



# SVILUPPARE IL CAPITALE UMANO SFRUTTANDO LE CONNESSIONI TRA APPRENDIMENTO FORMALE E INFORMALE

Publicato il 20 Dicembre 2016 di Della Torre Edoardo

**Categoria:** [Comportamento Organizzativo](#)

*L'apprendimento informale è spesso considerato come più efficace di quello formale ed è quindi privilegiato nelle strategie organizzative. Lo studio presentato in questo articolo dimostra che quando le organizzazioni investono in apprendimento formale, i lavoratori ricambiano tale investimento adottando spontaneamente iniziative di apprendimento informale.*

## INTRODUZIONE

E' sempre più opinione diffusa che la partita della competitività si giochi in larga parte sul terreno del capitale umano, ossia sulle conoscenze, competenze e abilità possedute dalle risorse umane impiegate nelle organizzazioni (Crook et al., 2012; Ployart e Moliterno, 2011). Alla base di questa visione vi è l'idea che, a differenza delle altre risorse organizzative (tecnologia, capitali, processi produttivi), le conoscenze, competenze e abilità delle persone non sono imitabili e sono quindi in grado di generare un vantaggio competitivo durevole nel tempo (Nyberg et al., 2014).

Le iniziative di apprendimento e formazione rivolte ai propri collaboratori rappresentano quindi uno strumento essenziale per avere successo sul mercato. A dire il vero, le organizzazioni possono adottare diverse alternative per costruire una forza lavoro qualificata, competente e competitiva (Lepak e Snell, 1999). Lo sviluppo interno dei collaboratori non è che una delle strategie perseguibili. Le organizzazioni possono, ad esempio, "comprare" tali caratteristiche sul mercato, assumendo lavoratori dotati delle competenze necessarie e che dunque non richiedono investimenti aggiuntivi. Oppure possono ricorrere all'outsourcing o ai contratti temporanei per le funzioni a basso contenuto strategico e concentrarsi invece sullo sviluppo un nucleo limitato di personale interno. Infine, possono ricorrere ad alleanze strategiche con altre organizzazioni che prevedano la condivisione di capitale umano specifico e difficilmente trasferibile (come avviene, ad esempio, nelle partnership per le attività centri di ricerca e sviluppo).

Se è vero che le strategie di "costruzione" del capitale umano sono varie, è anche vero che, tra queste, lo sviluppo delle risorse interne attraverso iniziative formative di apprendimento è quella meglio in grado di raggiungere l'obiettivo dell'inimitabilità descritto sopra. Nella misura in cui un set di competenze è disponibile sul mercato, automaticamente questo diventa accessibile a tutti. E' solo lo sviluppo interno basato sull'apprendimento individuale e organizzativo che porta vantaggi permanenti per l'impresa.

*Come fare allora per favorire i processi di apprendimento e sviluppo dentro le organizzazioni?*



## APPRENDIMENTO FORMALE E APPRENDIMENTO INFORMALE: COSA È MEGLIO?

Spesso si sentono manager e imprenditori sostenere con un velo di sarcasmo che *“Qui da noi le persone lavorano sodo, altro che formazione, il lavoro si impara sul campo!”*. Questa visione, volutamente estremizzata, riflette alcune verità importanti dei processi di apprendimento nei luoghi di lavoro.

Per sviluppare il ragionamento possiamo distinguere tra due tipologie di apprendimento, ossia l'apprendimento formale e l'apprendimento informale. L'apprendimento formale è l'apprendimento che si verifica in un ambiente organizzato e strutturato ed è esplicitamente designato come apprendimento (in termini di obiettivi, tempo o risorse). E' intenzionale dal punto di vista del discente e generalmente è collegato a procedure di valutazione e certificazione. Semplificando, possiamo dire che tra le iniziative di apprendimento formale rientrano tutte quelle attività riconducibili all'istruzione e alla formazione del personale impiegato nell'organizzazione. L'apprendimento informale invece è un'attività implicita, non intenzionale, opportunistica e destrutturata (Eraut, 2004). L'apprendimento informale si realizza al di fuori di contesti e ambienti formali, non prevede la presenza di formatori o educatori, ed è gestita e diretta in larga parte dal discente stesso. In altre parole, è un'attività volontaria che il lavoratore decide di eseguire durante lo svolgimento del proprio lavoro [1].

