



CRYSTAL KADAKIA E LISA M.D. OWENS

Il design

della formazione

IL NUOVO PARADIGMA DIGITALE

Edizione italiana a cura di APPrendere

FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.



CRYSTAL KADAKIA E LISA M.D. OWENS

Il design della formazione

IL NUOVO PARADIGMA DIGITALE

Edizione italiana a cura di APPrendere

FRANCOANGELI

Titolo originale: “Designing for Modern Learning”

Copyright © 2020 AST DBA the Association for Talent Development (ATD)
Published by arrangement with the Association for Talent Development, Alexandria, Virginia
USA.

Traduzione dall'inglese a cura di APPrendere

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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 www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione all'edizione italiana , di <i>Edoardo Gironi</i>	pag. 9
Prefazione , di <i>Patricia A. McLagan</i>	» 13
Premessa	» 17
Una strategia nuova per L&D	» 17
Il nuovo compito dell'L&D	» 18
Mappa del libro	» 19
1. Mappare il passato e il presente in vista del futuro	» 23
1.1. Cambiamenti nell'apprendimento	» 27
1.2. Cambiamenti nel business	» 29
1.3. Prove ed errori: i tentativi di evolversi dell'L&D	» 32
1.4. Prima e dopo: un'organizzazione moderna dell'L&D	» 35
1.5. Note finali	» 36
2. Adottare un nuovo modello per il mondo che cambia	» 37
2.1. Cos'è l'Owens-Kadokia Learning Cluster Design Model	» 37
2.2. Il modello OK-LCD	» 38
2.3. I principi del modello OK-LCD	» 40
2.4. Le cinque Azioni di OK-LCD	» 41
2.5. Caratteristiche specifiche di OK-LCD	» 43
2.6. Che cosa incorpora? La relazione con cornici e modelli di apprendimento consolidati	» 44
2.7. OK-LCD sostituisce gli altri modelli di Instructional Design?	» 47
2.8. In che cosa è diverso OK-LCD?	» 50
2.9. Note finali	» 53

3. Essere protagonisti sul campo, non solo in aula	pag. 55
3.1. L'azione spiegata	» 58
3.2. L'Azione applicata	» 63
3.3. L'impatto dell'Azione	» 68
3.4. Nota finale	» 75
4. Creare esperienze su misura per i tuoi learner	» 77
4.1. L'Azione spiegata	» 80
4.2. L'Azione applicata	» 85
4.3. L'impatto dell'Azione	» 88
4.4. Nota finale	» 91
5. Iniziare subito aggiornando le risorse esistenti	» 93
5.1. L'Azione spiegata	» 96
5.2. L'impatto dell'Azione	» 102
5.3. L'Azione applicata	» 105
5.4. Nota finale	» 109
6. Circondare i learner di contenuti quando, dove e come ne hanno bisogno	» 112
6.1. L'Azione spiegata	» 116
6.2. L'Azione applicata	» 123
6.3. L'impatto dell'Azione	» 128
6.4. Nota finale	» 134
7. Misurare la trasformazione, non solo la partecipazione	» 136
7.1. L'Azione spiegata	» 140
7.2. L'impatto dell'Azione	» 146
7.3. L'Azione applicata	» 147
7.4. Nota finale	» 154
8. Assemblare le parti: un esempio OK-LCD	» 156
8.1. GottaLearn Corporation e le scadenze non rispettate	» 156
8.2. Presentare il cluster di apprendimento agli stakeholder	» 177
8.3. Considerazioni per il futuro	» 178
8.4. Nota finale	» 179
9. Visualizzare il futuro	» 181
9.1. Un dipartimento L&D che è già nel futuro	» 183

