WHITE PAPER DI

EXPLORING ELEARNING

2020

-1-

Inclusione e Responsabilità Sociale

a cura di Francesca Scenini

White Paper interattivi di exploring eLearning, con video, **infografiche, schede, sintesi di casi, link di approfondimento, metodologie**. Da utilizzare prima e dopo gli eventi live di exploring eLearning, per una esclusiva esperienza di DIGITAL BLENDED.

Prossimi White Paper:

2

START ELEARNING
Tutti i passi per far evolvere i sistemi formativi verso il digital learning

3

IL FUTURO DELL'APPRENDIMENTO
Il contributo di AI e big data nell'apprendimento. Adaptive learning e Business Intelligence

4

CONNECTING MINDS
Imprese, Università, grandi Academy ed Education best practices. Tutte le connessioni che creano valore

LAVOROperLApersona

skilla

sirem

INDICE GENERALE

CAPITOLO 1

Premessa 4

Temi di lavoro per la comunità dei formatori di exploring eLearning 2020 5

CAPITOLO 2

Inclusione e Responsabilità Sociale 9

CAPITOLO 3

Inclusione e Diversity Management 11

Digital Skills 12

CAPITOLO 4

Personalizzazione 19

6 passi per l'autoapprendimento 19

Design thinking e UX 23

Mobile learning e flessibilità 25

CAPITOLO 5

Metodologie e pattern didattici 29

Adaptive Learning 29

Reverse mentoring 32

CAPITOLO 6

Per approfondire 36

CAPITOLO 1

Premessa

skilla

Premessa

Exploring eLearning, a partire dalla prima edizione del 2015 e nelle edizioni successive, ha contribuito a elaborare importanti modelli e ipotesi di lavoro sui temi dell'apprendimento come fattore di inclusione sociale approfondendo, in particolare, il tema del digital divide, del dialogo tra generazioni, della formazione come responsabilità sociale. In questo white paper sarà possibile ripercorrere i concetti chiave e le linee guida elaborate e applicate in tanti casi aziendali, con interventi formativi efficaci ed innovativi. Potrai consultare schede sintetiche sui concetti chiave e sui casi delle aziende protagoniste ed accedere ai filmati ed alle infografiche che ti daranno una rapida visione d'insieme degli elementi fondamentali utili a introdurre i temi che guideranno i lavori di exploring eLearning 2020. Le domande a cui rispondere per dare la visione valoriale all'apprendimento del prossimo decennio toccano da vicino i temi dell'inclusione e della responsabilità sociale.

La formazione può favorire pratiche di inclusione? Quali programmi sulle competenze digitali applicare per colmare il digital divide nelle nostre organizzazioni? Come garantire l'accessibilità dei prodotti formativi? Come creare legami tra processi formativi e programmi di responsabilità sociale e d'impresa? Come promuovere nelle nostre organizzazioni lo sviluppo delle persone e comunicarlo come un'azione di responsabilità rispetto a tutta la società?

Apporti da mondi lontani da quello aziendale, come associazioni ambientali, onlus, fondazioni, istituzioni creative, porteranno un contributo d'innovazione all'ecosistema della formazione in Italia. Il tema delle vecchie e nuove fragilità, già presente nel mondo del lavoro e nella società, ma ora esploso con l'emergenza del Covid-19, fa emergere tante nuove responsabilità per il mondo della formazione, come quella di una Leadership inclusiva e dell'attenzione ai temi della resilienza e delle nuove competenze richieste dagli scenari che si presenteranno nell'immediato futuro.

Temi di lavoro per la comunità dei formatori di exploring eLearning 2020

Valorizzare la diversità

La diversità è una risorsa preziosa e irrinunciabile, un asset sia a livello sociale sia a livello aziendale: valorizzarla aumenta il benessere degli individui e stimola l'incontro di idee che porta con sé innovazione.

Partendo dal modello di Gardenswartz e Rowe, nel contesto lavorativo possiamo distinguere le differenze in tre gruppi: differenze organizzative (ad es. funzioni, status manageriale, livello della posizione, sedi di lavoro, seniority, contenuto e ambito del lavoro, tipologia contrattuale ecc.); differenze culturali (dipendenti dalle culture nazionali, ma anche, ad esempio, da dimensioni come quelle descritte dal modello di analisi culturale di Geert Hofstede e, cioè, la Distanza di potere, l'Individualismo, la Mascolinità o Femminilità, l'Avversione all'incertezza, l'Orientamento al lungo termine); differenze personali (tra cui età, genere, abilità, orientamento sessuale, personalità, motivazione, interessi, competenze ecc.). Comprendere a fondo le differenti caratteristiche e i diversi stili di apprendimento e comportamento è il primo passo essenziale per promuovere una cultura inclusiva.

Leadership inclusiva

L'organizzazione che mette al centro la persona, ne potenzia il benessere e crea valore a partire dalla diversità costruisce un ambiente inclusivo, dove tutti si sentano a casa.

Il leader inclusivo è il cardine di questa organizzazione e il suo impegno è trovare spazio, tempo e buone pratiche, all'interno della velocità e della frenesia contemporanee, per riconoscere e gestire le diversità, consapevole che questo aumenterà il livello di engagement delle persone all'interno dell'organizzazione con una ricaduta positiva anche sulle performance. Grazie all'ascolto attivo e alle competenze di cui dispone, il leader inclusivo facilita la creazione di un ambiente di lavoro più giusto, equo e accogliente centrato sulla dignità umana, il rispetto dell'altro e la condivisione di un set di valori e pratiche organizzative. Il risultato è creare un dialogo generativo tra diversità e fragilità per far crescere i collaboratori, il team, l'organizzazione stessa.

Welfare e politiche organizzative per il benessere della persona

La formazione è una componente fondamentale del nuovo welfare: la cultura, infatti, può contrastare il rischio che la rivoluzione tecnologica in atto

e i rapidi cambiamenti nel mondo del lavoro creino nuove forme di emarginazione nelle organizzazioni e nella società.

Il formatore diventa, così, un attore protagonista del welfare: promuove l'apprendimento come mezzo per adattare la propria professionalità al cambiamento e supporta la concezione del lavoro come strumento per la realizzazione della persona. In questo senso, non si può prescindere dalla considerazione di fattori di costruzione e supporto dell'autostima e della capacità di resilienza, peculiarità che aiutano le persone a rinegoziare serenamente nuovi equilibri e a trovare opportunità in momenti di crisi, come è indispensabile nel mutevole mondo del lavoro odierno. Tra le strategie che l'azienda può introdurre, insieme a una formazione che consideri e potenzi le aree di forza delle persone, troviamo la revisione delle politiche organizzative in ottica di work-life balance e di smart working secondo un quadro valoriale ispirato a principi di accoglienza, dignità e giustizia.

Digital skills

Strategie per abbattere il digital divide. Le digital skills contribuiscono ad aumentare produttività ed efficienza nelle organizzazioni e, allo stesso tempo, hanno un impatto sull'inclusione sociale e la cittadinanza attiva.

Le digital skills non sono solo abilità d'uso, ma sono competenze trasversali e riguardano le capacità di saper utilizzare con spirito critico le tecnologie digitali per risolvere in modo attivo e responsabile i problemi che si possono presentare nella vita quotidiana e durante l'attività lavorativa. Lo scarso sviluppo delle digital skills è spesso correlato a un fattore anagrafico, di fragilità culturale o di scarsità nella disponibilità di infrastrutture di rete o dispositivi. Strategie formative per ridurre e abbattere il digital divide e l'emarginazione che ne consegue, anche in ottica di favorire il riposizionamento e la competitività sul mercato del lavoro, devono tenere conto di queste sfaccettature calibrando azioni mirate, concrete e visibili, per un impatto positivo sull'individuo, sul team di lavoro, sull'organizzazione.

Accessibilità

Garantire l'accessibilità è una grande sfida per le organizzazioni e comporta nuovi percorsi di progettazione in aggiunta alla riorganizzazione e valorizzazione delle infrastrutture e del materiale formativo esistente.

