

Editoriale



Maurizio Milan

Le organizzazioni per poter continuare ad operare al meglio devono poter gestire il cambiamento continuo ed essere competitive mettendo in campo tutte le leve di cui dispongono per attrarre e sviluppare le persone con adeguati skillset e attraverso strutture di learning adeguate.

Nel contesto aziendale la formazione è diventata una delle leve cruciali poiché l'evoluzione del business segue un mutamento delle competenze che obbliga di conseguenza al ripensamento dei ruoli professionali e ai conseguenti sistemi di formazione e apprendimento. I principi che guidano que-

sta learning transformation sono due:

- maggiore sviluppo e diffusione delle competenze cognitive ed emotive-relazionali, e digitali o specialistiche di settore in base alla famiglia professionale di appartenenza;
- investimenti nella predisposizione di tutte quel-

FOR

RIVISTA PER LA FORMAZIONE

AIF | Associazione Italiana Formatori

Via Giovanni Pierluigi da Palestrina, 10
20124 Milano
Email: segreteria nazionale@associazioneitalianaformatori.it
Tel. (+39) 02.48013201 - Fax (+39) 02.48195756
www.associazioneitalianaformatori.it

Amministrazione e distribuzione

FrancoAngeli
V.le Monza 106, 20127 Milano
Tel. 02/2837141 - Casella Postale 17175
20100 Milano

Direttore editoriale

Maurizio Milan

Direzione scientifica

Giuseppe Cappiello

Coordinamento progetto

Beatrice Lomaglio

Grafica

Luca Tei

Hanno collaborato alla realizzazione di questo numero:

Arrigo Apostolidis, Domenico Barricelli, Simone Campanati, Giuseppe Cappiello, Federico Giva, Beatrice Lomaglio, Vivaldo Moscatelli, Silvano Mottura, Donatella Pinto, Alessandro Sciolari, Emanuela Truzzi

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Italia (CC-BY-NC-ND 4.0 IT). L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/it/legalcode>.

Registrazione n. 531 del 13/10/1986
presso il Tribunale di Milano

Direttore responsabile

Stefano Angeli

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l.

le condizioni necessarie, quali: spazi, tecnologie, strutture e processi affinché si abbiano le capability per erogare contenuti formativi di valore alle persone.

Importate sottolineare come l'evoluzione della formazione aziendale non si traduce soltanto nell'introduzione di nuovi strumenti tecnologici o organizzativi, ma nel ripensamento del proprio modello di servizio attraverso cui accelerare lo sviluppo delle skills che si traducono in tre dimensioni:

- Learning/Un-Learning: attivazione di meccanismi di apprendimento continuo di nuove competenze e disapprendimento di quelle obsolete.
- Re-skilling: aggiornamento o revisione dello skillset per rispondere ad adattamenti/variazioni di ruoli in azienda.
- Up-skilling: innesto

di nuove competenze all'interno dello skillset.

In base a questa sommaria prima analisi possiamo dire che nel corso degli anni abbiamo assistito a una costante estensione ed evoluzione dei modelli di servizio formativo all'interno delle organizzazioni. Non possiamo affermare che esista una modalità valida per qualsiasi tipo di realtà in quanto la scelta risiede nei fabbisogni organizzativi, ma possiamo identificare dei modelli di riferimento.

Modello delle Academy

Il modello delle Academy che si ispira ai sistemi didattici delle istituzioni educative, le organizzazioni che hanno sviluppato tale approccio si sono dotate di:

- una struttura organizzativa dedicata che ne garantisce la gestione;
- un network di partner-

ship e collaborazioni con enti formativi e di ricerca;

- un ambiente digitale;
- un'offerta formativa role-based progettata a partire dagli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Questo modello centralizza la gestione del servizio formativo all'interno di un'unica struttura organizzativa che consente di accelerare l'allineamento culturale rispetto alla trasformazione del business, svolgendo nel contempo anche un'attività di comunicazione, ingaggio e di internal marketing.

Modello delle Learning Community

L'evoluzione dell'Academy è costituita dal modello delle community, che permette di delegare una parte del servizio formativo alle dinamiche di condivisione e di scambio tipiche delle

comunità di apprendimento (social learning). Questo tipo di organizzazione permette di portare in emersione le figure chiave che detengono un determinato sapere e di impostare il servizio formativo attraverso figure chiave quali: community manager, facilitator, knowledge manager.

Modello dei Knowledge Hub

È il modello più innovativo che richiede alla aziende di adottare il paradigma formativo dell'open learning che prevede percorsi formativi modulari e aperti a sperimentazioni in cui il discente è responsabile della costruzione del proprio ecosistema di apprendimento.

La scelta del modello formativo più adeguato va accompagnata all'ampliamento delle prospettive della formazione, le organizzazioni dovranno essere sempre più in grado di prefigurarsi scenari futuri in modo da anticipare il cambiamento e guidarlo. Questo sarà possibile solo se ci si focalizza sulla promozione di una cultura organizzativa fondata sull'innovazione e sull'apprendimento, in cui strumenti, spazi e modalità di lavoro predispongono le persone a cogliere le sfide di business e le opportunità di crescita continua.

