

# Formazione ed e-Learning nel nuovo contesto competitivo



di **Filippo La Noce** Telecom Italia Learning Services (1)  
e **Antonella Della Rovere** GEB Net

**L**a formazione *on-line* è oggi parte integrante della conduzione del business aziendale e dunque della competizione di mercato. Paradossalmente sono comunque le imprese di dimensioni più modeste a saper cogliere con maggior prontezza le opportunità offerte dalla globalizzazione e dalle nuove tecnologie della comunicazione.

L'avvento della *Net Economy* induce nuove considerazioni circa il concetto di formazione nell'attuale contesto globale; il ruolo del formatore cambia con esso: non è più possibile affrontare le nuove sfide competitive nel settore della formazione ripercorrendo vecchie modalità o sfruttando soluzioni sperimentate da altri per il semplice fatto che, in un dato contesto, hanno avuto successo.

Al contrario, le recenti possibilità offerte dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione rendono indispensabile un cambiamento radicale delle modalità di conduzione del *business on line*, anche per quanto attiene la formazione.

### La «e» del cambiamento

L'economia immateriale sta progressivamente rimpiazzando l'economia materiale; non sono previsioni, ma è un fenomeno reale.

Il segno di questo cambiamento è avvalorato anche dall'uso ormai pressoché quotidiano di termini quali *e-commerce*, *e-mail*, *e-trade*, *e-service*, *e-learning* e così via; parole che hanno invaso radio, stampa e televisione.

L'ICT (*Information & Communication Technology*) e la rete modificano le regole del gioco: la *new economy* garantendo una maggiore trasparenza delle informazioni e permettendo ad un numero sempre più elevato di concorrenti di far parte del mercato globale, contribuisce a tenere bassa

l'inflazione, e permette l'incontro tra domanda e offerta a livelli più bassi rispetto a quanto avvenisse nell'era pre-digitale.

### Un paradosso di dimensioni globali

La situazione riconducibile al cosiddetto «paradosso globale» permette ad unità organizzative sempre più piccole di dimostrare il proprio valore in sistemi sempre più grandi (globalizzazione, internazionalizzazione, mondializzazione).

In particolare, la spiccata capacità di adattamento delle unità organizzative di modeste dimensioni alle nuove esigenze di mercato aumenta il loro valore nei confronti delle organizzazioni più grandi, le quali spesso reagiscono agli stimoli dell'ambiente competitivo semplicemente adattandosi faticosamente agli stessi; di conseguenza, Internet rende ciascuno di noi globale e locale allo stesso tempo: in effetti, l'*e-commerce* favorisce non solo l'aggregazione di grandi imprese ma crea interessanti opportunità anche per le piccole realtà locali.

Il risultato dei cambiamenti in

Le opportunità offerte dall'*e-business* rappresentano un fattore chiave per le strategie competitive delle imprese.

Amministrazione & Finanza analizza il tema con approccio multidisciplinare in una serie di articoli a cura di Antonella Della Rovere e Alessandro Cotto (GEB NET), nell'ambito di ricerche condotte dall'Osservatorio GEB Eutekne (Consorzio per lo studio dell'evoluzione delle tecnologie multimediali nelle strategie d'impresa e nell'ordinamento giuridico)

#### Nota:

(1) La Business Partnership tra Telecom Italia Learning Services e GEB Net nasce per la realizzazione di soluzioni, integrate, modulari e personalizzate nel settore giuridico e fiscale. Questa è la *vision* di Telecom Learning Services, società che integra le attività di formazione del Gruppo Telecom, e GEB Net, società per l'innovazione dei modelli di servizio via Web e per l'erogazione di soluzioni integrate di servizi informativi, formativi e di consulenza.

atto è rappresentato dal fatto che la programmazione delle attività lavorative e la capacità di affrontare i cambiamenti in modo innovativo e propositivo, diventano determinanti per il raggiungimento del successo.

Tutte le organizzazioni devono adeguarsi ai cambiamenti dettati da fattori tecnologici, economici, legislativi, di mercato e sociali; elemento essenziale affinché si possa acquisire

un vero vantaggio competitivo è la tempestività con cui si affrontano le scelte; la maggior parte delle aziende si accontenta al contrario di soluzioni ripetute e sperimentate.

Ulteriori difficoltà di adeguamento sono dovute alla diffidenza del *top management* di intraprendere strade che portano verso l'ignoto: da parte dei manager, infatti, diventa difficile comprendere le motivazioni per cui dovrebbero abbandonare modalità di svolgimento delle attività imprenditoriali che hanno sempre assicurato loro buoni risultati.

Il fatto che le variabili stesse determinanti per il successo in passato potrebbero cambiare in modo rapido e quasi impercettibile non è un concetto condivisibile da tutti con la medesima consapevolezza; la presunzione che l'esperienza accumulata in passato possa essere una barriera all'ingresso di nuove figure professionali in grado di sostituire quelle attuali rappresenta una componente sufficiente a giustificare comportamenti poco propensi all'innovazione e all'adattamento.

## Verso una «scienza dell'organizzazione»

La disponibilità sul mercato di tecnologie più avanzate rispetto ai nostri sistemi di valori produce un «ritardo culturale» sia a livello di singolo che di organizzazione.