Modelli, standard e strumenti per garantire l'accessibilità dal punto di vista ambientale possono aiutare a ridurre o abbattere le possibili barriere sia fisiche (architettoniche), sia digitali (divide) o relazionali (tra colleghi o in un team). Per quanto riguarda la formazione, l'accessibilità del digital learning è la chiave di volta su cui basare la costruzione di nuovi percorsi formativi potenziati e su cui orientare la capitalizzazione del patrimonio delle risorse formative aziendali presenti, in modo da renderle adatte a

tutti. È fondamentale, quindi, adottare strategie di progettazione adatte a rispondere alle differenti esigenze formative dei clienti, in base a principi di semplicità, chiarezza, facilità di fruizione, sintesi, content sequencing, strutturazione rigorosa dei contenuti. Un'attenzione particolare deve essere posta nel facilitare la fruizione dei contenuti da parte di utenti con disabilità e/o utenti che utilizzano i più comuni software assistivi.

Corporate Social Responsibility

La Corporate Social Responsibility (CSR) è un impegno di restituzione del valore che l'organizzazione prende nei confronti della società, facendosi promotrice di alcune istanze dei propri stakeholder in ambiti come quello sociale, artistico o ambientale.

La CSR è direttamente collegata alle performance delle organizzazioni e alimenta la reputazione aziendale. Le organizzazioni, ad esempio, promuovendo azioni di CSR, possono porsi come ambassador per alcune particolari azioni di sostenibilità o diversity management, generando valore diffuso riconosciuto e portando attenzione o risorse su aree e progetti ad alto valore sociale.

CAPITOLO 2

Inclusione e Responsabilità Sociale

skilla

È possibile personalizzare l'apprendimento, tenendo conto di ruoli, vincoli organizzativi e stili? Quali modelli possiamo utilizzare per rilevare e classificare i diversi stili di apprendimento? Lo stesso contenuto erogato in modalità eLearning può essere erogato in diversi format personalizzati?

In pochi anni il capitale umano delle organizzazioni è cambiato profondamente diventando sempre più eterogeneo, o, meglio ancora, caleidoscopico. La globalizzazione, i flussi migratori, la rivoluzione digitale hanno modificato la composizione della società, portando in un unico ambiente un crogiolo di differenti componenti. Si pensi, ad esempio, a lingue, età, abilità fisica e mentale, cultura ed esperienze, tipi di intelligenza (es. spaziale, linguistica, matematica etc.), competenze digitali. Le differenze sono degli **asset** per le organizzazioni e i programmi di formazione e sviluppo possono valorizzarle. Formare le persone, inoltre, è un atto di **responsabilità sociale**. La formazione e le competenze acquisite sono infatti la "moneta intellettuale" che concorre alla sicurezza professionale e sociale della persona. La formazione è una componente fondamentale del nuovo welfare, perché la rivoluzione tecnologica in atto e i rapidi cambiamenti rischiano di creare nuove forme di emarginazione nelle organizzazioni e nella società. Appena una o due generazioni fa, una persona cominciava a fare un certo tipo di lavoro e, con molta probabilità, avrebbe svolto quel lavoro per tutta la vita, nelle stesse identiche modalità e con le stesse persone. Oggi, invece, il **cambiamento** è sempre dietro l'angolo e anche uno stesso lavoro richiede via via competenze, conoscenze, relazioni diverse che modellano la persona e la fortificano, arricchendola ogni giorno.

L'inclusione delle differenze è una grande opportunità, un momento unico per poter valorizzare la ricchezza che scaturisce dall'integrazione di molteplici conoscenze ed esperienze. È questa l'occasione per co-costruire davvero la conoscenza dando voce a tutte le "varietà umane" di un'organizzazione per aumentare il benessere interno, migliorare il lavoro in team, creare appartenenza, migliorare le performance orientandole verso risultati sempre più sfidanti e raggiungibili tramite percorsi nuovi e variegati. Un'organizzazione, tuttavia, può incontrare difficoltà nella gestione e nella valorizzazione della diversità, vivendo i piani di inclusione come freddi adempimenti normativi o come invitanti appuntamenti di moda a cui non bisogna mancare.

La sfida di Inclusione & Responsabilità Sociale è mettere in luce l'importanza del **diversity management** e delle skill per creare inclusione e quindi valore; produrre delle linee guida per pensare la formazione in termini di **personalizzazione**; individuare metodologie e pattern didattici replicabili per progettare l'**apprendimento adattivo**.

Troverete in questo white paper una serie di contenuti di descrizione e approfondimento delle tematiche: testi, infografiche, video e, da non perdere, i consigli utili dei nostri testimonial: formatori e aziende che hanno già fatto esperienza di progetti di inclusione e responsabilità sociale sono stati protagonisti a exploring eLearning!

CAPITOLO 3

Inclusione e Diversity Management

skilla

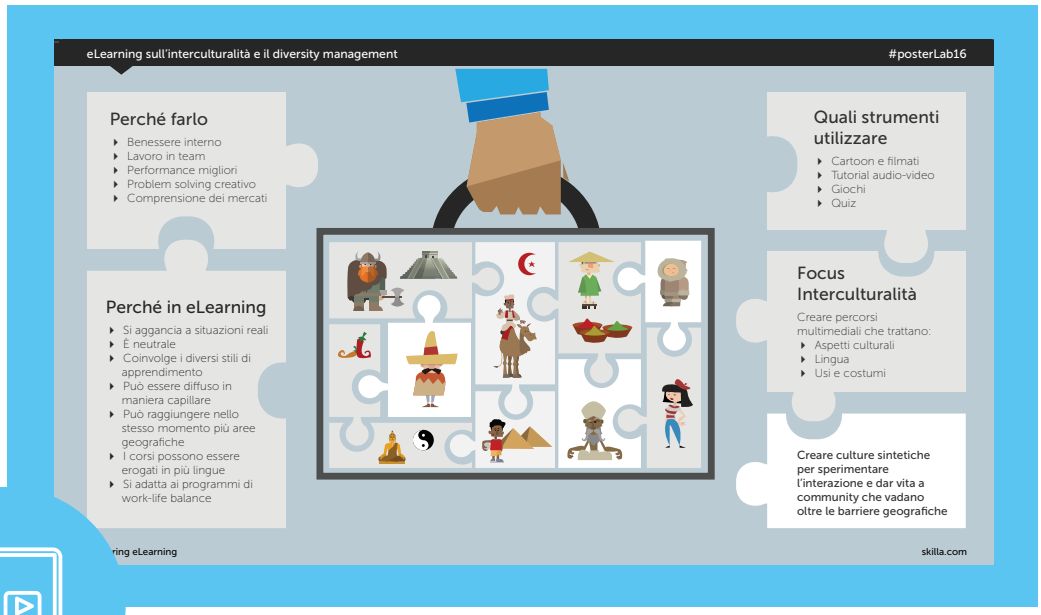
Posso utilizzare programmi eLearning sui temi della cross-communication e dell'interculturalità? Esistono percorsi online per favorire l'integrazione in azienda tra persone di età diversa o di diversa provenienza geografica? Come far diventare la diversità una risorsa?

Il **diversity management** è un tema sempre più importante per le aziende. Quasi ogni organizzazione, infatti, si trova ad affrontare situazioni eterogenee e diventa quindi, essenziale, creare dei percorsi multimediali di diversity management, al fine di integrare tutte le realtà fra loro e rendere la diversità una possibilità di crescita umana e professionale. I percorsi online possono rappresentare dei viaggi alla scoperta della diversità e favorire un approccio orientato all'empatia. Ecco 2 semplici step per reimpostare un percorso di integrazione delle diversità!

1. Partire dal diversity audit. Preparare una serie di domande con lo scopo di aiutare a definire in che situazione si trova la propria azienda e quali passi intraprendere per primi. In questo senso, un valido aiuto è la Diversity Management Checklist: uno strumento stilato dalla Commissione Europea che permette di valutare lo stato dell'organizzazione.

2. Decidere quali soluzioni adottare fra quelle disponibili. Alcuni esempi possono essere:

   iniziative di work-life balance per sostenere i dipendenti nelle esigenze della vita quotidiana, comprendono benefit e servizi messi a disposizione gratuitamente dall'azienda; lavoro flessibile, orari che tengono conto delle esigenze del dipendente e gli permettono di organizzare il lavoro in maniera autonoma, smart working e possibilità di orario part-time; formazione sulla diversità, per esempio attraverso campagne e-mail o corsi online che sensibilizzino il lavoratore sulle principali differenze fra le varie culture e gli stili comunicativi, dando la possibilità di gestire la vita quotidiana dentro e fuori dall'ufficio.