9.2. Diventare la L&D del futuro	pag. 187
9.3. Immagina il tuo futuro con il modello OK-LCD	» 192
10. Dalla formazione all'apprendimento: un'esperienza italiana <i>a cura di APPrendere</i>	» 196
Ringraziamenti	» 205
Appendice 1 – Strumento Change: Modifica il comportamento sul campo	» 207
Appendice 2 – Strumento Learn: impara le differenze tra learner e learner	» 209
1. Riassumi ciò che già sai	» 209
2. Approfondisci le differenze tra i learner	» 210
3. Effettua un'analisi per creare i profili delle <i>learner personas</i>	» 212
4. Crea le storie delle <i>learner personas</i>	» 213
5. Usale per orientare la scelta e la progettazione degli oggetti di apprendimento	» 214
Appendice 3 – Strumento Upgrade: Aggiorna l'esistente Aggiorna l'esistente	» 216 » 217
Appendice 4 – Strumento Surround: Circonda i learner con gli oggetti di apprendimento	» 218
Appendice 5 – Strumento Track: Traccia la trasformazione dei risultati di tutti	» 221
Passaggio 1 – Individuare i parametri di misurazione per l'intero cluster di apprendimento	» 222
Passaggio 2 – Misurazioni per gli oggetti di apprendimento chiave	» 223
Passaggio 3 – Scegliere alcune misurazioni da condividere	» 224
Glossario	» 226
Bibliografia Approfondimenti ulteriori	» 231 » 233
Le Autrici	» 236

Prefazione all'edizione italiana

di Edoardo Gironi*

Questo libro viene pubblicato negli USA nel giugno del 2020, in piena pandemia da COVID-19. Quella pandemia che ha sconvolto le nostre abitudini, scosso molte delle nostre certezze e rivoluzionato il modo di lavorare e di formare le persone. Ho scoperto questo libro dal sito dell'ATD (l'editore della versione originale) e l'ho acquistato immediatamente. Man mano che proseguivo nella lettura, ritrovavo esposto in modo estremamente semplice, pratico e facilmente applicabile quanto in APPrendere stavamo proponendo ai nostri clienti: un modo nuovo di pensare la formazione e lo sviluppo delle persone in ambito organizzativo.

La pandemia, forzando la mano anche alle organizzazioni più reticenti, ha mostrato quello che non può più funzionare: una formazione centrata sulla dicotomia docente-discente. Una formazione che risulta sempre più lontana dal modo che abbiamo di apprendere.

Le autrici ci offrono un modello di progettazione degli interventi formativi basato sulla centralità del learner, sulle sue preferenze cognitive e sulle sue modalità di fruire la formazione. È la rivoluzione del paradigma stesso della formazione: non più docenti che offrono il loro sapere nei modi e nei tempi che sono più congeniali a loro in una modalità *one size fits all*, bensì un learner che intenzionalmente sceglie la modalità, il luogo e il tempo per provvedere alla sua formazione e al suo sviluppo. In questa rivoluzione il ruolo nuovo e fondamentale lo svolgono i professionisti della formazione, siano essi i responsabili aziendali chiamati a progettare un intervento o i formatori stessi, i quali, dopo la fallimentare esperienza della formazione a distanza realizzata con gli stessi strumenti utilizzati nell'aula fisica, hanno necessità di identificare modalità nuove e più moderne "per far succedere le cose" nella formazione.

* CEO APPrendere.

Questo è un libro che parla di formazione e di sviluppo delle persone che utilizzano quotidianamente la tecnologia digitale come tutti noi. La tecnologia ci apre mondi e opportunità inimmaginabili solo pochi anni fa e sviluppi futuri entusiasmanti per poter creare il giusto ambiente perché l'apprendimento possa avvenire nel modo più semplice, personalizzato ed efficace possibile. Le sfide che attendono le organizzazioni per il prossimo futuro sono davvero importanti e per molte di queste al momento non abbiamo nemmeno idea della loro dimensione e portata. Ciò che oggi sappiamo è che, per continuare a fare il nostro lavoro, dobbiamo utilizzare tutti gli strumenti che avremo a disposizione, siano questi umani, tecnologici o metodologici. Questo implica essere pronti a utilizzare tutta l'esperienza accumulata nel tempo per poter cambiare le nostre abitudini e utilizzare tutta la creatività di cui possiamo disporre. Una creatività che è necessariamente ancorata agli obiettivi che l'organizzazione si propone di raggiungere attraverso le nostre specifiche competenze.

