ARTICOLO DI ELEARNINGNEWS

Year 6 - number 208 Wednesday 22 june 2022

L'importanza del Self-Directed Learning in azienda

Dipendenti formati e motivati sono l'asset principale di un'azienda dinamica. Le due cose non sempre camminano parallelamente.

Con la Self Directed Learning, i responsabili delle risorse umane possono incentivare l'autonomia dei collaboratori e accrescere il patrimonio di competenze in azienda.

Navigare in acque alte: la carriera non è un cammino diritto

La **formazione continua** è un elemento essenziale della longevità professionale. Quali che siano il livello di studio e le mansioni svolte, ogni impiegato o collaboratore a vario titolo è chiamato ad acquisire periodicamente nuove competenze. Questo, tanto nel caso di carriere svolte interamente nella stessa azienda, quanto - ormai più frequentemente -, in caso di cambio di luogo di lavoro o di carriera.

Questa necessità pone sul lavoratore la responsabilità del proprio percorso di crescita. In un mercato del lavoro dove la sola anzianità non è più né garanzia di avanzamento di carriera, né di sicurezza lavorativa, sapersi immaginare una **gamma di possibili evoluzioni della propria carriera** è una delle qualità principali. Se sono un giovane tecnico, posso immaginare che in qualche anno io possa diventare responsabile dell'ufficio tecnico. In alternativa al percorso di sviluppo naturale, potrei indirizzarmi verso l'assistenza post-vendita, se le mie conoscenze sui prodotti dell'azienda saranno abbastanza approfondite. A seconda delle dimensioni aziendali, potrei diventare responsabile di una linea di prodotti o, se avrò sviluppato anche adeguate soft skills interpersonali, reinventarmi nelle vendite e fare leva sulle mie competenze tecniche. Più avanti con gli anni, potrei anche rimanere attivo nel ruolo di consulente nel settore. Ben inteso, questa visione non è né una consapevolezza immediata, né statica: l'importante è che ci sia.

Aggiungiamo un ulteriore livello di complessità. Pensare a dove indirizzare la propria carriera è anche un'**assicurazione contro l'incertezza**. Non solo è diventato più frequente cambiare datore di lavoro, ma anche opinabile. Certo, il problema è quando il rapporto di lavoro si interrompe bruscamente. Ma cambiare dopo un adeguato numero di anni può essere il miglior modo per ottenere un riconoscimento dei propri progressi, tanto in termini di responsabilità, quanto economici.

Tutto questo ci porta al punto essenziale: acquisire il giusto set di competenze e conoscenze che permettano alla propria carriera di avanzare. Si può sintetizzare con questa frase: la **formazione continua per l'evoluzione continua**.

La Learning Organization: quando l'impresa ha le idee chiare

Dunque, concepire il proprio percorso formativo serve a garantirsi quello professionale. In ogni un'azienda in cui vi sia la giusta considerazione del patrimonio delle competenze interne, questo è possibile grazie ai corsi formativi, molti dei quali ormai erogati in modalità **eLearning**, i cui vantaggi sono sempre più riconosciuti.

Per quelle aziende più attente alla formazione continua, la stessa organizzazione aziendale si adatta a questo scopo. In queste imprese, che adottano una visione di loro stesse come Learning Organization, il Chief Learning Officer (**CLO**) diventa la figura responsabile per l'attuazione di un programma di integrazione continua tra apprendimento e strategia (**CILS**). Con questa soluzione organizzativa, il contributo delle Risorse Umane alla strategia aziendale trova una migliore applicazione. È l'azienda che riconosce l'importanza di accrescere e preservare il proprio patrimonio di competenze per garantirsi le migliori chances di sviluppo. Ancora una volta: la formazione continua per l'evoluzione continua. Solo che è livello dell'intera azienda.

Resta un interrogativo: come può il collaboratore acquisire quelle **competenze** che non sarebbero direttamente connesse all'evoluzione naturale della propria posizione in azienda? Se una Lerarning Organization ha in giusta considerazione l'importanza delle competenze, il rischio è che i programmi di sviluppo del personale siano tanto ben definiti quanto poco flessibili. Il collaboratore è su un treno, magari ad alta velocità: sa che arriverà a destinazione ma, una volta imbarcato su un

tragitto, la destinazione sarà quella.