Dopo queste prime fasi, è possibile creare percorsi eLearning sulla gestione della diversità culturale efficaci e coerenti con i propri bisogni formativi.

Digital Skills

Come stanno evolvendo i sistemi di competenze aziendali alla luce del digitale? Nella nostra organizzazione le competenze sono descritte ancora in modalità tradizionale o sono adeguate alle nuove modalità lavorative? Come adattare contenuti e metodi della formazione ai nuovi modelli di competenze?

I modelli di competenze su cui si sono basati in questi anni i sistemi di valutazione e i programmi di formazione delle aziende sono in profonda evoluzione alla luce della rivoluzione digitale. La sfida odierna è portare l'intera azienda a possedere cultura, competenze e strumenti per gestire i cambiamenti e le opportunità date dal digitale.

Le competenze digitali sono alla base di quelle organizzazioni che hanno compreso che la digitalizzazione non è solo un processo relativo al funzionamento di hardware o di software, ma un cambiamento che riguarda in primis le persone e la diffusione di specifiche conoscenze. Se si vuole diventare quel tipo di azienda, capace di continuare a crescere e conseguire risultati, è necessario avere persone che possano adattarsi al cambiamento, o meglio ancora, che lo abbiano già fatto e che quindi posseggano già delle forti abilità in merito.

Lo vediamo ogni giorno: i colleghi più digitalizzati sono quelli che riescono a lavorare meglio a distanza, che sprecano meno tempo con la tecnologia, che riescono a inserirsi in progetti innovativi e a rimanere aggiornati sui temi più disparati. Siamo certi del fatto che tali competenze portino benefici all'organizzazione, ma lo siamo meno su cosa esattamente siano le digital skill, come valutarle e svilupparle.

Cosa sono le competenze digitali?

Con la Raccomandazione Europea sulle competenze chiave, la **competenza digitale** è stata riconosciuta come fondamentale per l'apprendimento. Può essere generalmente definita come l'uso sicuro, critico e creativo delle tecnologie dell'informazione per raggiungere gli obiettivi legati al lavoro, all'apprendimento e, in generale, alla partecipazione sociale. La competenza digitale è una competenza trasversale che, in quanto tale, consente di acquisire altre facoltà importanti e di raggiungere in maniera competitiva i risultati di business. L'Unione Europea identifica, a riguardo, 5 aree chiave.

1. **Information.** Identificare; localizzare; recuperare; archiviare; organizzare e analizzare le informazioni digitali, giudicandone rilevanza e scopo.

2. **Communication.** Comunicare in ambienti digitali; condividere le risorse attraverso strumenti online; collegarsi con altri e collaborare attraverso strumenti digitali; interagire e partecipare a comunità e reti; promuovere sensibilizzazione interculturale.

3. **Content creation.** Creare e modificare nuovi contenuti (da elaborazione testi a immagini e video); integrare e rielaborare conoscenze e contenuti precedenti; produzioni multimediali e programmazione; conoscere e applicare diritti di proprietà intellettuale e licenze.

4. **Safety.** Protezione individuale dei dati; tutela dell'identità digitale; misure di sicurezza; uso sicuro e sostenibile.

5. **Problem solving.** Individuare esigenze e risorse digitali; prendere decisioni informate su quali siano gli strumenti digitali più appropriati in base a finalità o necessità; risolvere problemi concettuali con mezzi digitali; utilizzare creativamente le tecnologie; risolvere problemi tecnici, aggiornare le proprie e le altrui competenze.

Queste non sono competenze specifiche dei ruoli dell'ICT, ma competenze trasversali, che ogni individuo in una moderna organizzazione deve possedere, allo scopo di apprendere, collaborare, risolvere problemi, svolgere la routine lavorativa e raggiungere obiettivi. Ognuna di queste aree si può declinare in termini di capacità, attitudine e conoscenza, dando vita a una moltitudine di profili all'interno dell'organizzazione.

Dobbiamo comprendere come realizzare questo modello all'interno della nostra realtà organizzativa e come integrarlo con l'attuale modello di competenze interno. L'aggiornamento di quest'ultimo, alla luce della rivoluzione digitale, ci può guidare nell'impostazione di piani di valutazione e sviluppo.

Come valutare le competenze digitali presenti in azienda?

Ecco 4 aree su cui basare un questionario per valutare lo stato di salute delle capacità digitali all'interno dell'organizzazione.

1. **Autovalutazione.** Ha l'obiettivo di aiutare i partecipanti a prendere consapevolezza, in maniera strutturata, della propria abilità di utilizzare internet e le tecnologie digitali.

2. **Assessment.** Ha l'obiettivo di aiutare i partecipanti e l'organizzazione a individuare i principali punti di forza e le aree di miglioramento.

3. **Utilizzo degli strumenti.** Ha l'obiettivo di analizzare il grado di conoscenza e utilizzo dei principali strumenti che permettono di applicare concretamente alcune competenze digitali. Le domande riguardano alcuni degli strumenti più utilizzati e conosciuti dalla popolazione italiana.

4. **Indagine sulla cultura digitale.** Ha l'obiettivo di sondare l'attitudine e la cultura dei partecipanti nell'utilizzo di tecnologie digitali. Alcune volte le persone hanno discrete competenze base, ma non hanno la giusta cultura e attitudine per utilizzarle. Il questionario restituisce l'attitudine delle persone ad applicare aree delle digital skill.

Come sviluppare le competenze digitali

Lo sviluppo di tali competenze è un processo duraturo che deve prendere in considerazione una varietà di fattori.

Per migliorare la digitalizzazione dell'azienda, si può partire con 4 semplici ed efficaci passi.

1. **Promuovere un modello di competenze digitali interno.** Prima di prendere qualunque iniziativa di formazione è necessario riadattare il modello di competenze sopra proposto all'organizzazione. Il modello dev'essere diffuso e legato ai principali tool e software utilizzati. Inoltre, è auspicabile aggiungere queste skill nella job description di ognuno e rendere le competenze digitali chiare e rilevanti per tutti.

2. **Legare le iniziative digitali agli obiettivi di business.** A volte, le iniziative per promuovere un social interno o di sviluppo delle abilità digitali falliscono per un motivo chiaro: le persone non le ritengono rilevanti. Se non leghiamo le iniziative e le competenze a degli obiettivi di business importanti per l'organizzazione, faremo molta più fatica a promuovere una cultura digital.

3. **Reverse mentoring.** Il reverse mentoring è il processo mediante il quale i giovani, meno esperti sul lavoro ma con una forte competenza digitale, aiutano i senior, che invece hanno una lunga esperienza lavorativa e scarsa abitudine all'uso del digitale, a familiarizzare con la tecnologia.

4. **Percorsi blended per lo sviluppo delle competenze.** L'organizzazione si deve formare e autoformare su questi temi, ad esempio con pillole formative, e facilitare scambio e discussione sull'innovazione con semplici attività come la digital breakfast (un breve momento in cui i singoli capi con i propri collaboratori parlano e discutono di tempi di innovazione, di sviluppo di competenze digitali e di come introdurre nel team dei nuovi strumenti per lavorare) o condividendo un buzz cioè uno slogan aziendale che esorti a far diventare la competenza digitale un argomento di discussione.

Pronti a partire?

Ecco i consigli e le esperienze di chi ha già affrontato con successo questa sfida!

3 consigli utili da AVIVA

1. **Digital First:** promuovere l'attitudine a lavorare per un'azienda tecnologica.
2. **Customer Experience:** pensare a come soddisfare il cliente.
3. **Never rest:** non smettere mai di migliorarsi continuando ad apprendere.

3 consigli utili da FATER

1. **User Experience:** pensare una UX efficace.
2. **Comunicazione:** includere nelle fasi del progetto di comunicazione un pre-lancio (teasing), una comunicazione durante (post intranet) e un gran finale.
3. **Rewards:** utilizzare rewards, che non siano solo gadget, per stimolare le persone.