L'idea che le persone apprendano meglio il lavoro “sul campo” di quanto non facciano frequentando corsi di formazione è riconducibile ad alcuni limiti intrinseci dell'apprendimento formale. Ad esempio, spesso i metodi formali richiedono tempi di progettazione e decisione piuttosto lunghi, mentre i metodi informali sono istantanei. Inoltre, i metodi formali non sono personalizzabili rispetto ai bisogni specifici dei singoli o a determinate condizioni lavorative, mentre l'apprendimento informale è molto più centrato sul singolo e su situazioni lavorative concrete; infine, i metodi formali possono essere relativamente costosi, mentre l'apprendimento informale è a costo zero per l'organizzazione.

*Perché allora le organizzazioni dovrebbero spendere tempo e soldi investendo in attività formative formali e strutturate quando posso raggiungere risultati più concreti e immediati sposando la filosofia dell'apprendimento sul campo?*

Una risposta a questo interrogativo la troviamo nel recentissimo studio svolto da Timothy Bednall e Karin Sanders (2016) su un campione formatori operanti in 6 istituti di formazione professionale olandesi. L'obiettivo dello studio è capire quali sono i legami tra apprendimento formale e apprendimento informale nei luoghi di lavoro. La scelta degli autori di analizzare ciò che avviene negli istituti di formazione appare particolarmente interessante per il mondo aziendale, dal momento che in questi contesti lo sviluppo interno delle risorse umane (ossia i formatori), e in particolare l'apprendimento informale, è cruciale per il successo dell'organizzazione. Si pensi, ad esempio, a quanto sia importante per un formatore o un docente mantenersi aggiornato rispetto alla recenti sviluppi del proprio campo di insegnamento e alla metodologie didattiche.

Ma torniamo alla nostra domanda e cerchiamo di capire cosa ci suggeriscono gli autori di questi studio.



## IL CIRCOLO VIRTUOSO TRA APPRENDIMENTO FORMALE E APPRENDIMENTO INFORMALE

L'idea di fondo di Bednall e Sanders è che gli effetti degli investimenti in iniziative di apprendimento formali non si limitano alle conoscenze e competenze acquisite tramite tali programmi; vi possono essere, infatti, ricadute positive anche in termini di apprendimento informale, instaurando così un circolo virtuoso tra interventi formali e informali che porta beneficio sia all'organizzazione, che diventa più competitiva grazie allo sviluppo del proprio capitale umano, sia agli individui, che diventano più attraenti sul mercato aumentando così la propria occupabilità di lungo periodo.

Per capire i risultati dello studio bisogna considerare come gli autori misurano l'apprendimento informale. Se infatti l'apprendimento formale è facilmente misurabile attraverso la partecipazione a corsi di formazione e istruzione, l'apprendimento di tipo informale è più difficile da quantificare a classificare in modo esaustivo. In questo studio sono prese in considerazione cinque attività di apprendimento informale.

*Riflettere sulle attività quotidiane.* Consiste nel riflettere sulla propria prestazione lavorativa, individuando i punti di forza e di debolezza, controllando il raggiungimento dei propri obiettivi e modificando i propri comportamenti per superare gli ostacoli individuati.

*Mantenersi aggiornati.* Include la lettura di articoli delle riviste di riferimento, la consultazione di manuali e libri di testo, e la relativa revisione del materiale didattico. Questa attività è declinata in modo specifico sui formatori oggetto di analisi, ma non è difficile individuare attività di aggiornamento specifiche per le altre categorie professionali.

*Richiedere feedback.* Riguarda la richiesta rivolta a colleghi di fornire valutazioni informali della propria prestazione lavorativa, così come l'iniziativa di chiedere al proprio manager un momento di confronto per discutere la propria prestazione non soddisfacente.

*Condivisione della conoscenza.* Prevede lo scambio di informazioni, esperienze e competenze con altri dipendenti. Include sia la condivisione della propria conoscenza, sia la richiesta rivolta ad altri colleghi di condividere la propria, in una logica di scambio e reciprocità

*Comportamento innovativo.* Si riferisce alla generazione di nuove soluzioni ai problemi, al persuadere i colleghi ad adottare nuovi approcci, e in ultima analisi, la loro attuazione all'interno dell'organizzazione.

Da questo elenco si capisce come, se è vero che queste iniziative sono strumenti assolutamente necessari per migliorare la propria adattabilità così come quella dell'organizzazione nel suo complesso, è altrettanto vero che esistono diverse barriere che possono scoraggiare i lavoratori rispetto alla partecipazione a tali iniziative. Ad esempio, la partecipazione alle prime due iniziative comporta la sottrazione di tempo al lavoro quotidiano, il che si traduce nel breve periodo in una riduzione dei propri livelli di produttività. La richiesta di feedback informali può comportare una riduzione dell'autostima in caso di critiche da parte del capo. Le iniziative di condivisione della conoscenza possono invece essere ostacolate dal timore di perdere il proprio status di "esperto" rispetto a una determinata tematica (al riguardo, si veda il contributo di Alessia Samarra su questa rivista). Infine, il comportamento innovativo può essere inibito dalle molte resistenze al cambiamento presenti nell'organizzazione.

