

GUIDA ALLA CAPACITÀ DI APPRENDIMENTO

**E se selezionassimo in base al potenziale,
non alle competenze acquisite?**

CONSIGLI DEGLI ESPERTI E STRUMENTI PRATICI



Introduzione

E se l'apprendimento diventasse la soft skill più strategica del 2025?

A volte immaginiamo che il potenziale di apprendimento sia riservato ai più giovani, come se l'esperienza potesse smorzare la curiosità. Al contrario, diamo anche per scontato che l'esperienza da sola sia sufficiente per comprendere tutto. In realtà, entrambe le visioni sono riduzioniste. Il potenziale di apprendimento dipende non solo dall'età, ma anche da come ogni individuo mobilita le proprie risorse.

Ciò che fa la differenza qui non è il background tecnico. Né l'anzianità o la velocità di esecuzione. Ciò che distingue questi due percorsi è una capacità troppo spesso sottovalutata: **il potenziale di apprendimento**.

Questa guida non mira a trasformare la vostra organizzazione in un'impresa di apprendimento in sei pagine. Piuttosto, mira a offrirvi una nuova prospettiva: cosa succederebbe se smettessimo di guardare solo a ciò che le persone fanno e ci concentrassimo invece su ciò che sono in grado di apprendere? E se le prestazioni di domani risiedessero in questa disposizione interiore, in questa discreta propensione al progresso, in questa forza silenziosa che è l'agilità cognitiva e comportamentale?

> Questa guida è un invito:

- A ripensare il significato di essere agili
- A mettere in discussione i giusti indicatori di sviluppo
- E a (re)introdurre l'apprendimento come cultura, non solo come attività formativa.



01.

Ciò che chiamiamo realmente «potenziale di apprendimento»

Spesso confondiamo il potenziale di apprendimento con l'intelligenza, il livello di istruzione o la curiosità. Questo è un errore. L'apprendimento è un atto molto più olistico. Coinvolge la motivazione di una persona, la sua organizzazione mentale, i suoi sforzi e il modo in cui interagisce con gli altri e con la conoscenza. Non si tratta semplicemente di "ritenere" o "comprendere", ma di appropriarsi di ciò che è nuovo, collegandolo a ciò che già esiste e creando significato dal materiale vivo dell'esperienza. In un approccio strutturato, possiamo considerare questa capacità come basata su quattro pilastri.

> DESIDERIO DI APPRENDERE

Il primo è il **desiderio di imparare**: questa forza motrice interiore che ci spinge a scoprire, esplorare e sfidare noi stessi. Questo desiderio non è sempre visibile, ma si manifesta nei comportamenti: una domanda posta, una lettura condivisa, un suggerimento per una sperimentazione.

> AUTONOMIA DI APPRENDIMENTO

Poi c'è l'**autonomia nell'apprendimento**, la capacità di non aspettare che un quadro rigido si attivi. Autonomia non significa isolamento: implica una certa chiarezza sui propri bisogni, risorse e pregiudizi.

> CONSTANZA E PERSEVERANZA

Il terzo pilastro, spesso trascurato, è la **costanza**. Imparare non significa solo iniziare. Significa resistere, tornare, accettare i punti deboli, i dubbi, le deviazioni. Significa organizzarsi e mantenere i propri sforzi nel tempo.

> FLESSIBILITÀ COGNITIVA E RAGIONAMENTO

Infine, le capacità cognitive costituiscono un fondamento essenziale. Riguardano abilità come l'attenzione, la memoria, la logica e la flessibilità mentale. Queste funzioni esecutive permettono di strutturare, ordinare e collegare le informazioni. E, soprattutto, di utilizzarle in un dato contesto.

***Non è solo ciò che sai oggi che conta. È ciò che sei in grado di imparare domani. Un'abilità invisibile, ma decisiva.**

02.

Perché le aziende devono imparare ad apprendere

Il potenziale di apprendimento non è solo una questione individuale. Riguarda profondamente le aziende. In un ecosistema professionale in continua evoluzione (tecnologie, mercati, aspettative sociali, ecc.), le organizzazioni non possono più limitarsi a trasmettere conoscenze. Devono coltivare le condizioni che consentano a tutti di evolversi di fronte all'incertezza, integrare rapidamente nuove informazioni e riprendersi dagli imprevisti.