4 consigli utili da MICROSOFT

1. Ridefinire l'esperienza del dipendente.
2. Rafforzare la collaborazione per tutti i ruoli.
3. Abilitare nuovi modi di lavorare.
4. Mettere al centro l'innovazione.

3 consigli utili da UNICREDIT

1. **Sperimentare:** vivere è sperimentare, non restare immobili a meditare sul senso della vita (Paulo Coelho).
2. **Persistency:** l'energia e la persistenza conquistano tutte le cose (Benjamin Franklin).
3. **La perfezione non è di questo mondo:** non aver paura della perfezione, non la raggiungerai mai (Salvador Dalì).

3 consigli utili da WIND

1. **Be agile:** avere il coraggio di osare e correggere in corsa.
2. **Be more conversational than formal:** usare linguaggi e strumenti moderni.
3. **Be open:** sperimentare-apprendere-modificare.

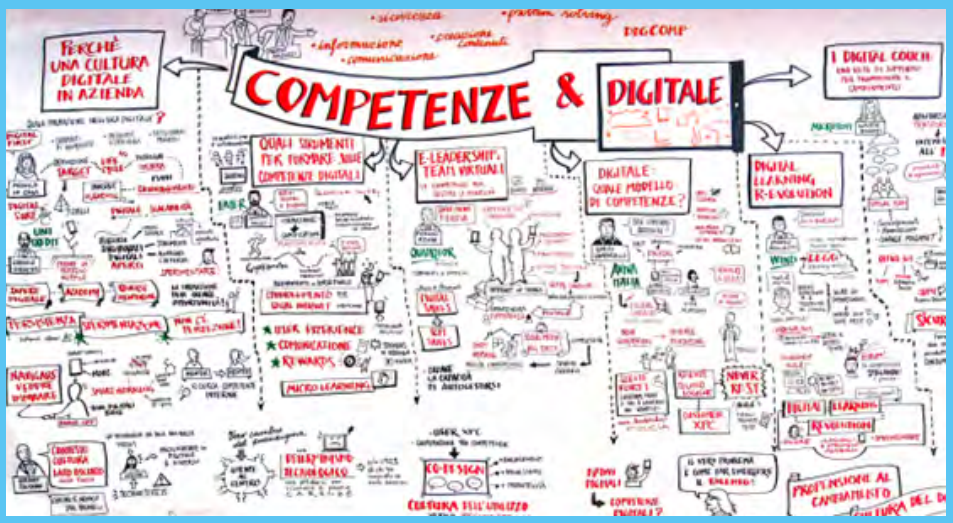
L'esperienza di QUADRIFOR

In coerenza con la digital transformation, il team leader assolve il suo ruolo manageriale in un nuovo ambiente e con nuovi strumenti. Dall'analisi dei modelli di gestione dei virtual team e della letteratura scientifica emerge una attualizzazione del modello della Leadership Trasformazionale, unitamente alla necessità di garantire una gestione delle performance per risultati, valorizzare le diversità, promuovere apprendimento continuo e innovazione, sostenere processi di comunicazione e condivisione. Ruolo e competenze manageriali vanno quindi ridefiniti. Saper generare fiducia è la condizione imprescindibile per un'efficace e-leadership, ma anche per altre figure coinvolte nei processi di innovazione e di change management: innovation champion, ambassador ecc. L'aula gestita con tecniche attive dev'essere sempre più integrata con altri modelli e strumenti, la cui scelta è strettamente correlata agli obiettivi di apprendimento. Si punta alla centralità del processo di apprendimento, con una strutturazione che lascia aperte le opportunità di apprendimento informale. Le azioni più importanti per gestire team virtuali sono: condividere obiettivi/risultati con i collaboratori e promuovere la capacità di autogestirsi.

3 consigli utili da QUADRIFOR

1. **Calibrare i metodi formativi:** aggiornare i metodi per ottenere innovazione, sceglierli in relazione agli obiettivi e integrarli per generare continuità.
2. **Creare coerenza tra livello individuale e organizzativo:** condizione necessaria per ottenere fiducia e coesione, allineamento tra obiettivi personali e vision organizzativa.

3. **Progettare sistemi di apprendimento informale:** creare le condizioni per mettere a frutto ciò che si apprende dall'esperienza, quale «collante» tra le competenze.



CAPITOLO 4

Personalizzazione

skilla

Personalizzazione

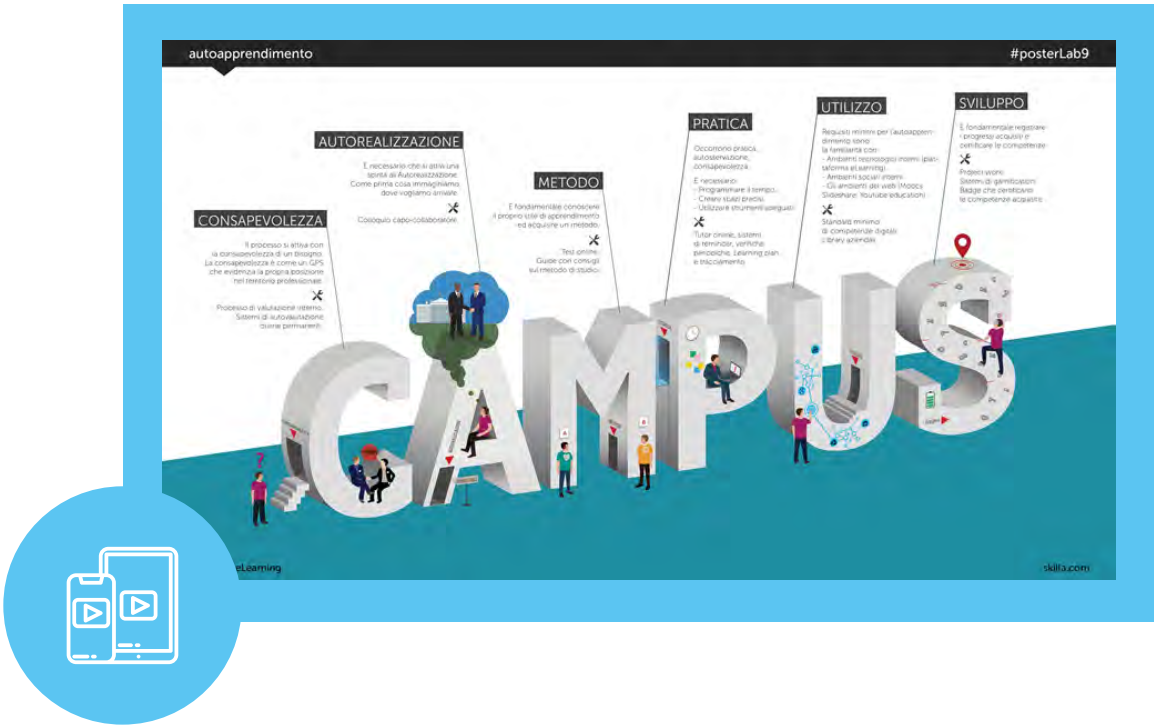
6 passi per l'autoapprendimento

Le nostre persone sono abituate a seguire solo corsi in aula e hanno difficoltà a cambiare. Come gestire questo cambiamento? Esistono diversi stili di autoapprendimento? È possibile gestire percorsi differenziati per ogni stile? Come iniziare?

Ogni organizzazione che voglia accelerare il processo di digital transformation e che sta gestendo il passaggio dalla formazione tradizionale al digital learning non può che partire dalla motivazione delle persone e dalla loro capacità di autoapprendimento.

Il metodo CAMPUS di skilla è stato elaborato nel 2015 per stimolare l'autoapprendimento, lo sviluppo professionale e le attività da introdurre sin dalla fase di progettazione delle esperienze di formazione. Come progettare percorsi formativi che sappiano responsabilizzare le persone a una formazione continua?

Ecco 6 passi da seguire per incentivare in modo efficace l'autoapprendimento!

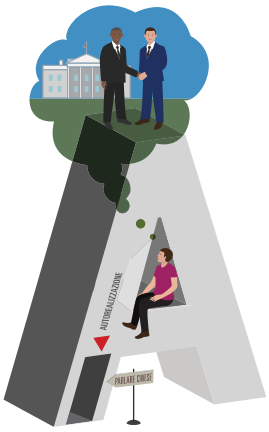


1. **Aiutare la consapevolezza.** Bisogna focalizzarsi sui fattori che portano le persone ad attivare un efficace processo di autoapprendimento nelle diverse situazioni organizzative, professionali e culturali.

