

# Flessibile, istantanea, condivisa: come evolve la formazione

**Economia dell'attenzione.** Le esigenze di reskilling e upskilling hanno accelerato un processo già in atto: in azienda l'apprendimento cambia forma per coinvolgere e motivare i dipendenti. Non solo per il Covid

**Giampaolo Colletti  
Pierangelo Soldavini**

**S**e la vita è tutta un quiz, perché non trasformare così anche l'esperienza di formazione? Se l'è chiesto Eilert Hanoa, fondatore e Ceo di Kahoot, nel 2013 sul palco dell'Sxsw di Austin. Da allora la startup norvegese ha scalato le classifiche, scelta inizialmente da milioni di studenti nel mondo e oggi scaricata anche da manager e professionisti. A ottobre Kahoot ha raccolto 215 milioni di dollari da SoftBank, oggi ha 1,3 miliardi di giocatori attivi e una quotazione di 2,4 miliardi di dollari. Già otto anni fa se ne intuivano le potenzialità, con la possibilità di trasformare gli insegnanti in creatori di quiz: «L'arma vincente è catturare l'attenzione di chi fruisce di contenuti educativi», spiega Hanoa. D'altronde è il nuovo tempo della formazione ibrida, necessariamente in remoto per le esigenze dell'emergenza. Ma non solo. Dalla necessità forzata di ridisegnare i moduli classici di aula si avviano sperimentazioni che integrano micro-learning, in tempo reale oppure on demand, con moduli di valutazione della performance. È l'età della conoscenza che passa dagli smartphone connessi. «Viviamo immersi in un'economia dell'attenzione breve e frammentata, a volte a scapito della profondità, anche per gli adulti», sostiene Pier Cesare Rivoltella, docente di Tecnologie dell'istruzione alla Cattolica di Milano. Per questo diventa cruciale un approccio di microcontenuti all'insegna di un «pensiero breve, in grado di moltiplicare l'ispirazione».

## Connettersi e formarsi

«L'emergenza sanitaria ha costretto anche le aziende poco connesse a fare un salto verso la digitalizzazione spinta e ha trasformato in utenti più sofisticati quelle realtà che avevano già una mentalità digitale. Lo sforzo che adesso le aziende devono fare è fornire un'esperienza di formazione

gratificante. I trend principali sono *upskilling* e *reskilling*», afferma Claudio Erba, fondatore e Ceo di Docebo, piattaforma di elearning adottata da oltre duemila aziende in 68 Paesi. Spazio a contenuti snack, interattivi, videocentrici e fruibili da più piattaforme. «Anche nella formazione a distanza l'utente è più evoluto dell'azienda che lo vuole formare, è abituato a fruire di contenuti veloci e in mobilità. Perciò si aspetta di avere formati simili alle piattaforme che frequenta fuori dal lavoro, con dinamiche divertenti e con un'offerta formativa personalizzata legata alle sue specifiche esigenze. Oggi è importante fare leva sulle intelligenze artificiali che, dopo aver analizzate le migliaia di contenuti disponibili, elaborano le proposte per l'utente», precisa Erba.

Formati che però fanno i conti anche con dinamiche di confronto difficili nella mediazione degli schermi. «Le aziende da vent'anni si affidano al modello 70/20/10 inventato da Charles Jennings, chief learning officer di Thomson Reuters. Questo approccio teorizza che solo il 10% delle opportunità di apprendimento sono legate ai corsi formali, un altro 20% è legato alle attività di *coaching* e il 70% è apprendimento informale. Tutto questo significa imparare lavorando, confrontandosi con i colleghi. Una piattaforma di elearning deve supportare questo apprendimento», conclude Erba. D'altra parte, conferma Matteo Uggeri della Fondazione Politecnico di Milano, il processo di apprendimento è prima di tutto relazione: «Dopo il lockdown molte aziende hanno scoperto il ruolo della formazione a distanza che da palliativo è diventata opportunità strategica a lungo termine. In un momento in cui è venuta meno la relazione informale la formazione rappresenta una modalità per ricostruire la relazione come condivisione della conoscenza ma anche come collante motivazionale per i dipendenti».

