

In letteratura si individuano 4 livelli di maturazione dell'apprendimento organizzativo:  
**1.Su misura 2.Strutturato 3.Strategico 4.Integrate**

01

Con l'apprendimento su **misura**, la formazione è implementata ai minimi termini, in modo sporadico e circoscritto. Gli argomenti trattati sono per lo più tecnici, riferiti sostanzialmente a quelli ritenuti obbligatori. **Possiamo dire che la formazione di Audi ha attraversato questo periodo fino al 2013, quando l'introduzione del modello di certificazione di Audi (Qualification Check) ha aperto la strada per il secondo livello.**

04

Attraverso questo complesso reticolo di architettura, la formazione Audi esce dall'ambito di mera formazione su misura e strutturata ed entra a buon diritto nella formazione strategica. Non solo, grazie al lavoro fatto negli anni e nel pieno rispetto dell'evoluzione della strategia di marca, Audi ha la possibilità di addentrarsi di fatto nel quarto stadio evolutivo delle più moderne learning organization: quello caratterizzato **dall'apprendimento integrato**. L'apprendimento **integrato** rappresenta la forma più evoluta di formazione erogata in contesti aziendali aperti ed innovativi. Le persone a tutti i livelli sono consapevoli delle loro responsabilità nei confronti del proprio sviluppo professionale e partecipano attivamente alla costruzione della base di conoscenza aziendale diventando essi stessi produttori di contenuti. Gli individui vengono incoraggiati ad apprendere in autonomia, e vengono appositamente formati per sviluppare le proprie competenze in molteplici contesti lavorativi.

L'esperienza didattica si caratterizza da momenti Phygital, nei quali il momento presenziale e quello digitale, piuttosto che la rilevanza di momenti sincroni e asincroni, resta sullo sfondo, perché ciò che risalta è il percorso **trasversale, multimediale ed esperienziale** al quale i singoli come persone e gli **aggregati** per ruoli piuttosto che **disaggregati** in ottica di team working, hanno accesso.

02

Apprendimento **strutturato**: a questo livello l'offerta formativa è strutturata e piuttosto ampia. I corsi sono erogati in presenza o attraverso contenuti digitali, questi ultimi residenti all'interno di una piattaforma online dedicata alla formazione. Chi gestisce la formazione in azienda organizza i contenuti e co-progettano gli interventi didattici insieme agli esperti della materia. **Per Audi Italia questa fase si è conclusa nel 2020 con l'avvio del programma ACeX, che ha fatto da ponte tra lo stato precedente e il successivo.**

03

A livello **strategico** la formazione è focalizzata sulle prestazioni e sullo sviluppo delle persone. In questo contesto i manager hanno un ruolo importante e attivo nel decidere le modalità, i contenuti e i formati di apprendimento, questi ultimi erogati sostanzialmente in formato blended e su base continuativa (continuous learning). All'apprendimento formale viene aggiunta una didattica di tipo collaborativo ed esperienziale, dove le sessioni formative vengono erogate in contesti in cui la realtà viene simulata o vissuta direttamente (training on the job). I learner hanno una base di conoscenza rilevante, aggiornata costantemente. Particolare attenzione viene data allo sviluppo delle capacità comportamentali e al pensiero creativo, il feedback e il coaching assumono un ruolo centrale nella strategia formativa. **Questa è la nuova fase che si apre per Audi Italia, che ha l'opportunità di attingere ad un ecosistema di contenuti e modalità già ben strutturato, sul quale inserire elementi evolutivi finalizzati sia a rafforzare e sostenere l'apprendimento nel tempo, sia come metodi per offrire spunti di riflessione, valutazione e miglioramento.**

A questo livello, la funzione della Formazione Audi è quella di partner strategico del business, partecipante attivo ai processi di trasformazione interna (sia di Audi Italia che della Rete di Concessionari), interpretando diversi ruoli a seconda delle diverse situazioni (Learning advisor, facilitatore, coach, social mentor, knowledge curator, experience designer, adaptive learning manager).