Diverse sono le motivazioni che spingono ognuno di noi ad apprendere, ma il punto di partenza è sempre la consapevolezza di un bisogno personale, di un miglioramento necessario per la propria vita e per il proprio sviluppo professionale. All'inizio del processo formativo la prima azione è, quindi, quella di individuare i propri punti di forza e delle aree di miglioramento.

Attività e strumenti

Il processo di valutazione interno è sicuramente un punto di riferimento per aiutare la persona a valutarsi e a prendere consapevolezza dei propri bisogni formativi. Ci sono molti strumenti a disposizione: dai semplici questionari, ai colloqui strutturati, fino ai sistemi di autovalutazione online permanenti, dinamici, che fanno incontrare la domanda e l'offerta formativa interna (modelli di recommended system).

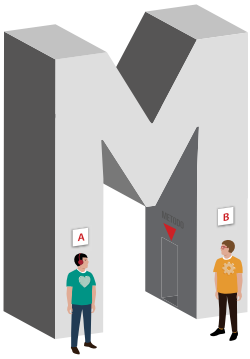


2. **Stimolare l'autorealizzazione.** La consapevolezza non porta automaticamente ad azioni di miglioramento: è necessaria una spinta all'autorealizzazione.

Dobbiamo aiutare le persone a visualizzare una meta o nuove competenze raggiungibili con l'impegno formativo richiesto, associando ad esso autostima e un nuovo status. Questo processo, razionale ed emotivo, crea una "vision personale" della meta da raggiungere: aspetto fondamentale per motivare le persone alle fatiche e ai piaceri del viaggio di apprendimento.

Attività e strumenti

Il colloquio capo-collaboratore è il momento che, se ben gestito, può aiutare la persona a definire al meglio gli obiettivi da raggiungere. È importante, inoltre, creare un ambiente culturale che valorizzi l'apprendimento e le competenze delle persone, ma anche la curiosità e il piacere di apprendere.



3. **Fornire un metodo di studio.** In questo viaggio è fondamentale aiutare le persone a conoscere il proprio stile di apprendimento, uno stile, cioè, adeguato alle proprie caratteristiche intellettuali ed emotive, e stimolarle ad acquisire un vero e proprio metodo di studio.

Una persona riflessiva, che mostra un canale sensoriale uditivo dominante, per esempio, avrà uno stile di apprendimento completamente diverso da una persona operativa e impulsiva, con il canale sensoriale visivo dominante. Il metodo di studio che dovranno adottare sarà, di conseguenza, diverso.

Attività e strumenti

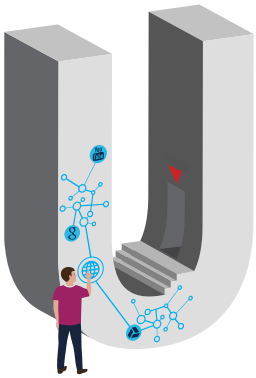
Mettere a disposizione test online per conoscere il proprio stile di apprendimento è un ottimo punto di partenza. Ad esempio, possono essere molto utili il test di Kolb sugli stili di apprendimento e il test delle intelligenze multiple di Gardner. In seguito, si possono rendere disponibili una o più pillole formative o guide con consigli sul metodo di studio e tecniche per facilitare l'autoapprendimento. Sarà importante, quindi, progettare esperienze formative che stimolino i diversi canali sensoriali: ad esempio il visivo dovrà essere supportato con infografiche, mappe, immagini; l'uditivo con la voce del docente in situazioni reali o virtuali; il tattile con continue attività e prove pratiche.

4. **Assistere nella pratica.** Sappiamo bene che un autoapprendimento formalizzato e consapevole, come sempre più richiesto nei piani di formazione e sviluppo delle aziende, è un cambiamento profondo per alcune persone e per le generazioni che sono cresciute con la formazione tradizionale, fatta di aula, slide, docente ed allievo.

Studiare di fronte a un computer o leggere un testo da soli, decidendo tempi e modalità, è per la maggior parte delle persone qualcosa di nuovo e come tale va gestito. Occorrono pratica, autosservazione e consapevolezza delle proprie difficoltà, ma anche dei propri successi!

Attività e strumenti

È bene programmare il tempo da dedicare, spazi precisi e strumenti adeguati. Alcune persone trovano utile dotarsi di piccoli accorgimenti come un blocco di appunti o un testo di supporto, mentre altri trovano immediatamente confortevole l'apprendimento in modalità eLearning. Solo la pratica e la sperimentazione permettono di trovare la modalità migliore. Questa fase va accompagnata con: tutor online, sistemi di reminder, verifiche periodiche con test, prove pratiche, casi concreti. Il tracciamento delle attività e dei progressi visibili è utile all'utente, al tutor e al formatore.



5. **Stimolare l'utilizzo di ambienti social.** Requisito minimo per intraprendere esperienze di autoapprendimento è la familiarità con gli ambienti tecnologici, come piattaforme eLearning e ambienti social interni per interagire con colleghi, tutor e docenti.

Inoltre, è sempre più importante aiutare le persone a muoversi agilmente sul web, per integrare e personalizzare l'offerta aziendale con le infinite risorse presenti in rete.

Attività e strumenti

Conoscere i Moocs più famosi come Coursera o Edx, ambienti come SlideShare, YouTube, Ted, saper utilizzare tecniche di ricerca e organizzazione delle informazioni, è sempre più importante per l'autoapprendimento. Prima di avviare un programma di autoapprendimento, perciò, è indispensabile verificare che tutte le persone coinvolte siano in possesso dello "standard minimo di competenze digitali" per accedere e utilizzare con facilità gli ambienti online messi a disposizione.

6. **Certificare lo sviluppo avvenuto.** Man mano che ci si avvicina alla meta aumenta l'energia per concludere il percorso formativo. È fondamentale registrare i progressi acquisiti e certificare le competenze.

Attività e strumenti

I partecipanti devono essere supportati con dei project work che rendano visibile e misurabile la loro crescita professionale. Per tenere alta la motivazione possono essere impiegati sistemi di gamification, come per esempio dei badge che certificano le competenze acquisite.

Come si rapporterà l'utente con il nostro prodotto? Quali bisogni intende soddisfare? Come possiamo rendere la sua esperienza d'uso unica e soddisfacente?

Fare design thinking significa progettare l'esperienza dell'utente partendo dalla ricerca sui bisogni che lo spingono ad agire. Chi progetta l'esperienza può rispondere ai bisogni con un ventaglio di possibilità che andranno sperimentate. Test dopo test, vengono acquisiti feedback fondamentali per trovare la soluzione migliore in quel dato momento.

Avete mai scaricato un'applicazione per poi maledire il momento in cui avete occupato megabyte preziosi del vostro smartphone con un'applicazione non intuitiva, in cui non trovate quello che volete? Non vi preoccupate, non siete soli. Ma soprattutto, il problema non è di chi usa l'app, ma di chi ha progettato (male). Si tratta di errori di design che potremmo risolvere con le modalità del design thinking.

Iniziamo con una ricerca sugli utenti, chiarendo gli insight sui loro bisogni e i loro problemi; quindi, chiarito il problema che vogliamo risolvere, sviluppiamo una serie di soluzioni, dalle più razionali alle più creative, che poi andiamo a testare sugli utenti stessi.

Vediamo insieme le 4 D: le regole base del design thinking!

1. **Discover.** Poniamo l'utente e le informazioni da esso fornite al centro del processo di progettazione. Raccogliere informazioni sugli utenti significa intervistare, fare questionari, ma anche studiare soluzioni esistenti o sperimentate, per comprendere comportamenti ed emozioni delle persone.

2. **Define.** Identifichiamo un problema tra quelli emersi nella fase di ricerca, che vogliamo risolvere in base alle nostre possibilità e alla nostra visione strategica.