## Soft skills in chiave relazionale

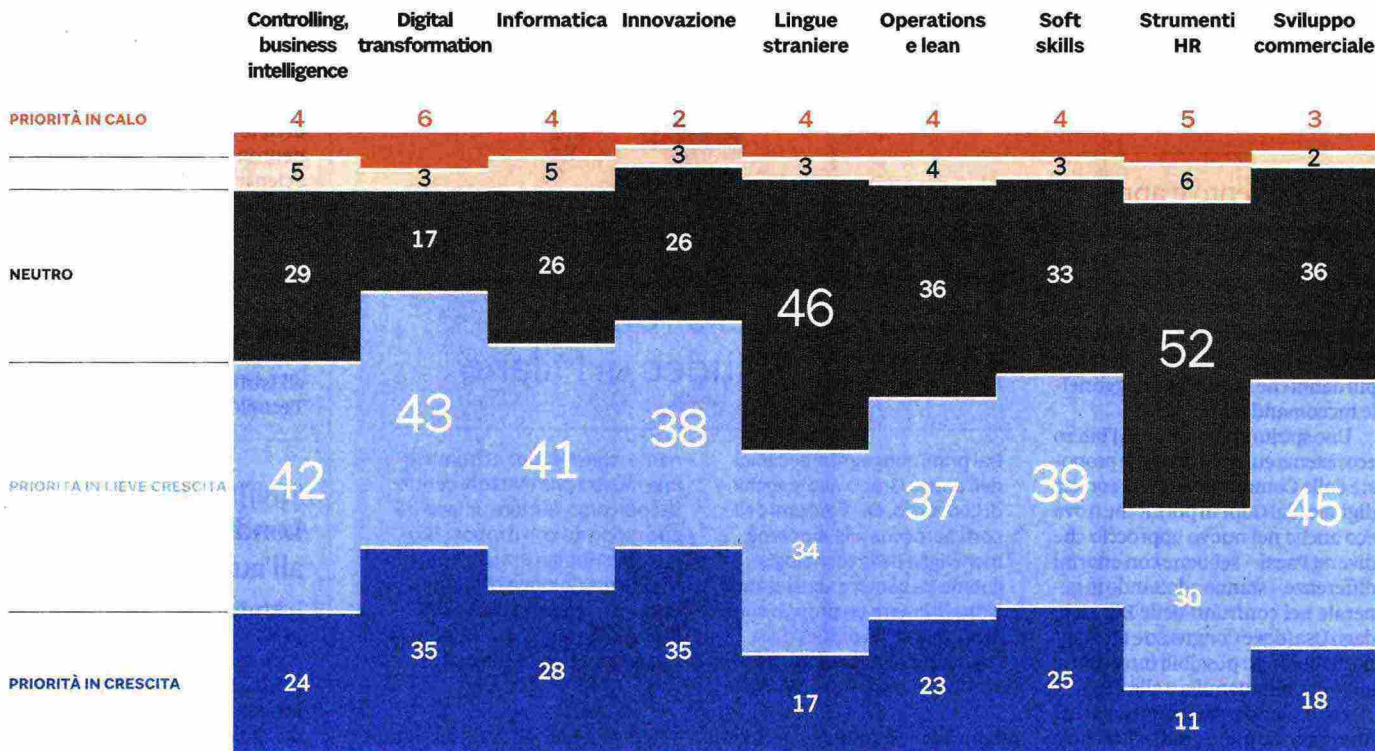
La chiave è declinare questa interazione legandosi a competenze sempre più ibride. Lo certifica il nuovo studio di EY, Pearson e ManpowerGroup, che anticipa quali saranno le professioni tra dieci anni. Una riflessione prospettica che fornisce indicazioni per ridurre il *mismatch* tra formazione e mondo del lavoro. Secondo il rapporto, nei prossimi dieci anni solo un terzo delle attuali professioni crescerà (36%), mentre tutte le altre rimarranno stabili (20%) o diminuiranno (44%). Ma, attenzione. Solo la metà delle professioni in crescita saranno legate alla tecnologia: aumenteranno quelle connesse a cultura, comunicazione, servizi di cura, insegnamento. È la riscossa dell'umanesimo sulle competenze evolute tecnologiche e scientifiche. Ma è anche la conferma della strategicità delle skill cognitive e relazionali. «Emerge una chiara indicazione per i sistemi di formazione a focalizzarsi su una sorta di confine strutturale del talento delle persone, un modo per fortificare alcune competenze per gestire le altre come capacità complessiva e dinamica, in un'ottica di apprendimento permanente», afferma Carlo Chiattelli, associate partner di EY: «Ne deriva la necessità di ripensare i sistemi educativi lineari che operano su cicli lunghi e le attività massive di formazione poco concentrate sul singolo e sulla sua reale capacità di apprendimento», precisa Chiattelli.

Anche per la formazione l'emergenza ha accelerato dinamiche già in atto: «La formazione non ha rappresentato solo una risposta all'emergenza o un mero adeguamento delle competenze, ma è stata interpretata, anche per i più piccoli, come asset per generare nuovo valore per l'azienda», afferma Roberto Baldo, ricercatore di Fònema che ha condotto una ricerca su un centinaio di aziende in Veneto. Microlearning, flessibilità, relazioni, creatività, condivisione: l'apprendimento del domani diventa più complesso per produrre più valore.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Su quali temi punta la formazione aziendale**

Come sono cambiate le priorità per i temi da affrontare con la formazione (rilevazione tra 104 aziende venete, gennaio 2021)



Fonte: Fòrema

**PROGETTO E-CORP**

**L'impresa deve pure educare il consumatore**

Blockchain, intelligenza artificiale, machine learning, agricoltura di precisione, gene editing: le tecnologie di frontiera entrano nei prodotti e nei servizi di uso quotidiano. Le aziende sono chiamate a "educare" il consumatore che rischia di diffidare di tecnologie che non riesce a capire. Ma non solo. «In questo periodo abbiamo riscoperto il valore delle persone: oltre alla finanza e alle risorse è stata l'altra grande emergenza - sostiene Lucio Biondaro, Ceo e founder di Pleiadi, attiva nella formazione legata alla scienza - è un tema trasversale che passa dall'interno all'esterno del perimetro aziendale, dal dipendente al

consumatore». Il cliente rientra tra gli stakeholder compresi negli obiettivi di sostenibilità sociale e relazionale che poi hanno un impatto sul rating finanziario. Il consumatore oggi chiede trasparenza e consapevolezza sui prodotti e sui valori connessi a quei prodotti: l'education si trasforma anche in un aspetto della omunicazione. «Il consumatore valuta l'azienda anche sulla base di quello che trasmette a livello valoriale ed educativo: è libero non solo se ha la possibilità di scegliere ma se ha anche strumenti per una scelta consapevole», conclude Biondaro. Che sta pensando a una certificazione E-corp per le imprese ad alto contenuto educativo.

—P.Sol.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**36%**

**PROFESSIONI IN CRESCITA**

Solo il 36% dei lavori attuali è previsto in crescita nei prossimi dieci anni. Ma, al contrario di quello che si pensa, solo la metà di queste professioni è legata alle tecnologia