Self Directed Learning e LXP: liberi di decidere

Quello che può allineare le esigenze di un'impresa dinamica e dei suoi collaboratori è una scelta consapevole verso il **Self Directed Learning**, la facoltà del singolo di scegliere tutto o parte del proprio percorso di formazione personalizzato. Affinché questa autonomia decisionale dia i risultati sperati, il soggetto deve:

- analizzare i propri bisogni formativi;
- fissare gli obiettivi didattici;
- trovare le risorse didattiche;
- scegliere le proprie strategie di apprendimento;
- valutare i propri obiettivi formativi.

È la **motivazione interna** del singolo ad animare il processo di apprendimento autonomo. Gli altri, i superiori, i colleghi o gli amici, possono fornire suggerimenti o supporto, ma la spinta viene dall'interno della persona. Parimenti, è il soggetto che decide i **propri obiettivi didattici**: in ambito lavorativo, come detto, sono connessi alle prospettive lavorative e remunerative. Vi è una **ricerca attiva delle fonti** e del materiale didattico: si può apprendere da ogni cosa o persona, se si presta abbastanza attenzione. Allo stesso modo, anche le **strategie di apprendimento** sono a discrezione personale: una volta deciso cosa si vuole imparare, il miglior approccio è quello di trial and error; ovvero, sperimentare metodi e modalità diverse per arrivare all'obiettivo. È lo studente a decidere se lo sforzo sta dando i risultati sperati o se sia opportuno cambiare qualcosa in corsa. Infine, un'autodidatta sarà più portato a **valutare criticamente i risultati ottenuti**.

Se nel caso di uno studente, l'autonomia è completa, nel caso di un lavoratore il materiale formativo può già in gran parte essere trovato in azienda o, grazie all'azienda, tra le fonti di settore: stampa specializzata, organizzazioni di categoria, ecc.

Questo approccio ha la sua naturale espressione nell'eLearning, con la **distinzione tra LMS e LXP**. Un **Learning Management System (LMS)** è un software che permette di erogare e tracciare le metriche di un corso in eLearning, laddove un **Learning Experience Platform** estende la portata dei comportamenti dell'utente che possono essere tracciati ad attività quali la partecipazione al forum collegato al corso o la consultazione di materiale audio e video a supporto della lezione.

La differenza principale tra le due filosofie sta nella possibilità concessa da un LXP di **fruire più liberamente del materiale didattico** presentato: è l'utente a scegliere il proprio percorso, potendo approfondire un concetto e deviare dal tracciato principale. Questa facoltà viene potenziata quando la libreria dei corsi a disposizione è di dimensioni adeguate e quando le scelte possono essere supportate e coadiuvare dagli algoritmi di Artificial Intelligence e Machine Learning. Il comportamento dell'utente rivela i suoi potenziali interessi; la macchina li rende espliciti.

Le strategie per una SDL in azienda

Un'azienda che volesse favorire e stimolare un approccio autonomo all'apprendimento dovrebbe adottare una strategia composita:

- Curare i fondamentali dell'apprendimento
- Fornire supporto per la formazione e la pratica
- Definire momenti per i feedback e la valutazione

L'impresa dovrebbe comprendere le necessità e le preferenze didattiche dei suoi collaboratori. Quindi scegliere gli strumenti tecnologici adeguati, tra cui un LXP, come già detto. Infine creare un ambiente e una cultura che premi la formazione continua e l'indipendenza decisionale.
Un'autodidatta è una persona che trova in ogni occasione il modo per rafforzare il proprio apprendimento: un'impresa dovrebbe considerare attentamente come favorire tanto la formazione autonoma quanto la pratica per il suo consolidamento.
L'autonomia deve portare risultati, altrimenti rischia di essere fine a sé stessa. Il responsabile della formazione dovrebbe predisporre momenti in cui l'autodidatta sia chiamato a valutare i risultati ottenuti: a maggiore autonomia dovrebbe corrispondere maggiore responsabilità. Questo anche per permettere un'eventuale correzione di rotta: essere autodidatti non toglie la necessità di ricevere una guida sulle direzioni da prendere.