3. **Develop.** Sviluppiamo una serie di soluzioni: qui entra in gioco l'uso sia del pensiero verticale-razionale, sia del pensiero laterale-creativo, che ci consente di non ricadere su schemi esistenti. Per esempio, in questa fase possiamo utilizzare il metodo del brainstorming o il metodo Crazy Eights.

4. **Deliver.** Facciamo dei test veloci per capire su quale servizio/prodotto puntare e approfondiamo il suo sviluppo attraverso dei prototipi. Testiamo il nostro prodotto/servizio in un'ottica iterativa poiché le nostre soluzioni devono integrare i bisogni dell'utente, le possibilità della tecnologia e gli obiettivi di business (ovvero acquisiamo feedback sui prototipi e torniamo alla fase di discover).

Quando pensiamo di progettare qualcosa, facciamoci queste domande: sto contemplando l'utente? Sto dedicando il tempo necessario alla ricerca? Mi sto aprendo a soluzioni creative o mi rifugio in quello che già conosco? Come posso testare un prototipo rozzo del mio prossimo servizio/prodotto? Come ricevo feedback? Come posso utilizzare i feedback ricevuti per migliorare le mie idee?

Per realizzare un buon progetto di **user experience** è necessario partire dall'esperienza dell'utente. Dato un progetto, ogni professionalità coinvolta affronterà inevitabilmente la questione dal suo punto di vista: un po' come accade con l'elefante della famosa storia!

"Il re convocò sei uomini a palazzo. L'ambiente era buio ed essi non potevano vedere nulla. Il re disse loro: "Ho comprato questo animale delle terre selvagge d'Oriente. Si chiama elefante." "Che cos'è un elefante?" chiesero gli uomini. Il re rispose: "Provate voi stessi a descriverlo". L'uomo che toccò una zampa descrisse l'elefante come un pilastro, quello che toccò la coda disse che sembrava una fune, quello che toccò la proboscide lo descrisse come il ramo di un albero, e così via. A quel punto il re disse: "Ognuno di voi ha ragione, limitatamente alla parte dell'elefante che ha potuto conoscere".

La storia introduce la tematica dell'esperienza dell'utente, che difficilmente coincide con il punto di vista di chi sta lavorando per la realizzazione di quella stessa esperienza: il visual designer curerà l'aspetto della gradevolezza grafica, l'instructional designer porrà attenzione alla lettura logica e sequenziale delle informazioni e così via. Tutti questi punti di vista sono veri, ma nessuno è quello definitivo, ovvero il punto di vista dell'utente. Il gioco funziona quando ognuna delle figure coinvolte si rende partecipe e contribuisce alla visione dell'altra, nel ruolo di osservatore attivo.

Presentiamo 5 semplici punti chiave che possono fare da vademecum allo sviluppo di un progetto di user experience che coinvolga diverse figure.

1. **Gli utenti non vogliono pensare più di quanto non abbiano realmente bisogno.** L'utente è interprete di un ruolo abbastanza singolare, definibile, con una figura retorica, in "pigrizia attiva". In poche parole, è sempre meglio offrire poche informazioni e lasciar decidere all'utente se approfondire o meno. Se l'informazione è modellata su queste basi, l'interesse e il successivo approfondimento scattano con grande facilità.

2. **Gli utenti fanno errori.** Il caso in cui tutti gli utenti che usano il nostro applicativo/corso/sito web completino un processo o un'azione nella maniera in cui l'abbiamo progettata è impossibile. Le parole d'ordine in questi casi sono "anticipare" e "guidare". L'approccio tutoriale a

una sequenza di operazioni e il feedback di conferma all'azione sono aspetti che non vanno mai trascurati: aumentano la consapevolezza di essere sulla strada giusta e minimizzano la possibilità di fare la scelta sbagliata.

3. **Gli utenti cercano una dimensione sociale.** Tralasciando per un attimo il concetto di "sociale" che si ha nel contesto informatico contemporaneo, nell'approccio a una nuova tecnologia, sia essa la cucina a gas o un software gestionale, le persone cercano una guida e condividono le informazioni riguardo alle operazioni necessarie. È importante tenere in considerazione questo aspetto e domandarsi: il nostro progetto permette uno scambio agevole di queste informazioni?

4. **Gli utenti perdono attenzione.** Gli esseri umani sono biologicamente predisposti a percepire le differenze e le variazioni. Una temperatura di 22° in un appartamento in inverno è percepita come tepore, d'estate, invece, diventa frescura. Spesso basta poco per vanificare gli sforzi fatti per catturare l'interesse: è importante trovare un bilanciamento nell'approccio innovativo, fornendo degli espedienti che catturino l'attenzione, ma che non diventino "assuefazione visiva".

5. **Gli utenti sintetizzano visivamente.** La dimensione visivo/semiotica non va mai trascurata. Le informazioni testuali paragrafate e raggruppate in blocchi distinti aiutano la lettura, l'uso di sezioni e il "ritmo verticale" sono fondamentali per permettere un'individuazione veloce delle informazioni. La creazione dei template e la ricorsività sono alla base di un modello efficace.

Mobile learning e flessibilità

Per quali popolazioni aziendali è lo strumento ideale? La nostra azienda ha già acquisito molti corsi eLearning negli anni, come riutilizzarli per la fruizione da mobile? Quali sono i trend di sviluppo?

Il mobile learning è oramai parte fondamentale del processo di formazione aziendale, imprescindibile in qualsiasi contesto lavorativo per lo sviluppo delle competenze dell'organizzazione. La digitalizzazione dei contenuti, fruibili via pc, ha garantito flessibilità e personalizzazione dei corsi e comportato un abbattimento considerevole dei costi e dei tempi di gestione. La crescente centralità assunta dai contenuti multimediali (animazioni, video, testi interattivi) è avvenuta di conseguenza e l'aggiornamento dei contenuti didattici che ne è derivato ha predisposto le condizioni per una formazione duttile e per la creazione di community online, come forum e chat.

Grazie alla diffusione di dispositivi mobile, quali smartphone e tablet, è possibile prevedere momenti formativi e occasioni di apprendimento in svariati contesti: qualsiasi persona può essere sempre sintonizzata sul canale della formazione! Tutti comunichiamo, navighiamo e condividiamo informazioni in tempo reale, con le app e i social network. Come influisce tutto ciò nel continuo processo di evoluzione della formazione? Possiamo intercettare questa opportunità per rendere i nostri corsi più accessibili, efficaci e accattivanti? Ovviamente sì, ma per fare in modo che questi contenuti siano fruibili anche da tablet e smartphone, dobbiamo necessariamente tener conto degli aspetti di adattamento grafico e contenutistico che ne conseguono.

Ogni media richiede il suo linguaggio. Una semplice trasposizione su dispositivi mobile dei contenuti pensati per essere fruiti da pc non funziona. Attraverso alcuni semplici accorgimenti in fase di progettazione, però, è possibile adattare il software di base. In particolare è importante ricordarsi di:

- progettare i corsi in modo responsive: contenuti e grafica devono essere pensati secondo le dimensioni degli schermi;
- fare un editing mirato, puntare alla sintesi e alla velocità dei contenuti;
- prevedere l'interazione dell'utente considerando la touch user interface, tipica dei dispositivi mobile (multitasking, pinch to zoom, swipe...);
- costruire community di apprendimento, favorendo il confronto tra gli utenti con attività di social learning e sfruttare la facilità con cui ognuno di noi "gioca" con le app, per incentivare motivazione e interesse.

Il mobile learning apre quindi scenari innovativi e molto interessanti. Tra le potenzialità c'è l'utilizzo della realtà aumentata che consente di ottenere informazioni, dettagli sui prodotti, sui macchinari e sui luoghi puntando semplicemente il device verso l'obiettivo. Nel display del tablet o smartphone appariranno informazioni invisibili a occhio nudo che arricchiscono la percezione sensoriale, consentendo così una conoscenza più approfondita del reale.

Un'altra potenzialità di personalizzazione è connessa alla geolocalizzazione cioè alla possibilità di ottenere determinate informazioni o contenuti, a seconda del luogo in cui ci troviamo. Possiamo attivare corsi specifici, localizzando il device dell'utente.

L'essere sempre connessi ovunque, infine, amplifica la possibilità di coinvolgimento dell'utente in ambito formativo. La gamification può essere estesa senza confini dalla scrivania del proprio ufficio e sono notevolmente aumentate le possibilità delle persone di condividere e mettere in comune esperienze e momenti di vita della propria formazione professionale.

