Boundaryless learning

Nuove strategie e strumenti di formazione

A cura di Franco Amicucci e Gabriele Gabrielli

PRL

Persone, Reti, Lavori

Idee e strumenti per il management delle persone

Collana diretta da Laura Borgogni e Gabriele Gabrielli

FRANCOANGELI

1157. Persone, Reti, Lavori
Idee e strumenti per il management delle persone

Collana diretta da Laura Borgogni e Gabriele Gabrielli

Comitato scientifico: Sebastiano Bagnara, Claudio Barbaranelli, Dora Capozza, Gian Vittorio Caprara, Giovanni Costa, Franco Fontana, Franco Fraccaroli, Tiziano Treu

Le trasformazioni degli ambienti sociali, economici e organizzativi vedono sempre più la *persona* esposta su molteplici versanti che la coinvolgono frammentandone e ricomponendone continuamente la sua identità: quella più intima, che la confronta con il suo modo di essere, i suoi valori, i suoi progetti, le sue emozioni; quella *sociale*, che la colloca in una rete in quanto soggetto "connesso" a più contesti e comunità; quella *organizzativa*, che la vede protagonista e partecipe di articolate dinamiche di gruppo, relazioni di lavoro, processi produttivi nelle vecchie e nuove "fabbriche" materiali e immateriali.

Economia, modelli organizzativi e di "accesso" a nuove forme di conoscenza e apprendimento si integrano dunque – nella prospettiva individuale e in quella organizzativa – in un insieme complesso di alleanze, competenze, emozioni, fiducia ed ansie che vanno a comporre con straordinaria complessità i nuovi contesti del *management delle persone* e dei *lavori*.

La collana *Persone, Reti, Lavori* è parte di questo profondo cambiamento e si propone – includendo più linguaggi e approcci – come un luogo per gestire il mutamento in atto sulla visione, sui valori, sulle politiche e sugli strumenti del *management delle persone* nelle organizzazioni moderne; vuole essere un laboratorio di ricerca e di sperimentazione; un luogo ove ricomporre quindi l'ambito della riflessione e quello della decisione, la sfera delle ipotesi e quella della ricerca operativa, pensiero e *management*, luoghi di formazione e luoghi della responsabilità di gestione.

La modalità proposta sarà quella di collocare la presentazione di modelli, tecniche, pratiche operative, dentro una cornice teorica che ne consenta la lettura e l'interpretazione. La teoria della tecnica farà dunque da sfondo alla parte pratica-operativa; tale modalità costituirà, insieme ai contenuti proposti, l'elemento distintivo della collana.

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.

Boundaryless learning

Nuove strategie e strumenti di formazione

A cura di Franco Amicucci e Gabriele Gabrielli

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2013 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

Elenco dei casi pag. 7

Presentazione » 9

Parte prima
Scenario di riferimento

1. Itinerari di apprendimento negli spazi della conoscenza » 15
   di Gabriele Gabrielli, Maria Rosaria Di Renzo, Sara Mormino
2. Innovare per rendere più efficace la formazione » 26
   di Franco Amicucci

Bibliografia » 39

Parte seconda
Persone e apprendimento

1. La persona al centro dell'apprendimento » 45
   di Gabriele Gabrielli
2. Dalle motivazioni al benessere organizzativo » 52
   di Alfio Cascioli
3. Le competenze per il lifelong learning: vivere e lavorare nel XXI secolo » 61
   di Gabriella Di Francesco
4. Dal comportamento al benessere organizzativo » 74
   di Marco Ghetti
5. Leader self development come strategia organizzativa » 85
   di Ornella Chinotti e Paola Coppotelli
6. Riconoscimento e premio » 98
   di Pier Luigi Celli

Bibliografia » 106

Parte terza
Gestire e sperimentare nella formazione: approcci e metodologie

1. La promozione del valore della formazione all'interno delle organizzazioni pag. 113
   di Giancarlo Beck
2. L'education a supporto del buyer nell'economia post industriale » 121
   di Giovanni Atti
3. Gli strumenti di sostegno alle iniziative formative » 132
   di Domenico Nobili
4. Dal cervello al cuore » 142
   di Fabrizio Majorana
5. Il valore e l'incidenza dell'Experiential Learning nelle situazioni di lavoro » 150
   di Renato D. Di Nubila
6. Molteplici metodologie per la formazione blended » 168
   di Franco Amicucci
7. Le diverse metodologie per una formazione continua, quotidiana, in ogni luogo, in ogni momento » 179
   di Renato Cesaria
8. L'arte per apprendere. Apprendere con l'arte » 188
   di Giuseppe Varchetta
9. Giochi e formazione: un'avventura » 194
   di Arnaldo Cecchini