Lo studio di Bednall e Sanders (2016) dimostra che la decisione del lavoratore di investire nelle attività di apprendimento informale descritte sopra è favorita dalla precedente partecipazione ad attività di



apprendimento formale. Inoltre, gli autori dimostrano anche che tale relazione positiva è rafforzata dalla presenza di un sistema di gestione delle risorse umane “forte” (Bowen e Ostroff, 2004), ossia che prevede l’impiego di pratiche avanzate e innovative (rispetto allo standard del settore), che le pratiche impiegate siano tra loro coerenti e che il messaggio di fondo sia condiviso da tutti i manager dell’organizzazione.

Ecco dunque che la risposta al nostro interrogativo è data. Le organizzazioni devono investire nella formazione e istruzione dei propri dipendenti perché in questo modo aumento le probabilità che le persone attivino comportamenti di apprendimento informale virtuosi.

## IL RUOLO DEI MANAGER PER FAVORIRE L’APPRENDIMENTO INFORMALE

Se bastasse prevedere adeguate attività formative ed educative per innescare il circolo virtuoso tra formalità e informalità nei processi apprendimento, il ruolo dei manager sarebbe riconducibile alle tradizionali attività di pianificazione e implementazione dei programmi formativi. Purtroppo la questione non è così semplice.

Lo studio, infatti, oltre mostrare il complessivo legame positivo tra formalità e informalità dell’apprendimento, mette anche in luce come per alcune dimensioni dell’apprendimento informale la relazione sia molto più debole che per altre. In particolare, mentre per le attività di riflessione sulle proprie attività, le richieste di feedback e l’attività di aggiornamento il legame con le attività formative è solido e chiaro, le due pratiche relative alla condivisione della conoscenza e all’adozione di comportamenti innovativi mostrano risultati più deboli, seppur significativi.

È qui allora che devono entrare in campo le competenze soft dei manager, con interventi capaci di rafforzare e sfruttare le ricadute delle attività formative. Questa è la sfida manageriale principale per sfruttare appieno il potenziale di apprendimento. Incoraggiare i propri collaboratori a trasferire la propria conoscenza ai colleghi di team, così come avviare ragionamenti collettivi su come tale conoscenza possa essere utilizzata nella pratica delle attività lavorative, sono i due aspetti su cui i manager devono focalizzarsi maggiormente quando avviano attività formative strutturate.

In aggiunta, poiché le connessioni descritte si amplificano in presenza di un sistema di HRM avanzato e ben recepito dai collaboratori, un aspetto che merita una riflessione da parte delle organizzazioni riguarda l’introduzione di misure che catturino le percezioni dei collaboratori rispetto alle tre dimensioni del sistema di gestione delle risorse umane richiamati sopra, ossia il grado di innovatività del sistema rispetto a ciò che avviene nelle altre organizzazioni, la coerenza complessiva del sistema, e il grado di condivisione da parte di tutti gli attori chiave dell’organizzazione della filosofia HR dichiarata. Un esempio pratico in questo senso è rappresentato dall’affiancamento alle indagini annuali sulla soddisfazione dei dipendenti e sul clima organizzativo, di indagini volte a rilevare questi aspetti che si dimostrano determinanti per l’efficacia sia delle iniziative di apprendimento, sia più in generale del sistema di gestione delle risorse umane adottato.

### Riferimenti bibliografici

Bedhall, T. C. & Sanders, K. (2016), Do Opportunities for Formal Learning Stimulate Follow-Up Participation in Informal Learning? A Three-Wave Study. *Human Resource Management*, forthcoming.



Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.

Crook, T., Todd, S.Y., Combs, J.G., Woehr, D.J., & Ketchen, D.R. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 443-456.

Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(4), 247–273.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.

Nyberg, A.J., Moliterno, T.P., Hale, D. & Lepak, D.P. (2014). Resource-based perspective on unit-level human capital: A review and integration. *Journal of Management*, 40: 1, 316-346.

OECD (2010), *Recognising Non-Formal and Informal Learning: Outcomes, Policies and Practices*. Paris: OECD Publications.

Ployhart, R.E., & Moliterno, T.P. (2011). Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Academy of Management Review*, 36, 127-150.

[1] In realtà, una classificazione più articolata ed approfondita delle tipologie di apprendimento prevede la (cfr. OECD, 2010)