In APPrendere lavoriamo per affiancare le organizzazioni nel trasformare il modo di apprendere e questo testo corrisponde pienamente alle nostre modalità di approcciare la nuova formazione rivolta ai moderni learner. La pluriennale esperienza di executive coach che accomuna diverse delle persone che lavorano con APPrendere ha permesso di entrare pienamente nella logica primaria di questo testo: l'unicità del learner che necessita di essere accolto e riconosciuto come elemento centrale del processo e l'azione specifica che è chiamato a eseguire come risultato della formazione.

Alcune note sono necessarie introducendo l'edizione italiana dell'opera di Lisa e Crystal. Certamente la prima riguarda la traduzione: abbiamo cercato di mantenerla il più possibile aderente al testo originale, ma agganciandola a quelle che sono le terminologie e le peculiarità culturali che ci contraddistinguono. Per questo motivo alcune parti possono risultare differenti nell'esposizione, ma certamente non nel contenuto, rispetto alla versione originale. Lisa e Crystal hanno, con la nostra piena e totale convinzione, insistito nell'utilizzare un linguaggio che esprimesse il rispetto delle differenze di genere, etniche e culturali. La nostra lingua, a differenza di quella inglese, non consente di garantire la neutralità delle declinazioni senza fare ricorso a sovrastrutture linguistiche che appesantirebbero troppo la lettura. Ciò non toglie che anche noi riconosciamo la imprescindibile importanza dell'inclusività. In questo libro abbiamo sempre indicato il fruitore della formazione con il termine *learner*, al fine di evidenziare il cambio di paradigma rispetto al concetto di discente utilizzato tradizionalmente. Questo concetto è alla base del lavoro svolto dalle autrici e che noi con estrema convinzione portiamo avanti nel nostro lavoro quotidiano.

Un particolare ringraziamento va a tutto il team di APPrendere: senza di loro questa edizione non sarebbe stata possibile. In particolare un grazie sentito a Federica Rossi che con la massima professionalità si è occupata della traduzione e a Mattia Rossi che insieme a me ha curato questa edizione.

Vi auguro di poter trarre ispirazione e apprendimento da questa lettura tanto quanto abbiamo potuto fare noi!

Prefazione

di Patricia A. McLagan*

Con questo libro, Crystal Kadakia e Lisa M.D. Owens rendono un grande servizio al settore della formazione e sviluppo. Permettete che spieghi perché lo penso. Il lavoro di chi si occupa di formazione e sviluppo (*Learning and Development* o L&D) sta rapidamente diventando più complesso, con un numero di teorie, metodologie, modelli, strumenti analitici e di valutazione o di progettazione e sviluppo in continuo aumento. I professionisti dell'apprendimento hanno costruito centri di formazione aziendale, sviluppato e implementato un'ampia gamma di tecnologie di erogazione, adottato misure per personalizzare le attività e fornito consulenza sulle prestazioni in vista della valutazione dei bisogni e del trasferimento dell'apprendimento. Stanno inoltre proliferando i fornitori esterni: su internet è disponibile un gran numero di risorse, erogate da società di formazione e università.

Parallelamente, l'apprendimento è ormai uno dei principali fattori di sopravvivenza e costituisce un elemento di competitività per le aziende. Gli esperti di formazione stanno diventando preziosi partner, talvolta nella stessa C-suite, il cui compito è coordinare tutte le attività.

In poche parole si tratta di un settore molto complesso e complicato, i cui contributi sono sempre più rilevanti per il successo aziendale.

Di conseguenza stanno aumentando sia l'expertise che il bisogno di apprendimento, ed esistono risorse per quasi tutte le esigenze. *Tuttavia, queste spesso non sono assemblate in un modo utile al cambiamento in atto.* Tendono inoltre a non piacere ai learner moderni, che si aspettano formati accessibili, sociali e coinvolgenti. In molte aziende, per esempio, l'aula, reale o virtuale, è ancora la principale modalità di erogazione dei programmi

* Consulente per la trasformazione organizzativa e Autore, *Unstoppable You: Adopt the New Learning 4.0 Mindset and Change Your Life.*

formativi e spesso si tratta di soluzioni una tantum o valide per tutti. Il ROI dell'apprendimento è spesso poco chiaro e talvolta deludente, ed è ancora difficile presentare il business case ai leader o trasformare l'apprendimento in un'azione reale sul luogo di lavoro.