Bibliografia » 206

Parte quarta
Ambienti, reti e innovazione

1. Costruire l'apprendimento stando sui confini » 211
   di Gabriele Gabrielli
2. Ambienti » 227
   di Fernando Salvetti
3. Mete. Dove stai andando, dove vuoi arrivare » 239
   di Enzo Risso
4. Dalla migliore tradizione formativa lo stimolo per l'innovazione » 251
   di Franco Amicucci
5. Gestire il cambiamento in tempi di crisi: una proposta » 258
   di Andrea Granelli
6. Virtual learning » 270
   di Franco Amicucci
7. Apprendimento in rete: rete, comunità di pratica, social network, gruppi di autoapprendimento » 276
   di Enzo Rullani

Bibliografia » 287

Gli autori » 293

Elenco dei casi

AZIENDA	PAROLE CHIAVE
Abbott	Innovazione
Adr	Arti e apprendimento
Agenzia delle Entrate	E-learning, comunità di pratica
Bnl	Edutainment
Enav	Competenze e formazione tecnica
Enel	Formazione manageriale
Eni	Corporate University, fornitori
Ferrero	Cambiamento, mete, integrazione
Great Place to Work	Riconoscimento e ricompensa
Gruppo Coin	Architetture metodologiche
Ikea	Autoapprendimento, autosviluppo
Indesit	Business partnership
Intesa Sanpaolo	Metodologie innovative
Intesa Sanpaolo Formazione	Formazione finanziata
Gruppo Loccioni	Persone, ambiente di apprendimento
Sda Express	Apprendimento esperienziale
Takeda	Valori e tradizione
Telecom Italia	Innovazione tecnologica
Vodafone	Ambienti virtuali
Wind	Valutazione della formazione

Presentazione

Successo delle imprese e vantaggio competitivo sono un binomio inscindibile nel linguaggio e nella prassi. È convinzione condivisa e diffusa che in quest'epoca della conoscenza fonte di tali vantaggi siano proprio le persone, con le loro competenze, passione ed energia. Sfida quotidiana del management è allora quella di combinare e ri-combinare capacità e risorse per gestire efficacemente i processi legati alla conoscenza, individuale e collettiva, creando sistemi di apprendimento adeguati o generandone di nuovi.

Tra le competenze più richieste vi sono quelle di gestione del cambiamento e promozione dell'innovazione. Coltivare e sviluppare ambienti organizzativi dove abbondino capacità di pensare in modo strategico, pensiero critico e creatività, leadership diffusa, competenze di team management e di sviluppo di mentalità collaborativa diventa l'obiettivo cui tendere.

È evidente che cambiamenti così radicali richiedano un altrettanto radicale mutamento anche delle strategie di apprendimento e della gestione del processo di formazione. Da tempo c'è insofferenza su questo aspetto. Forte è la spinta che si sente a porre mano a una totale reinterpretazione e riqualificazione dei concetti chiave che ruotano intorno a questi aspetti. Esigenza resa ancor più necessaria e urgente perché cresce nel frattempo la convinzione che si tratti davvero di leve capaci – se pensate, organizzate e utilizzate in modo efficace – di supportare le strategie di business, i processi di cambiamento e innovazione delle imprese sui mercati sempre più globalizzati.

Un recente rapporto sulla formazione manageriale della *Harvard Business Review* invita allora ad abbandonare gli schemi troppo accademici che spesso caratterizzano gli interventi formativi, incentivando il ricorso a nuove metodologie e linguaggi che usino anche in modo diverso il tempo. Efficienza e riduzione dei costi, formazione personalizzata, focalizzazione sui risultati sono d'altro canto le esigenze che – secondo l'ASFOR – le organizzazioni chiedono vengano soddisfatte dalle strategie e dai piani di formazione.

L'idea che si rafforza giorno dopo giorno tra studiosi e pratictioner, tra imprenditori e manager è che la velocità e intensità del cambiamento stiano rompendo definitivamente vecchi equilibri e schemi, facendo cadere i confini su cui sono stati costruiti metodologie e linguaggi, programmi, professioni e ruoli organizzativi. Anche per l'apprendimento, insomma, è una stagione da vivere all'insegna del ridisegno delle mappe concettuali e operative con cui accompagnare persone e organizzazioni nella transizione. Anche l'apprendimento e la formazione, così come il lavoro, i modelli organizzativi, la carriera, diventano *boundaryless*, cioè senza sentieri predeterminati in modo rigido, invalicabili, chiusi.