Come cominciare?

Per il corso pilota puoi seguire 3 semplici regole verificandone i risultati ottenuti, i punti di forza e le aree di miglioramento.

1. Identifica i vantaggi del device: per contenuto, per target e per contesto.
2. Definisci l'integrazione con gli altri canali e valuta l'investimento iniziale: pensa a un progetto sperimentale semplice e praticabile.
3. Cura bene il design e i tempi.

CAPITOLO 5

Metodologie e pattern didattici

skilla

Adaptive Learning

Ti è mai capitato di sederti su una sedia troppo bassa? O troppo alta? Di indossare dei vestiti con cui non ti sei sentito a tuo agio? Pensa un istante alla tua esperienza: da progettista, ti capita di pensare che il percorso formativo che proponi possa non essere adeguato agli obiettivi di crescita del target cui è destinato? Da utente, hai mai provato la spiacevole sensazione di trovarti in un ambiente che non è a tua misura?

Nella prima fase dell'eLearning, le aziende hanno costruito patrimoni formativi concentrandosi sull'oggetto della conoscenza, ovvero sui learning object. Oggi, con patrimoni formativi ormai consolidati, le aziende dedicano maggiore attenzione alla persona che apprende e ai suoi bisogni specifici, per costruire esperienze formative su misura. I metodi e le tecnologie dell'adaptive learning sono studiate proprio per questo: far sì che ciascuno abbia una risposta personalizzata, in modo automatico.

La molteplicità dei linguaggi e il microlearning, ovvero la scomposizione delle risorse didattiche in unità brevi, granulari e autoconsistenti, facilitano la personalizzazione, perché permettono una ricombinazione in molteplici forme, su misura per ciascuno. Immagina ora di poter intervistare una a una le persone che partecipano a un corso online. Che cosa chiederesti loro? Cosa vorresti sapere per migliorarne l'esperienza di apprendimento? La maggior parte dei sistemi LMS offre solo tre tipologie di dati per ogni studente: il completamento del corso; quanto tempo impiegato per completare il corso; qual è stata la percentuale di risposte corrette sulla prova finale.

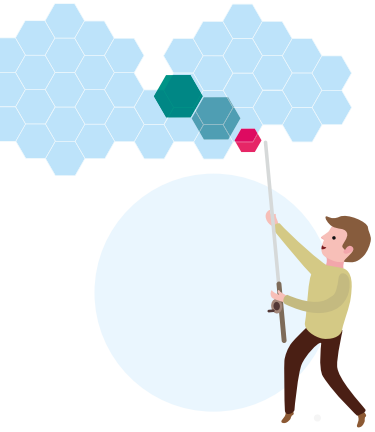
Considerando la vasta gamma di dati catturati, questo è tutt'altro che l'ideale. Per evitare questo spreco di informazioni si utilizzano i learning analytics, ovvero processi di raccolta, misura, analisi e comunicazione dei dati, con l'intento di ottimizzare l'esperienza di apprendimento. I dati sono la "materia prima" dell'intero processo, che è ciclico: gli stessi percorsi adattivi generano nuovi dati che alimentano ulteriormente il sistema. Il vantaggio dei learning analytics è duplice: gli utenti ricevono un feedback continuo durante tutto il processo di apprendimento. I responsabili possono avere accesso a una varietà di cruscotti e visualizzazioni.

Ecco alcuni strumenti e tecniche utilissimi per raccogliere informazioni sulle differenze individuali:

- test
- software agents (meccanismi automatici di rilevamento parametri)
- data mining (estrazione dati da profili, commenti, log)
- feedback (valutazioni, commenti)
- connessioni con utenti (con caratteristiche/preferenze simili).

Il tipo di personalizzazione che viene applicato può consistere in:

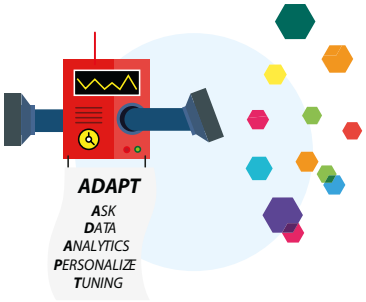
- suggerimenti mirati
- modifiche ai contenuti
- tipologia di linguaggio prevalente
- modifiche all'ambiente
- regole di navigazione
- learning path personalizzati
- modifiche al sequencing adaptive navigation support
- reportistica.



Immaginiamo ad esempio di poter personalizzare un ambiente di apprendimento e i relativi contenuti formativi sulla base della variabile "stili di apprendimento". Attraverso un test potremmo indagare lo stile prevalente. Nel modello di Felder-Silverman, ad esempio, vengono individuate cinque coppie dicotomiche legate agli stili di apprendimento: Sensoriale/Intuitivo, Visuale/Verbale, Induttivo/Deduttivo, Attivo/Riflessivo e Sequenziale/Globale. Il sistema, adattandosi agli stili di apprendimento delle persone, può offrire un supporto personalizzato, facilitare la comprensione e la memorizzazione. Inoltre, una maggiore consapevolezza sul proprio stile incrementa la capacità di apprendere. Un sistema di recommendation, opportunamente progettato, inviterà l'utente a consultare risorse e contenuti adatti a quello stile.

Tra i meccanismi più utilizzati per rendere adattivo l'apprendimento online troviamo i sistemi di recommendation. Sono strumenti di intelligenza artificiale in grado di costruire e analizzare il profilo dello studente, cioè la collezione di dati riguardanti l'utente ricavati dalla piattaforma: informazioni anagrafiche, conoscenze pregresse, esigenze, preferenze didattiche. Mediante un algoritmo il sistema fa una predizione dei contenuti più adatti per l'utente. In base all'algoritmo di raccomandazione e alle variabili di interesse considerate, il sistema fornisce suggerimenti mirati sui materiali didattici. In questo modo lo studente si sente riconosciuto e supportato dal sistema.

L'adaptive learning può anche essere un importante strumento per potenziare il training on the job. Un sistema adattivo può, infatti, proporre risposte mirate al contesto lavorativo. In particolare, nei processi di apprendistato può offrire moduli formativi specifici mirati alle pratiche che deve apprendere il novizio in ciascuna fase dell'attività produttiva. Un training on the job adattivo che restituisca l'oggetto formativo necessario all'esigenza specifica necessita di prodotti formativi granulari, autoconsistenti e utilizzabili on demand.



Vuoi cominciare a progettare nella tua organizzazione ambienti, percorsi ed esperienze di apprendimento personalizzate? Segui il modello ADAPT:

- **Ask:** fatti le giuste domande, scegli che tipo di personalizzazione applicare e quali differenze individuali tener presenti
- **Data:** colleziona i dati
- **Analytics:** individua tecniche per processare i dati
- **Personalize:** fornisci una esperienza di apprendimento personalizzato
- **Tuning:** perfeziona sempre il processo.

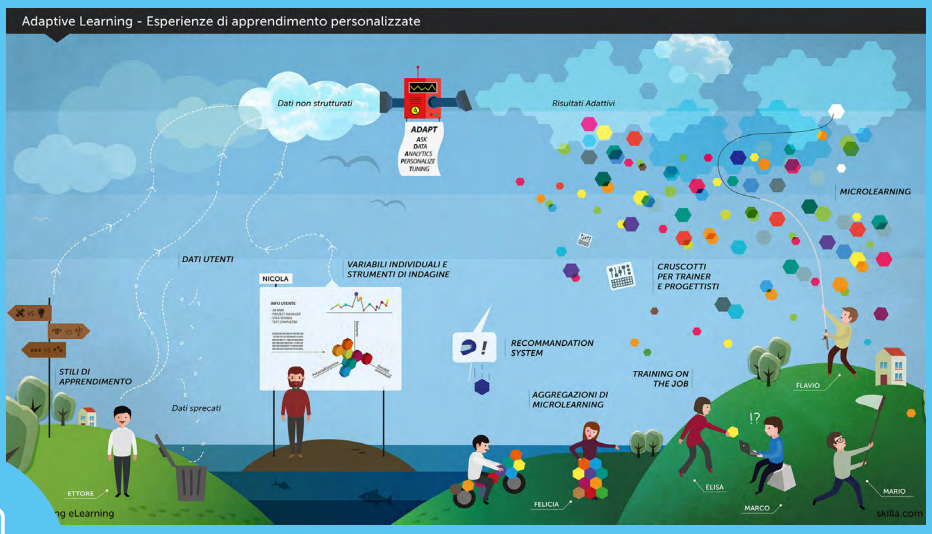
Ecco l'esperienza e alcuni consigli di chi ha già sperimentato in modo efficace l'adaptive learning!

