning si sviluppa maggiormente? L'ambito della tecnologia rappresenta ancora l'elemento discriminante di ogni progetto?

Sono principalmente tre le aree di maggior sviluppo dell'e-learning. La prima e tradizionale area è quella della formazione obbligatoria e legislativa, come sicurezza, privacy, 231 e anticorruzione. Su questo filone, per questi temi spesso complessi, abbiamo fatto un grande investimento per rendere i corsi online, oltre che chiari ed efficaci, anche piacevoli e coinvolgenti. L'abbattimento dei tempi e dei costi di erogazione è evidente. La seconda area di sviluppo è quella delle procedure interne e dei prodotti aziendali. Se ben fatto l'e-learning ha il vantaggio di raggiungere rapidamente, con lo stesso messaggio, l'intera popolazione aziendale nel caso delle nuove procedure e di supportare tutta la rete vendita nella presentazione dei nuovi prodotti. La terza area, dove siamo stati i pionieri a livello internazionale, è quella della formazione manageriale e comportamentale. Nel 2005, quando nessuno ci credeva ancora, abbiamo iniziato a investire sulla produzione di una grande Library di brevi corsi e-learning sulla formazione manageriale e ci siamo affermati in centinaia di grandi organizzazioni italiane e multinazionali. La Library è oggi interamente tradotta in inglese ed entro pochi mesi in tedesco. Parte dei corsi sono tradotti in turco, russo, spagnolo. Il canale tecnologico emergente è ormai il mobile. Smartphone e tablet sono la modalità di fruizione sempre più diffusa.

Molti ritengono vi sia ancora un divario enorme tra la concezione di e-learning che si ha mediamente in Italia rispetto al resto del mondo. Un approccio completamente diverso, non solo nella considerazione che ha questo settore all'estero ma anche per le tecniche che vengono applicate. Quale è il suo pensiero in merito?

Questo è sicuramente vero in ambito scolastico, la nostra scuola

è in forte ritardo rispetto ad altri Paesi nell'innovazione didattica e tecnologica, in particolare a livello universitario. Basti pensare alle esperienze dei Mooc, come Edx o Coursera, dove le più prestigiose università americane erogano molti dei loro corsi gratuitamente online e il ritardo delle nostre università. La grande azienda italiana è invece ormai confidente con le nuove tecnologie di apprendimento, mentre rimane una pesante ritardo di innovazione dei sistemi formativi nelle piccole e medie imprese, nelle associazioni imprenditoriali e sindacali, negli enti pubblici, nei fondi interprofessionali. Per quanto riguarda le tecniche applicate crediamo di aver portato in Italia profonde innovazioni, rompendo con gli schemi tradizionali dell'e-learning basato su video di docenti, documenti online, slide animate, considerate universalmente profondamente noiose. L'affermazione del metodo Skilla è dovuto alla rottura di questi schemi. Da una parte abbiamo preso in prestito dalla cultura anglosassone la sintesi visiva e la scrittura essenziale, dall'altra abbiamo introdotto il meglio della nostra storia culturale utilizzando anche opere d'arte e letteratura per stimolare il pensiero laterale, l'attenzione rigorosa all'estetica, la creatività, l'essenzialità, il gioco.



Quali sviluppi/anticipazioni per il futuro prevede nell'ambito dell'e-learning?

I segnali sono molto chiari. Si sta andando verso la prevalenza del canale mobile e di conseguenza verso il microlearning, cioè la scomposizione dei prodotti formativi in unità minime e auto-consistenti. Queste tendenze sono legate anche ai trend della personalizzazione e adattamento automatico della formazione online ai diversi stili di apprendimento e alle differenze individuali, attraverso gli strumenti dell'adaptive learning. Grazie a sistemi di intelligenza artificiale vengono riconosciuti i diversi stili delle persone e di conseguenza i contenuti vengono erogati con modalità adattate ai diversi stili. Un altro trend è lo sviluppo di ambienti di simulazione e immersione nelle esperienze in modalità virtuale. Io ho già sperimentato la mia riproduzione in ologramma mentre tenevo una lezione. Presto un docente potrà essere riprodotto in contemporanea in aule parallele in ogni parte del mondo!