Il progetto "Architetti di Apprendimento"

Come costruire allora le nuove architetture di apprendimento per rispondere a questi bisogni? Dove indirizzare gli investimenti? E con quali metodologie, linguaggi e pratiche di gestione?

La comune consapevolezza della inadeguatezza della formazione tradizionale ha unito una vasta community che si è formata intorno al progetto "Architetti di Apprendimento" (www.architettidiapprendimento.it), ideato e promosso dalla LUISS Business School e da Amicucci Formazione. Inadeguatezza delle tradizionali aule e del tradizionale e-learning, ma anche insofferenza verso un'innovazione spesso fine a se stessa, episodica e slegata dai reali bisogni di cambiamento delle organizzazioni.

Questo libro nasce dunque da questa esperienza che ha coinvolto quasi duecento persone in due anni di lavoro comune e propone il quadro teorico e gli strumenti per disegnare una nuova *città dell'apprendimento*. Perché fare formazione, considerandola una delle principali leve dell'*innovazione*, richiede una particolare attenzione all'ambiente, all'organizzazione, ai materiali che si utilizzano, ai collanti impiegati, allo stato evolutivo delle persone coinvolte.

A chi si rivolge

È un lavoro, quello proposto in queste pagine, dove è possibile rileggere le molte sfide che il cambiamento pone a *formatori, donne e uomini di sviluppo organizzativo e di gestione delle risorse umane, knowledge manager e imprenditori della conoscenza*. Persone che – attraverso le pagine del libro – potranno percorrere un territorio affascinante e variegato in cui si intrecciano approcci, modelli teorici e ricerche, insieme alla narrazione delle pratiche e degli stru-

menti – proposti in brevi casi organizzativi – che la comunità degli architetti sta utilizzando e sperimentando nelle realtà dove opera.

"Architetti di Apprendimento", il programma di formazione e sviluppo da cui nasce questo progetto editoriale, s'ispira alla metafora della città ideale. Per comprendere il perché si rendano necessarie nuove architetture di apprendimento dentro le organizzazioni, dobbiamo lasciarci avvolgere dalla metafora e dai suoi significati. La città ideale non esiste nella realtà, ma il desiderio di vederla realizzata ha permesso l'edificazione di grandi opere architettoniche, piazze stupende, monumenti che ancora suscitano stupore negli osservatori. Abbiamo anche appreso che non è buona cosa, invece, lasciare che le città si sviluppino spontaneamente. Siamo testimoni di come tutto questo generi troppo spesso ambienti di vita degradati, a volte veri e propri mostri paesaggistici. La stessa cosa vale per le organizzazioni e per la formazione. Porsi grandi obiettivi e progettare modelli ideali mobilita energie, idee, entusiasmi che innovano le organizzazioni e le rendono protagoniste. L'innovazione non passa attraverso la creazione di singole attività innovative. L'innovazione richiede lo stesso lavoro che fa l'architetto quando è chiamato a progettare un nuovo piano regolatore per migliorare l'insieme della città. Non potrà limitarsi a rifare la facciata di un monumento. Dovrà tener conto della cultura della comunità locale, dello stile di vita e dei bisogni dei cittadini, delle risorse disponibili, del tempo in cui si colloca il progetto. Progetterà il nuovo territorio, selezionerà tra i molti materiali, moduli abitativi, tecnologie, progetti artistici per piazze e monumenti, quelli più coerenti con il suo progetto.

Progettare una città significa, in altre parole, costruire l'identità dei suoi cittadini. Questa è la sfida professionale e di responsabilità che hanno gli architetti di apprendimento a cui questo libro si rivolge. Si tratta di una grande sfida innovativa: contaminare la quotidianità dell'organizzazione di passione e sete di apprendimento per generare continua innovazione.

Ringraziamenti

Questo volume nasce grazie al contributo di molte persone ed è stato reso possibile in virtù del coinvolgimento e della generosità di una pluralità di attori che hanno aderito a un progetto ambizioso e inconsueto, se non altro perché sviluppato in parte in modo sperimentale.