In questo libro e con il loro modello, Lisa e Crystal offrono una struttura che aiuta i professionisti della formazione ad affrontare questi problemi e gestire questa arena di sviluppo dei talenti sempre più complessa e di importanza strategica. Il loro modello semplifica l'identificazione e la combinazione degli oggetti di apprendimento più adatti a ottenere i risultati desiderati. E lo fa aiutandoti a personalizzare e modernizzare l'apprendimento per le persone che possono trarne vantaggio.

Ecco lo scenario che il loro approccio ti aiuterà a realizzare.

Immagina che nella tua azienda tutti siano circondati da una varietà curata di risorse, ovvero di oggetti di apprendimento sociali, formali e immediati: un gruppo di oggetti mirati alla creazione di competenze specifiche chiaramente correlate al successo personale e aziendale.

Immagina che gli oggetti raccolti in questi cluster di apprendimento vadano da quelli tradizionali (corsi, libri, gruppi, supporti per il lavoro) a quelli basate sulla tecnologia (video, realtà virtuale, app, incontri virtuali). E che questi cluster includano sempre un mix di attività sociali, immediate e formali che vengono scelte dal learner in base ai suoi bisogni e desideri. Gli oggetti possono essere nuovi, oppure possono essere quelli già presenti nel tuo inventario o che sono disponibili sul luogo di lavoro, nella loro forma originale o aggiornata per il learner moderno. In altre parole, le nuove risorse si uniscono a quelle esistenti, determinando una vita più lunga per quelle vecchie. L'apprendimento di tutti, formale o informale, avviene in un ambiente ricco e commisurato al learner.

I learner sono circondati da risorse riconfigurabili che sono state curate per aiutare profili specifici a raggiungere un obiettivo strategico di performance. Uno scenario di questo genere può avere la meglio sull'approccio una tantum e valido per tutti comune in qualsiasi azienda.

Alla base di questo scenario c'è il modello di progettazione del cluster di apprendimento Owens-Kadokia (in breve OK-LCD). Si tratta di un approccio intrigante, pratico e sistemico all'organizzazione e allo sviluppo personale attraverso un apprendimento organizzato in ogni dettaglio di struttura e di contenuto. È un modello semplice (cinque elementi incentrati sull'azione) da utilizzare in modo deliberato e sistematico, ma senza rigidità: le autrici riconoscono la necessità di essere critici e flessibili. Le cinque azioni del modello sono:

- **Change.** Concentrati sulla modifica del comportamento e sui risultati.
- **Learn.** Crea *learner personas* che corrispondano alle differenze fra i learner in relazione al raggiungimento dell'obiettivo.
- **Upgrade.** Aggiorna le risorse di apprendimento esistenti.
- **Surround.** Offri al learner un cluster di apprendimento di valore.
- **Track.** Comunica in modo strategico la trasformazione in atto, non solo l'utilizzo delle risorse.

Una cosa che apprezzo è che fanno riferimento e integrano le idee degli altri, incorporando alcune di esse nei dettagli del loro modello (come il Design Thinking, Agile e i momenti dell'apprendimento). L'integrazione è un pattern che assume altre forme in questo libro. Per esempio, i loro gruppi di apprendimento integrano tutte e tre le categorie dello schema 70-20-10 di come le persone apprendono (attraverso l'esperienza quotidiana, socialmente e in situazioni di apprendimento formale). Le autrici integrano anche la scelta intenzionale del learner e promuovono una visione di misure che prevedano l'effetto collettivo di più risorse e utenti. Nel mondo OK-LCD le misurazioni servono per l'approvazione e il miglioramento continuo. Si pone anche grande enfasi sul loro utilizzo per la comunicazione e il marketing, oltre al coinvolgere i learner in gruppi di apprendimento. In altre parole, le autrici propendono per il pensiero "e-e" anziché per quello "o-o".