Questo pone diverse sfide per le risorse umane. La prima è la trasformazione delle professioni. Un quadro di competenze diventa rapidamente obsoleto se non è dotato di dipendenti in grado di proiettarsi, riqualificarsi ed esplorare ruoli correlati. Poi c'è la questione degli investimenti in formazione. Possiamo progettare i migliori programmi al mondo: se i beneficiari non sono né motivati né in grado di auto-formarsi, l'impatto rimarrà marginale.

Ma il potenziale di apprendimento gioca anche un ruolo strategico nella mobilità interna. Una persona che impara rapidamente, che si riconosce come persona che apprende e che è in grado di adattare i propri metodi, può acquisire competenze in una nuova posizione anche se non soddisfa tutti i requisiti. Concentrarsi sull'apprendimento significa ampliare il proprio bacino di talenti, invece di cercare profili "già pronti"... che spesso sono irraggiungibili.

COSA DEVI RICORDARE?

Fondamentalmente, un'organizzazione che apprende non può essere imposta per decreto. Si costruisce valorizzando i segnali deboli, cambiando prospettiva durante i colloqui e lasciando spazio all'esplorazione. Si basa su una convinzione: **l'agilità non sta nei processi, ma nelle persone.**

In definitiva, l'apprendimento a volte richiede di commettere errori, di uscire dalle proprie aree di eccellenza. Tuttavia, molti ambienti professionali apprezzano ancora un atteggiamento esperto, o addirittura infallibile. Questo rappresenta un ostacolo importante alla dinamica dell'apprendimento.

Promuovendo una cultura del progresso piuttosto che della perfezione, le organizzazioni danno alle persone il diritto di provare e, quindi, di imparare.

Promuovendo una cultura del progresso piuttosto che della perfezione, le organizzazioni danno alle persone il diritto di provare e, quindi, di imparare.

03.

Individuare, Attivare, Sviluppare: l'approccio di supporto

Dietro ogni percorso di apprendimento ci sono un contesto, degli incoraggiamenti, delle opportunità e un quadro più o meno favorevole. La sfida per le Risorse Umane e i manager non è quindi quella di far imparare le persone, ma di creare un ambiente in cui l'apprendimento diventi possibile, desiderabile e naturale. Tutto inizia con un cambio di prospettiva. Troppo spesso valutiamo le persone in base a ciò che hanno già fatto, ai risultati ottenuti in passato. Tuttavia, ciò che vogliamo oggi è sapere se sono in grado di progredire, di sviluppare le proprie competenze, di reinventarsi.

E se misurassimo questo potenziale?

Il potenziale di apprendimento può sembrare intangibile, quasi invisibile. Eppure, può essere misurato.

Non in modo fisso, né attraverso l'intuizione soggettiva, ma grazie a strumenti affidabili e rigorosi, come [Learn de PerformanSe](#) che valuta:



Desiderio di apprendere



Autonomia nell'apprendimento



Coerenza nell'apprendimento



Capacità cognitive





Come rendere oggettiva l'analisi di un candidato o collaboratore?

Una tabella semplice ma strutturata, pensata per recruiter, HR e manager, da utilizzare durante un colloquio o tramite un test psicometrico.

Criterio osservato	Indicatore comportamentale	Note	Commenti
Desiderio di apprendere	Pone domande, esplora autonomamente, mostra curiosità per argomenti non imposti.	○○○○○	
Autonomia di apprendimento	Impara senza attendere una formazione formale, utilizza una varietà di risorse (forum, corsi online, ecc.).	○○○○○	...
Costanza e perseveranza	Riflette sui fallimenti nel progredire, continua ad apprendere anche dopo le difficoltà.	○○○○○	...
Flessibilità cognitiva	Crea collegamenti tra argomenti, cambia prospettiva, si adatta facilmente.	○○○○○	...
Condivisione sociale del	Condivide ciò che impara, aiuta gli altri a crescere.		

Perché questo è **cruciale** oggi?

Perché le competenze tecniche stanno rapidamente diventando obsolete.

Non è più ciò che sappiamo a garantire le prestazioni, ma la capacità di apprendere rapidamente, bene e nella giusta direzione.

Misurare questo potenziale aiuta a evitare pregiudizi (età, background, profilo), ampliare il bacino di talenti, garantire il reclutamento per posizioni in continua evoluzione e identificare talenti interni con un elevato potenziale di crescita.



Come possono le aziende affrontare questo problema?

Adottare una visione dinamica dello sviluppo

Passare da una logica di “competenze acquisite” a un approccio “in movimento”, in cui vengono enfatizzati i segnali deboli di apprendimento.