In questi senso le organizzazioni dovranno presidiare sempre di più il trasferimento di significati ed esperienze passando da una visione parcellizzata e





content-driven a una visione meaning-driven guidata da percorsi esperenziali di apprendimento (learning experience).

Una formazione così orientata potrà estendere il proprio impatto oltre i confini organizzativi influenzando a livello sistemico l'intera rete dei fondi interprofessionali, delle agenzie regionali per la formazione e dei centri per l'impiego.

A prescindere dal modello si può sintetizzare che lo sviluppo della struttura di learning dovrà avere come priorità le seguenti dimensioni:

- strategia: presidiare strategicamente le competenze sia verticali (tipiche di industry) che trasversali (quali ad esempio leadership, empatia...);
- governance: predisporre efficaci modelli di gestio-

ne che veicolino i learning object alla strategia di business,

- continuous improvement operativo nello sviluppare modelli di previsioning che facciano leva sulla gestione delle tecnologie (analytics, learning automation, adaptive learning);
- misurazione: sviluppare sistemi di misurazione degli impatti formativi nella crescita delle competenze, del contesto organizzativo e del business.

A prescindere dai modelli possiamo definire in sintesi che le organizzazioni sono sempre più chiamate ad appropriarsi del senso strategico dell'educare e del formare per dare sostenibilità alla crescita degli individui. In questo ambito una formazione che vuole posizionarsi come significa-

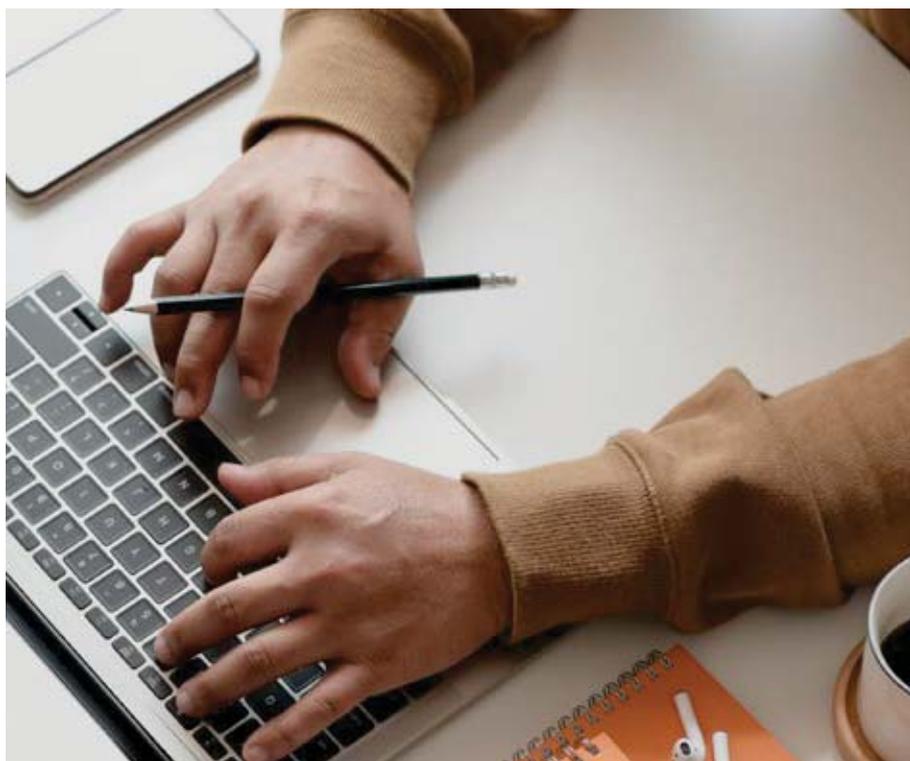
tiva e intenzionale diventa la leva attraverso la quale ri-donare un'identità agli individui e alle organizzazioni stesse, che spesso la perdono nell'operatività svuotata di senso.

Per questo abbiamo sempre più la necessità di una cultura della "people governance" e della "narrazione d'impresa" interna o esterna, di una cultura nata dall'incontro tra esigenze e risorse individuali e organizzative. È fondamentale la sintesi di una story-driven culture che porti competenze trasversali attraverso conoscenze, abilità e attitudini capaci di far fronte allo stress e alle polarizzazioni che contraddistinguono il nostro vivere organizzativo per creare quel valore sociale, politico ed economico da tutti tanto atteso. In questa nuova dimensione economica e organizzativa ritengo che dedicare

questo numero di FOR alle Corporate Academy, ai loro processi di crescita e di interazione con il contesto organizzativa sia importante per rafforzare l'efficacia del nostro agire e della nostra ricerca e progettazioni future. Ringrazio il prof Cappiello per il coordinamento scientifico del numero e tutti gli autorevoli colleghi intervenuti con i loro contributi augurando una sempre maggiore osmosi tra mondo universitario, dell'azienda, delle associazioni e delle professioni, così come avvenuto in questa occasione. Buona lettura.

Maurizio Milan
Presidente AIF.

Copyright © FrancoAngeli
This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>



FORMAZIONE FORMATORI

- FORMAZIONE FORMATORI ONLINE
- PERCORSI DI ALTA FORMAZIONE

Per info: segreteria nazionale@associazioneitalianaformatori.it

Una comunità in apprendimento