Lisa e Crystal sono entrambi ingegneri e professionisti dell'apprendimento. Quindi, ciò che si trova in questo libro è un rigore analitico temperato da un profondo impegno per il lato umano (un altro "e-e"). Lo si vede nella rappresentazione visiva del loro modello OK-LCD, che è a forma di lacrima che incorpora un diagramma di Venn in cui le parti si sovrappongono. La loro scrittura ha la precisione di un ingegnere, con strutture di capitoli chiare e affidabili, fogli di lavoro e diagrammi per guidare (assemblare) le azioni che propongono. Introducono alcuni termini nuovi che a loro avviso aggiungono precisione e ci segnalano una nuova idea o sfumatura.

Tuttavia il libro non è un manuale senza vita e pieno di gergo. I lettori sono attratti da un linguaggio stimolante e da storie che illustrano l'uso del modello nella pratica.

All'inizio di questa prefazione ho detto che le autrici hanno reso un ottimo servizio al settore. Il punto cruciale di questo servizio è che forniscono un nuovo modo di organizzare l'apprendimento formale, sul lavoro e sociale in cluster di apprendimento su misura per il business e per i learner moderni che li sperimenteranno. Il loro modello affronta l'intero ciclo della progettazione dell'apprendimento, dalla definizione degli obiettivi finali e abilitanti fino alla valutazione e alla comunicazione dell'effetto. È anche un approccio

senza sprechi che fornisce una guida per aggiornare e modernizzare le risorse esistenti, nonché per aggiungerne di nuove, comprese le nuove tecnologie quando sono adatte allo scopo. Fogli di lavoro e linee guida nel libro supportano un approccio rigoroso e razionale alla progettazione. Ma un professionista esperto troverà anche molto spazio per improvvisare.

Questo libro ha innescato molti spunti per il mio lavoro, per aiutare le persone a diventare learner più intelligenti e auto-trasformanti e per costruire *learning enterprises*. Sono sicura che troverai un valore immenso per il tuo lavoro, sia mentre impari a conoscere e implementi il modello OK-LCD, sia perché ispirerà le tue azioni creative in questo settore in rapida trasformazione.

Una strategia nuova per L&D

Cosa spinge due persone a unire le loro forze per scrivere un libro sulla modernizzazione dell'apprendimento? Due persone i cui ruoli principali sono da sempre strettamente connessi con l'arte di progettare l'apprendimento. Entrambe amiamo imparare, e ancora di più amiamo aiutare gli altri ad unire i puntini perché imparino a loro volta. Questo libro è per chi condivide con noi la passione di aiutare le persone a crescere, e nel farlo non smette mai di allargare i propri orizzonti di pensiero e di accrescere le proprie competenze.

Ci piace vivere ed esplorare i limiti delle cose, e speriamo che sia così anche per i nostri lettori.

Noi, come molti altri, abbiamo atteso questo momento: oggi le imprese sono più attente che mai alla Formazione e Sviluppo delle persone (che nel corso del libro indicheremo sinteticamente come L&D – *N.d.C.*), allo scopo di potenziare la propria forza lavoro in un contesto in cui i ruoli cambiano velocemente e diventano più complessi. Collaboratori di lungo corso e neo assunti chiedono opportunità di apprendimento e sviluppo; in più ci sono tutte le nuove modalità in cui la funzione L&D può creare e facilitare lo sviluppo di competenze avanzate attraverso la tecnologia.

Abbiamo visto l'industria della formazione evolvere dall'istruzione impartita dall'alto verso un approccio più democratico e incentrato su chi apprende; tuttavia notiamo che ancora non è stato fatto il salto vero e proprio verso la moderna era digitale.

Cos'è che ci frena? I costi o il tempo? O forse le contese territoriali fra L&D, HR, IT e altri silos interni? Secondo noi la causa è ancora più profonda. Crediamo che il compito di L&D stia cambiando, e per trarre il massimo da questo momento storico bisognerà adattare le proprie strategie.

Confidiamo che le strategie proposte in questo libro aiuteranno chi si occupa della Formazione e Sviluppo ad emergere come risorsa chiave per il successo dell'azienda, e come eroi agli occhi delle sue persone. Crediamo anche che sarete voi, i nostri partner all'avanguardia in questo settore, a far sì che questo accada.