L'esperienza di BNL – BNP PARIBAS

È importante promuovere l'utilizzo degli spazi come occasioni di personalizzazione del lavoro mettendo a disposizione dei dipendenti un luogo per ogni esigenza (concentrazione, collaborazione, condivisione, riservatezza) e una sperimentazione di maggiore flessibilità e autonomia nella gestione dei tempi, per un vero flexible working. Un primo obiettivo da raggiungere è quello di garantire ai dipendenti flessibilità, cioè la possibilità di decidere i propri spazi e i tempi di lavoro in funzione della tipologia di attività e degli obiettivi lavorativi e formativi. Questo poggia anche sullo stimolo alla proattività: cioè garantisce la possibilità di proporre in autonomia il calendario del proprio flexible working in funzione dell'efficacia. L'autonomia di organizzazione aiuta il raggiungimento del maggior benessere possibile per il dipendente, anche in logica di work-life balance. Nel complesso, si cerca la massimizzazione dell'efficacia con il supporto ai dipendenti nell'abbracciare nuove abitudini volte a favorire la collaborazione e con pratiche utili a migliorare il lavoro in team, ottenendo, al contempo, di favorire la crescita professionale sul fronte della responsabilizzazione e l'aumento di fiducia reciproca.

3 consigli utili da BNL - BNP PARIBAS

1. **Fiducia:** fidarsi delle persone e della loro capacità di scegliere spazi e tempi adeguati.
2. **Formazione:** accompagnare le persone nella comprensione e nel migliore utilizzo dei nuovi paradigmi.
3. **Digital:** adottare tool efficaci per la digital communication.



Reverse mentoring

La velocità sempre maggiore con cui evolve la tecnologia rende cruciale la gestione del digital divide generazionale in azienda dato dalla presenza di due generazioni che hanno un approccio molto diverso alla tecnologia. Abbiamo, infatti, una popolazione junior con un'alta confidenza verso le nuove tecnologie e, allo stesso tempo, una popolazione senior che

non è sempre in grado di cogliere tutte le opportunità offerte delle nuove tecnologie e che non sempre ha una piena consapevolezza dei limiti e dei rischi delle stesse.

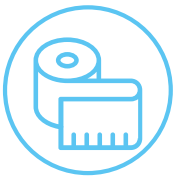
Siamo in un momento storico di straordinari cambiamenti in diversi aspetti della vita organizzativa; le organizzazioni si trovano a dover aggiornare le competenze digitali di tutte le risorse e allo stesso tempo devono rendere gli junior capaci di diventare i futuri leader, in grado di guidare le prossime sfide del business. Per affrontare questo cambiamento non esiste un unico approccio, ma una valida metodologia potrebbe essere il reverse mentoring: un processo mediante il quale i giovani aiutano i senior a familiarizzare con la tecnologia.

L'obiettivo del processo di reverse mentoring è, quindi, un reciproco scambio di esperienze, conoscenze e capacità, in 10 fasi essenziali.

1. **Definire.** Sviluppare un modello di competenze digitali valido e consistente per l'azienda e i suoi obiettivi.

2. **Fissare.** Stabilire lo standard minimo di competenze digitali e garantirne il raggiungimento a tutte le risorse.

3. **Selezionare.** Delimitare la popolazione di senior e junior da coinvolgere.



4. **Misurare.** Conoscere il patrimonio di competenze digitali interno tramite un assessment.

5. **Assegnare.** Ogni junior può avere un numero di senior (non più di tre) da formare e seguire.

6. **Concordare.** Decidere insieme gli obiettivi di ogni coppia junior-senior sulla base delle esigenze personali, delle strategie di business e dei risultati dell'assessment.

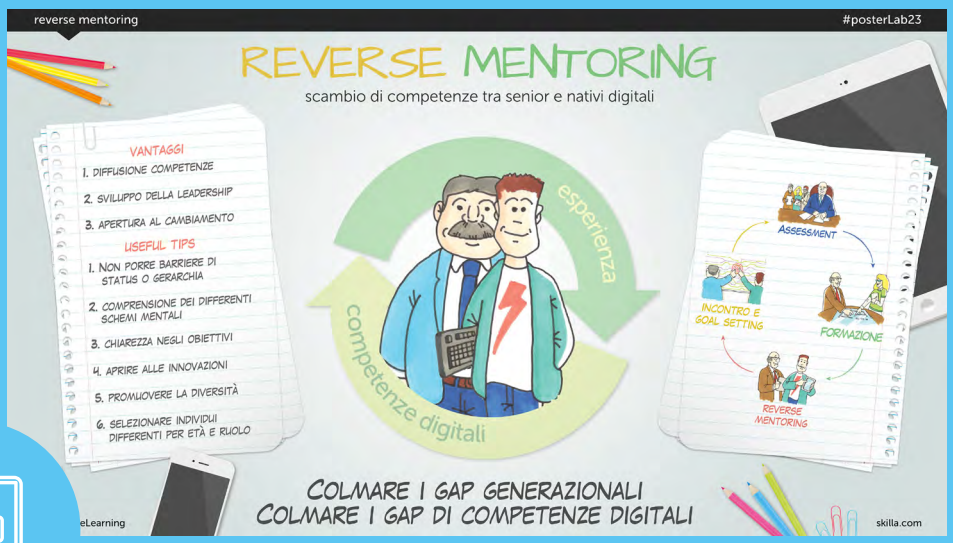
7. **Formare.** Per i lavoratori junior un aiuto è conoscere la base della tecnica del mentoring e la sua applicazione al modello delle competenze digitali; i senior potranno essere ingaggiati con un evento dedicato.

8. **Fornire.** I lavoratori junior necessitano di validi strumenti per creare un programma di sviluppo dei senior.

9. **Avviare.** Iniziare il programma di reverse mentoring con un minimo di quattro incontri.

10. **Valutare.** Misurare nuovamente i progressi e l'esperienza di entrambe le popolazioni.

Sono tre i principali benefici che l'organizzazione può trarre da questa metodologia: i lavoratori junior possono trasmettere ai senior diverse competenze digitali; i senior possono aumentare le capacità di leadership e manageriali dei junior, garantendone una crescita più veloce e organica; la prospettiva dei lavoratori junior può aiutare l'organizzazione ad avere successo e ad aggiornare alcune pratiche consolidate.



CAPITOLO 6

Per approfondire

skilla

Formazione e responsabilità sociale

Due nuovi valori per il Manifesto skilla: Connecting Minds e Formazione come Responsabilità Sociale

Diversity Management

Diversity Management: 2 semplici step per gestire la diversità in azienda!

Diversity & inclusion: una leva di business che valorizza il brand

Digital Skill e autoapprendimento

Competenze digitali: importanti nel presente, vitali nel futuro

Il metodo CAMPUS di skilla: 6 passi per l'autoapprendimento

Design Thinking

5 punti per impostare un buon progetto di User Experience

Cos'è il Design Thinking e come funziona

Mobile Learning

Il Mobile Learning: 3 regole per iniziare

Smartphone e grandi numeri: un match forse vincente per le prossime sfide dell'eLearning

Adaptive learning

Personalizzare le esperienze di apprendimento seguendo il modello ADAPT!

Adaptive Learning – uno scenario futuristico per le aziende? Ad exploring eLearning 2016 abbiamo raccontato le prime forme di sperimentazione in azienda

Reverse mentoring

Le 10 fasi per avviare un programma di Reverse Mentoring

Reverse mentoring: scambio di competenze tra nativi digitali e senior

Amicucci Formazione Srl

Via Alessandro Volta, 5/9 – 62012
Civitanova Marche (MC)

Tel. +39 0733.886425
info@amicucciformazione.com
www.skilla.com