Il primo ringraziamento va senz'altro ai numerosi docenti e contributori che hanno deciso di scrivere parti di questo libro, integrando la prospettiva teorica con quella pratica. Un ringraziamento che va esteso a tutti coloro che, a vario titolo (allievi, ospiti, imprese aderenti e organizzazioni sponsor), hanno

reso possibile e concreta, con la loro partecipazione, l'esperienza di aula e la costruzione di una comunità che ci auguriamo possa continuare a crescere e produrre innovazione.

Un ringraziamento sincero lo dobbiamo al Comitato Scientifico che ha supportato il progetto "Architetti di Apprendimento" e ai suoi componenti; grazie allora a Pier Luigi Celli, Giuseppe De Rita, Franco Fontana, Alessandro Laterza, Enzo Rullani e Giuseppe Varchetta. Un grazie di cuore lo dobbiamo anche a Rita Santarelli, con cui abbiamo condiviso l'idea del progetto e che ne ha promosso con convinzione contenuti e finalità.

Questo libro non esisterebbe poi senza il lavoro e la passione di quanti hanno contribuito alla progettazione e realizzazione del programma "Architetti di Apprendimento", ossia il team di ricercatori, docenti e professionisti dell'Area Executive Education & People Management della LUISS Business School e il team di ricercatori e formatori di Amicucci Formazione.

Un ringraziamento particolare a Sara Mormino e Maria Rosaria Di Renzo che hanno reso possibile il libro raccogliendo con pazienza i vari contributi e curandone l'editing.

Vogliamo infine ringraziare l'Editore e la Direzione della Collana *Persone, Reti, Lavori* per aver creduto nella bontà del progetto editoriale.

Franco Amicucci
Amicucci Formazione

Gabriele Gabrielli
Università LUISS Guido Carli

Parte prima
Scenario di riferimento

1. Itinerari di apprendimento negli spazi della conoscenza

di Gabriele Gabrielli, Maria Rosaria Di Renzo, Sara Mormino

> In una società in cui la conoscenza è diventata il valore più importante, tanto per gli individui quanto per le organizzazioni, l'apprendimento ha oltrepassato i limiti della tradizionale formazione d'aula per diventare parte integrante dell'attività lavorativa.
>
> Marinensi, 2002

1. Evoluzione dei bisogni di apprendimento

Raggiungere e sostenere un vantaggio competitivo nel settore di riferimento rappresenta un obiettivo prioritario per le organizzazioni che operano nell'attuale scenario economico. È fondamentale adattarsi velocemente al contesto ambientale in cui si opera e allo stesso tempo anticipare i bisogni del mercato per battere sul tempo una concorrenza sempre più globale. Teorici e practitioner insistono ormai da tempo nella convinzione secondo cui sono le persone che con le loro competenze possono – se ben gestite e valorizzate – acquisire caratteristiche tali (scarsità, non negoziabilità, non imitabilità, non sostituibilità, durevolezza, complementarità) da diventare *firm specific* dell'organizzazione ed essere fautrici di vantaggi competitivi che contribuiscono al conseguimento di maggiori risultati (Dierickx e Cool, 1989; Barney, 1991; Profili, 2004). Tra le competenze strategiche oggi più richieste dalle organizzazioni per affrontare e gestire efficacemente i cambiamenti e promuovere innovazione emergono, per esempio, la capacità di decision making, di problem solving, di leadership, la capacità di saper lavorare e guidare team di lavoro, di negoziare e gestire conflitti. Il ciclo di vita di tali competenze è inevitabilmente influenzato dal contesto ambientale dinamico e sempre più complesso in cui operano. Esse infatti diventano presto obsolete e la capacità di aggiornarle e svilupparle rapidamente e con qualità risulta essa stessa una competenza strategica rilevante.

Ciò ha determinato una modifica dei bisogni di formazione e delle strategie di apprendimento, che richiedono «una totale reinterpretazione e riqualificazione dei concetti chiave che ruotano intorno a questo aspetto» (Gabrielli, 2006). La formazione, intesa come leva di acquisizione e sviluppo delle competenze, è uno degli strumenti di People Management su cui oggi le organizzazioni continuano a investire[1]. Essa infatti, se viene ben gestita e pianificata, può essere molto efficace a supportare i processi di cambiamento e innovazione e a sviluppare le competenze di cui necessitano le organizzazioni e gli individui. La formazione tramite l'utilizzo di opportune metodologie didattiche, attiva processi di apprendimento che generano un cambiamento nei comportamenti delle persone, determinando migliori performance lavorative e il raggiungimento degli obiettivi prefissati. La consapevolezza che la formazione assume in questo contesto un ruolo non solo prioritario, ma addirittura strategico, non si può mettere in discussione (Quaglino, 2005). Ma di quale formazione hanno bisogno oggi le organizzazioni?