Il nuovo compito dell'L&D

Nel 2015 accettammo la sfida di descrivere un modo con cui intercettare i bisogni dei learner moderni, e approfondendo la ricerca abbiamo portato alla luce i problemi più comuni dell'L&D oggi. Questi riconducevano tutti al bisogno di un cambiamento sostanziale di quello che vediamo come obiettivo, e di come lo raggiungiamo. La nostra maggiore scoperta fu realizzare che la progettazione si concentrava solo su una cosa: un prodotto formativo che potesse colmare un gap di competenze. Che questo prenda la forma di un programma di formazione in aula, un e-learning, un programma di apprendimento o un manuale, si tratta sempre di un elemento solo. Spesso vengono aggiunti un Job Aid o un link a ulteriori contenuti, ma non c'è abbastanza pensiero strategico dietro tali offerte. I modelli di design dell'apprendimento tradizionali e attuali – come ADDIE, SAM, Agile, e persino Design Thinking – presuppongono tutti che il compito dell'L&D sia creare un singolo prodotto principale.

Abbiamo scoperto altre cose che non ci aspettavamo: per esempio, questo settore sta cercando di rispondere ai bisogni di oggi con modelli e strumenti antiquati. Sono degli ottimi strumenti, certamente, ma sono anche vecchi di trenta e quarant'anni! Persino i cambiamenti adottati più recentemente, come la formazione su CD-ROM, sul web e virtuale, e l'apprendimento blended, cioè che utilizza diversi strumenti integrandoli tra loro, sono solo modifiche incrementali se paragonate ai cambiamenti tecnologici che stanno avvenendo nel mondo intorno a noi. Mentre a casa la tecnologia con la stessa naturalezza con cui respiriamo, apprendere al lavoro è molto meno alla nostra portata. Viviamo nel mezzo di una rivoluzione di dirompente innovazione, e il L&D deve essere parte integrante di questo movimento.

Poco per volta abbiamo iniziato a vedere una risposta nuova prendere forma. Chi studia oggi vuole essere nelle condizioni di scegliere come, quando e dove vuole e ha bisogno di farlo. Di conseguenza, il nuovo obiettivo dell'L&D è sviluppare e distribuire un cluster che sostituisca la concezione di singoli training per competenza. Cluster è il nome che usiamo quando progettiamo e sviluppiamo un set di risorse per l'apprendimento seguendo una strategia ben precisa, per aiutare le persone ad acquisire un'abilità. È ciò

di cui il settore L&D ha bisogno per aggiornarsi e poter vivere, lavorare e apprendere nel mondo digitale. Esso fa in modo che l'apprendimento sia a portata di mano di ciascuno, personalizzato e di qualità. Dobbiamo utilizzare la tecnologia disponibile, ma dobbiamo farlo con un'intenzione precisa, volontariamente e sistematicamente.

Questo approccio porta con sé un linguaggio nuovo e un nuovo modo di parlare dei prodotti creati dai professionisti della Formazione e Sviluppo. Offriremo cluster di apprendimento anziché una lezione. Progetteremo oggetti di apprendimento anziché una sessione. Elaboreremo prodotti che saranno disponibili in vari punti di contatto, non solo nell'aula o sul portale di formazione online.

Per diversi anni abbiamo esposto questo concetto nei workshop. Il concetto di cluster di apprendimento è stato accolto molto bene dai partecipanti, i quali hanno poi prontamente condiviso le esperienze da loro stessi vissute nello sviluppare dei cluster nei loro luoghi di lavoro. Come sempre, l'insegnante impara quanto lo studente.

Il cluster di apprendimento si è evoluto nel modello Owens-Kadokia Learning Cluster Design (OK-LCD).

Il Design della Formazione. Il nuovo paradigma digitale è il risultato delle conoscenze che abbiamo acquisito durante questo percorso intrapreso per offrire ai professionisti L&D una strategia nuova, in grado di essere efficace per i learner moderni e i loro business. L'abbiamo scritto perché vogliamo condividere il nostro lavoro con un pubblico più ampio. In questo libro mostreremo come la strategia, il modello e gli strumenti OK-LCD permettono di creare, con i vostri contenuti, progetti che funzionano e adattabili al futuro che cambia con un ritmo esponenziale.