Creare un quadro che stimoli l'apprendimento

Promuovere i piccoli passi, incoraggiare l'autonomia, il diritto di sbagliare e l'iniziativa personale. Non è solo l'offerta formativa a innescare l'apprendimento; sono il desiderio e lo spazio per imparare.

Affidarsi a strumenti oggettivi

Diagnostiche affidabili consentono di identificare i driver di apprendimento individuali e collettivi, senza basarsi su pregiudizi. È il caso di **LEARN**, uno strumento di valutazione del potenziale di apprendimento.

2. Integrare il desiderio di apprendere nei criteri delle risorse umane

Durante la selezione, durante i colloqui di mobilità, porre domande come:

- “Come ti sei adattato a una nuova situazione di recente?”,
- “Quali cose importanti hai imparato quest'anno e come?”

Questi sono indicatori potenti.

Supportare i manager nel loro ruolo

Un manager può attivare il potenziale di apprendimento attraverso il feedback, il suo approccio di coaching e la sua capacità di far emergere aree di esplorazione, piuttosto che monitorare l'apprendimento pregresso.

Collegare l'apprendimento al significato e all'utilità

Il desiderio di apprendere aumenta quando i dipendenti capiscono perché stanno imparando e come ciò li avvantaggerà effettivamente. Collegare i percorsi di sviluppo delle competenze a progetti concreti, sfide aziendali o opportunità di sviluppo individuale fornisce significato... e quindi slancio.

04.

Cosa dice la ricerca: l'apprendimento come fattore di occupabilità

Pubblicazioni scientifiche, report prospettici e analisi delle tendenze lo confermano: il potenziale di apprendimento è uno dei predittori più affidabili delle prestazioni future. Non si tratta di un concetto di moda; **è un focus strategico per uno sviluppo sostenibile delle competenze.**

Le neuroscienze hanno dimostrato che la plasticità cerebrale non scompare con l'età. Persiste, a patto che venga attivata. **L'apprendimento è come un muscolo:** più lo si usa, più diventa accessibile. Questa osservazione è al centro di molte politiche educative e di gestione delle risorse umane, in particolare a livello internazionale.

Nel suo ultimo rapporto sul futuro dell'occupazione, il World Economic Forum colloca l'"agilità di apprendimento" tra le **cinque competenze prioritarie da sviluppare**. L'OCSE, da parte sua, include "imparare a imparare" come competenza fondamentale nel suo quadro internazionale.

Dal punto di vista aziendale, alcune stanno già integrando questa dimensione nei loro processi di reclutamento e mobilità. Gli strumenti ne consentono una valutazione imparziale e strutturata, al fine di orientare i percorsi di carriera in modo più accurato ed equo.

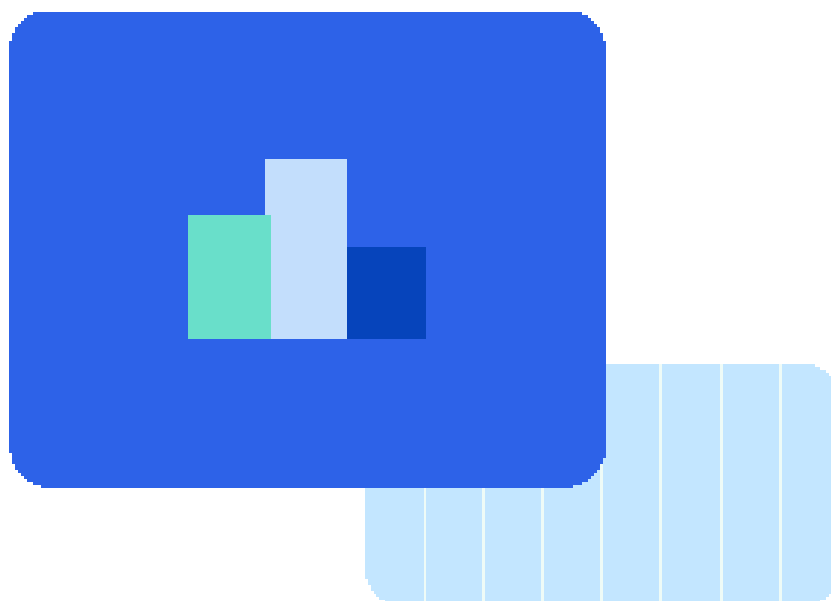


Ciò che comprendiamo da questo lavoro è che il potenziale di apprendimento è una potente leva per l'agilità organizzativa. Saperlo identificare significa investire nella capacità di un team di crescere insieme.