Come verrà ripreso e approfondito successivamente, oggi il principale bisogno di formazione è quello di un *lifelong learning*, ovvero di una formazione continua, di qualità, facilmente fruibile e spendibile, che permetta all'individuo di migliorare e aggiornare costantemente le proprie competenze. Una formazione poco costosa (che implichi, cioè, meno giornate d'aula e non richieda residenzialità), di tipo *just in time* e *just enough*, capace di veicolare contenuti che possano essere immediatamente spesi nell'attività lavorativa quotidiana ed erogata in funzione delle esigenze, delle caratteristiche e carenze individuali (Marinensi, 2002).

Nell'ultimo Rapporto Speciale 2011 sulla formazione manageriale pubblicato dalla *Harvard Business Review* (Sarno, 2011) emerge la necessità di uscire dagli schemi troppo accademici che spesso caratterizzano gli interventi formativi; è necessario ripensare e offrire modalità e programmi di formazione continua, modulari e diluiti nel tempo che sfruttino diverse metodologie di lavoro.

Quanto detto, viene confermato anche dall'indagine annuale svolta dall'"Osservatorio ASFOR 2011 – Domanda di Formazione Manageriale" in cui si evidenzia come l'attenzione delle organizzazioni nella definizione di strategie e piani di formazione sia guidata da tre driver (Fig. 1):

- l'efficienza e la tendenza a ridurre i costi che afferiscono ai programmi di formazione;
- la tendenza a realizzare una formazione tagliata su misura in funzione del-

[1] Cfr i risultati dell'indagine dell'Osservatorio ASFOR 2011: "Domanda e Offerta di Formazione Manageriale in Italia".

le sfide competitive, dei cambiamenti che le imprese stanno affrontando e dei bisogni espressi dalle persone a cui saranno indirizzati gli interventi;
- la focalizzazione sui risultati: i programmi di formazione sono sempre maggiormente connessi al raggiungimento di obiettivi di business tangibili (quali per esempio: la riduzione dei costi, l'accelerazione dei tempi di sviluppo o lancio di nuovi prodotti, il miglioramento di quote di mercato) (ASFOR, 2011).

Fig. 1 – Principali aspetti su cui si focalizza la formazione (tratto da Indagine Osservatorio ASFOR 2011)

La definizione e costruzione delle architetture di apprendimento si sta orientando dunque verso un'offerta che sia coerente ai criteri su descritti, tale da rispondere effettivamente ai bisogni organizzativi e risultare efficace nel supportare e produrre cambiamento nelle persone che vi operano. Una formazione dunque capace di produrre processi di apprendimento efficaci.

Il processo di apprendimento, come ci ricordano Maturana e Varela (1984), è una capacità innata negli individui, necessaria alla sopravvivenza dell'essere umano. Secondo la definizione dello psicologo americano Hilgard (1971) l'apprendimento può essere interpretato come un processo intellettivo attraverso cui gli individui acquisiscono conoscenze sul mondo, che riutilizzano successivamente per orientare in maniera duratura il loro comportamento. Più recentemente, Bonaiuti (2006) sottolinea come l'apprendimento è quindi un processo adattivo, indotto da necessità esplorative e che si realizza nell'ambito di specifici contesti esperienziali.

La letteratura più autorevole sul tema offre numerosi contributi teorici a cui si può far riferimento nella costruzione di programmi formativi efficaci.

Diversi autori ritengono che il processo di apprendimento più consono e adeguato agli adulti sia di tipo esperienziale promosso tramite metodi cosiddetti "attivi" che coinvolgono direttamente i soggetti in formazione rendendoli

protagonisti del processo formativo. Ciò è in linea con quanto emerge nelle recenti indagini sul panorama della formazione in Italia citate precedentemente.

Le metodologie maggiormente in uso nei programmi formativi trovano fondamento in alcuni modelli teorici sviluppatisi nella seconda parte del ventesimo secolo.

Uno dei principali modelli di riferimento è rappresentato dall'andragogia (Knowles, 1993), che approfondisce le peculiarità dell'apprendimento delle persone adulte. In particolare mette in evidenza quattro principali fattori distintivi.