Mappa del libro

C'è bisogno di un modello, o di un piano, che guidi i professionisti L&D. Abbiamo sviluppato questo piano, il modello Owens-Kadokia Learning Cluster Design, e nei prossimi nove capitoli ne descriveremo il processo iterativo.

Il capitolo 1 spiega perché il mondo L&D deve “unirsi alla rivoluzione”, come diciamo noi. Descrive ciò che raramente i professionisti della formazione hanno tempo di osservare: che cosa è cambiato nel nostro mondo e che cosa significano questi cambiamenti per noi in L&D. Il secondo capitolo introduce la panoramica generale di una soluzione strategica per L&D – il modello OK-LCD. Questo modello è un nuovo modo sia di pensare, che di agire. Inoltre spieghiamo il nuovo modo di pensare per il L&D.

In seguito, nei capitoli da 3 a 7 approfondiremo il modello e il suo funzionamento, esaminando ciascuna delle cinque azioni L&D che lo compongono. Raccontiamo una storia comune di Formazione e Sviluppo L&D, che continua attraverso i capitoli e presenta la prospettiva di leader aziendali, professionisti di L&D e learner. La storia rivela frustrazioni attuali e comuni, mostrando come l'applicazione del modello OK-LCD possa fare la differenza. Quindi spieghiamo in che cosa consiste l'Azione e forniamo dettagli su come eseguirla utilizzando uno strumento che abbiamo creato per ciascuna Azione.

Siamo anche molto orgogliose delle sezioni "In pratica" presenti in questi capitoli. Queste sono storie vere, di persone reali che hanno adottato il nostro modello. Copriamo una vasta gamma di organizzazioni, tra cui Gorilla Glue Company, Visa e Bluescape. Non solo i risultati che hanno ottenuto sono incredibili, ma siamo sicuri che imparerai molto dalla lettura del processo concreto con cui sono stati raggiunti.

Abbiamo anche raccolto ciò che abbiamo imparato e creato un esempio fittizio completo, dall'inizio alla fine del processo, che vedrai nel capitolo 8. Quest'ultimo illustra come ogni Azione lavora insieme alle altre per creare qualcosa di più grande. In più riporta i tipi di conversazioni che un professionista L&D avrà durante l'implementazione del modello OK-LCD.

Infine, il capitolo 9 riguarda il futuro di L&D con il modello OK-LCD. Descrive i successi che l'azienda Comcast ha ottenuto facendo scelte che in gran parte coincidono con il modello OK-LCD. Descriviamo anche le barriere che ostacolano l'arrivo a quel futuro stato del L&D, e come superarle. Concludiamo il capitolo progettando e presentando il nostro cluster di apprendimento per il modello OK-LCD. Usatelo per guidare il vostro apprendimento ogni volta, dovunque e in qualunque modo vogliate imparare.

Si può leggere questo libro cominciando dall'inizio e leggendo fino alla fine, oppure puoi scegliere il tuo percorso. Può darsi che tu voglia solo leggere i primi due capitoli, per poi scorrere tutte le storie e gli esempi. Oppure potresti voler iniziare con gli strumenti alla fine dell'Appendice e poi leggere le sezioni "L'Azione applicata", seguite dal caso di studio del capitolo 8. O forse preferisci leggere solo le parti teoriche nei capitoli 1 e 2 e le sezioni "L'azione spiegata" nei capitoli 3-7. Dipende da te. Il punto è che abbiamo modellato ciò che predichiamo. Hai la possibilità di apprendere quando, dove e come vuoi. I titoli e il layout sono progettati per aiutarti a navigare facilmente nel libro e trovare ciò che ti interessa di più. Oppure, se vuoi approfondire per bene, vai a prenderti un caffè e immergiti nella lettura!

Ma la fine non è la fine. L'apprendimento è una cosa continua. Vivere sulla frontiera del L&D dura tutta una vita. Quindi, forniamo un'appendice con i nostri strumenti attuali per le cinque Azioni L&D del modello. E of-