Gli indicatori da tenere monitorati nei prossimi anni

Competenza chiave 2025+	Perché richiede un buon potenziale di apprendimento	Indice di dipendenza potenziale (1–5)
Analisi critica della IA	Richiede formazione continua e strumenti in evoluzione	● ● ● ● ●
Collaborazione a distanza	Adattamento a nuovi strumenti, ritmi e culture	● ● ● ● ○
Risoluzione di problemi complessi	Richiede ragionamento induttivo, creatività e flessibilità mentale	● ● ● ● ●
Leadership collaborativa	Richiede feedback costante e capacità riflessive	● ● ● ● ○
Ibridazione delle conoscenze	Capacità di combinare competenze interfunzionali (tecnologiche, software, specifiche di settore, ecc.)	● ● ● ● ●



Verso una cultura dell'apprendimento:

Costruire una cultura dell'apprendimento non richiede necessariamente grandi sconvolgimenti.

Possiamo iniziare ponendo una domanda al colloquio di verifica annuale: “Qual è stata l'ultima cosa che hai imparato?”. Possiamo anche lanciare una sfida di squadra in cui ognuno sceglie un'abilità da esplorare per un mese. Possiamo valorizzare l'apprendimento informale, incoraggiarli a documentare i propri fallimenti e creare opportunità di feedback.

Ma soprattutto, possiamo smettere di aspettare che i dipendenti siano “pronti” prima di affidare loro delle responsabilità. Possiamo decidere di credere nella loro capacità di apprendere. Perché è questa fiducia che spesso innesca il desiderio di crescere.

In definitiva, imparare a imparare significa imparare ad avere fiducia. In se stessi, negli altri, nella possibilità di cambiamento. Per andare oltre, PerformanSe ha progettato Learn, una soluzione per oggettivare, attivare e sviluppare il potenziale di apprendimento, combinando misurazioni affidabili, supporto strutturato e attivazione del potenziale.

**Prova gratuitamente
Learn?**



Il potenziale di apprendimento riflette la capacità di una persona di progredire e adattarsi mobilitando tre leve essenziali: il desiderio di imparare, l'autonomia e la coerenza nell'apprendimento, supportate dalle proprie capacità cognitive. Non è solo una questione di ciò che già sappiamo, ma della capacità di apprendere, migliorare e svilupparsi, sia individualmente che in un contesto sociale.

Il tuo potenziale di apprendimento

Come ti avvicini all'apprendimento di nuove competenze?

Il potenziale di apprendimento riflette la capacità di una persona di progredire e adattarsi mobilitando tre leve essenziali: il desiderio di imparare, l'autonomia e la coerenza nell'apprendimento, supportate dalle proprie capacità cognitive. Non è solo una questione di ciò che già sappiamo, ma della capacità di apprendere, migliorare e svilupparsi, sia individualmente che in un contesto sociale.

Il tuo potenziale di apprendimento è del **38%**

Desiderio di imparare

Disponibilità a impegnarsi attivamente nell'apprendimento

34

Ti sei impegnata principalmente nell'apprendimento di cose a te familiari. Di fronte alla novità, procedi con cautela e selezioni ciò che ti sembra accessibile.

Autonomia nell'apprendimento

Capacità di adottare un processo di apprendimento sicuro e proattivo.

25

Hai bisogno di parametri di riferimento chiari per imparare in modo efficace. A volte è difficile per te agire in modo indipendente e credere nella tua capacità di progredire da sola.

Coerenza nell'apprendimento

Capacità di organizzare e impegnarsi per imparare.

45

Sei impegnata nel tuo apprendimento, ma il tuo coinvolgimento può variare. Un quadro chiaro o un incentivamento esterno possono aiutare la tua

Capacità di apprendimento

Capacità di utilizzare le abilità cognitive per apprendere.

48

Mobilizzi le tue capacità mentali in vari modi. È possibile comprendere e conservare le informazioni, anche se potrebbe richiedere più tempo o impegno.



Editrice di test ed esperta in psicometria, PerformanSe è la specialista nell'analisi e nello sviluppo delle soft skills.

Dai più di 35 anni, PerformanSe fonda la sua expertise sulla conoscenza dell'individuo al lavoro, con la convinzione che questa conoscenza sia essenziale per la performance dell'azienda e la soddisfazione delle persone che vi contribuiscono.

Con una vasta gamma di soluzioni di assessment e servizi di consulenza, PerformanSe supporta ogni anno oltre 1500 clienti a livello internazionale, nei loro progetti di recruitment, gestione delle carriere e delle competenze, nonché nello sviluppo individuale e collettivo.