- *Concetto di sé.* L'adulto ha un concetto di sé come persona responsabile e capace di gestirsi autonomamente.
- *Bisogno di conoscere*. La persona adulta apprende meglio quando ha chiari gli obiettivi finali del programma formativo (*perché* è importante apprendere qualcosa e *come* ciò può dare valore alla sua esperienza professionale).
- *Il ruolo dell'esperienza*. L'adulto che partecipa a un percorso formativo possiede un bagaglio di conoscenze e competenze molto ricco. Valorizzare il background dell'individuo all'interno dell'attività formativa, influisce sulla motivazione all'apprendimento.
- *La disponibilità ad apprendere*. Per motivare un adulto ad apprendere occorre evidenziare con chiarezza il legame che vi è tra ciò che si apprende e le attività che svolge quotidianamente.

Anche la nota Teoria di Apprendimento Esperienziale di Kolb (1984) enfatizza l'importanza della dimensione esperienziale per l'efficacia dell'apprendimento degli adulti.

Infine, un ultimo contributo, che vale la pena citare in questa sede, è la Teoria delle Intelligenze Multiple proposta dallo psicologo statunitense Howard Gardner (2010) secondo cui, gli individui sono dotati di almeno otto intelligenze che se opportunamente valorizzate possono rendere più efficace il processo di apprendimento (l'intelligenza linguistica, l'intelligenza logico-matematica, l'intelligenza visivo-spaziale, l'intelligenza musicale, l'intelligenza corporeo-cinestetica, l'intelligenza interpersonale, l'intelligenza intrapersonale, l'intelligenza naturalistica).

La teoria di Gardner, suggerisce dunque la costruzione di programmi formativi che prevedano l'utilizzo di diverse metodologie didattiche in grado di stimolare le diverse "corde" dell'intelligenza umana e di avvicinarsi meglio alle caratteristiche e singole esigenze. Una lezione tradizionale, per esempio, potrebbe essere più stimolante per l'individuo in cui prevale maggiormente l'intelligenza linguistica mentre il cinema formativo per la persona che apprende meglio tramite l'intelligenza visivo-spaziale.

2. Apprendimento senza confini

La parola "boundaryless", ovvero "senza confini", sembra addirsi in maniera sempre più frequente ormai al vocabolario organizzativo.

In primo luogo per quanto riguarda i modelli organizzativi abbiamo assistito in questi anni a un'evoluzione da organizzazioni burocratiche e monolitiche a contesti sempre più piatti e flessibili caratterizzati da confini labili e cangianti, non più statici ma piuttosto dinamici (Butera, 1990; Santos e Eisenhardt, 2005; Maimone, 2007).

Ora le trasformazioni che hanno interessato in questi anni i contesti organizzativi dal punto di vista strutturale hanno avuto una ricaduta anche sui modelli di organizzazione del lavoro così come per esempio sulle carriere[2]. Per quanto riguarda le modalità di lavoro è stata coniata la definizione di "boundaryless work" per descrivere forme di lavoro che non prevedono schemi/modalità fisse in relazione a *dove*, *quando*, *come* e *quanto* lavorare (Kamp, Hvid, Lund e Holt, 2009).

Come ricordato in un recente e interessante articolo sul tema (Kamp, Lund e Hvid, 2011):

> With the flexibilisation of work, however, task orientation is becoming a key word, and keeping to deadlines is more important than the time spent at work. Furthermore, new production and management concepts suggest that the individual employee has considerable autonomy in terms of how, when and where a given task is solved. This means that the rhythms of work are becoming more individual, and that time and space in relation to work is becoming increasingly boundaryless.

Nella prima parte di questo contributo ci siamo soffermati ad analizzare i bisogni di apprendimento emergente nelle attuali organizzazioni e nelle persone che ne fanno parte ancorandoli ad alcune delle principali teorie di riferimento. In questa seconda parte ci soffermeremo a riflettere perché in quella che è stata definita una "boundaryless era" anche l'apprendimento può essere considerato senza confini (*boundaryless learning*).

Seguendo in qualche modo il filo conduttore degli interventi raccolti nel presente volume, proveremo a declinare il tema del *boundaryless learning* secondo differenti accezioni:

- partiremo dall'apprendimento come processo continuo;
- proveremo a ragionare sui confini disciplinari della formazione sofferman-

[2] Sul tema delle carriere e delle *boundaryless career* si veda il contributo di Gabrielli nella Parte quarta del testo.