Esistono diverse soluzioni a questo problema:

- evolvere da una cultura «dell'informazione» ad una realmente basata sulla conoscenza;
- evolvere da una cultura di «pochi» ad una di «molti»;
- evolvere da una cultura «dispersa» (frammentaria) a una «globale»: al formatore, esperto in una specifica disciplina, si richiede sempre più spesso la conoscenza di altre materie di non specifica pertinenza.

I fondamentali di quest'evoluzione sono indicati in Tavola 1.

Non ha più senso distinguere tra economia, sociologia e diritto e occorre parlare di «scienza dell'organizzazione».

Se fino a qualche anno fa, la formazione era privilegio delle medie e grandi aziende, oggi assume un ruolo fondamentale, come riscontrabile, in tutte le strutture.

**Internet rende ciascuno di noi globale e locale allo stesso tempo: l'e-commerce favorisce non solo le grandi imprese, ma crea opportunità interessanti anche per le piccole realtà.**

Il successo o il fallimento di un qualsiasi progetto sono determinati prettamente dalla variabile umana.

Creare l'infrastruttura necessaria per un cambiamento efficiente, coinvolgere tutti gli interessati, gestire le complessità, diventano elementi sostanziali del processo formativo; saper coordinare il fattore umano nei processi di cambiamento diventa il vero vantaggio competitivo del *management* aziendale. Le nuove sfide van-

no affrontate con un approccio di tipo globale: ponderando coerentemente teoria e pratica, motivando le risorse coinvolte al fine di condividere responsabilità, rischi e benefici.

I manager, i team leader, i formatori ed i singoli partecipanti diventano i nuovi soggetti della formazione. Il ruolo della formazione nei nuovi contesti della *Net Economy* può essere sintetizzato in alcuni aspetti chiave: innanzitutto, diventa fondamentale la pianificazione a lungo termine, al fine di un corretto bilanciamento e conciliazione tra esigenze dell'organizzazione ed esigenze del singolo.

In secondo luogo, è altrettanto indispensabile una programmazione a breve/medio termine, cioè il controllo delle competenze e conoscenze che saranno necessarie per affrontare i nuovi contesti.

Infine, la creazione di nuove culture condivise nell'organizzazione e la valorizzazione del capitale umano favoriscono l'investimento in risorse umane che si sentono così partecipi del progetto di business al quale appartengono.

L'ultimo aspetto indica che occorrerà investire, accanto a quella di gruppo, sulla formazione individuale fortemente basata sui procedimenti di autoformazione e di formazione a distanza, ormai consolidate realtà di Internet. Essa dovrà soddisfare le richieste individuali, puntando sui processi motivazionali e sul senso di «protagonismo» del singolo.

I formatori dovranno intendere i processi formativi come un lavoro in team, di comunità (virtuale o non), in cui ogni partecipante fornisce il proprio contributo, nella convinzione comune del risultato finale: la crescita di tutti.

L'e-Learning, quale naturale evoluzione della FAD (Formazione A Distanza), alla luce di quanto affermato in precedenza, assume un ruolo assolutamente centrale e insostituibile per rispondere alle sfide della competitività globale.

## Tra formazione ed informazione

Il problema non è se, bensì come fare formazione a distanza.

Prima di tutto, appare indispensabile distinguere il concetto di «formazione» da quello di «informazione». Il semplice trasferimento di informazioni in rete associato ad un mero arricchimento attraverso l'abbinamento a strumenti di valutazione o, solo nei mi-

giori esempi, a servizi di *tutoring online*, viene troppo spesso definito «formazione».

I vecchi interpreti della formazione hanno presto sperimentato il nuovo ambiente di *Net Economy* limitandosi ad un trasporto di contenuti attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie, senza affrontare le complesse problematiche didattico-comunicative che caratterizzano i nuovi contesti.

Se dovessimo utilizzare una metafora marinara (2), per molti, e in maniera errata, un sistema di FAD è costituito da un formatore che si comporta come un capitano che carica la propria nave (cioè la tecnologia) di merci (ovvero i contenuti formativi) da scaricare su un'isola ove il naufrago (il discente) li attende.

Nella *Net Economy* egli, invece, può essere paragonato ad un istruttore di vela che siede vicino al discente e lo guida, indirizza e stimola verso la «capacità di navigare» con tutti i venti e le correnti: la tecnologia conta poco, è l'interazione docente/discente che guida i processi di apprendimento.

In altre parole, limitare l'e-Learning ad una interattività meccanicistica (stimolo - risposta), adottando modelli di tipo accademico e poco interattivi è fortemente riduttivo viste le ormai indiscutibili possibilità offerte dal *web*. Saperi e nozioni diventano velocemente obsoleti: il discente deve essere stimolato ad imparare attraverso una comunicazione sincrona o asincrona, ma in ogni caso interattiva, con il formatore e/o con gli altri discenti.

Il «contratto formativo» che lega i soggetti coinvolti (docente/discente) è costruito essenzialmente sulla

**Limitare l'e-learning ad un'interattività meccanicistica è assai riduttivo date le ormai indiscutibili possibilità offerte dal web. Il pc si trasformerà da semplice elaboratore di informazioni a «gestore di conoscenza».**

motivazione del discente ad apprendere e a partecipare attivamente al processo.

## «Rinascimento multimediale»

Nell'era del «Rinascimento multimediale» aumenterà il numero delle aziende in cui lavoreranno persone con solidi *background* di tipo umanistico, adottando pertanto modelli culturali altamente flessibili.

Riprendendo l'esempio già citato nello scorso articolo (3), un esempio concreto di questa tipologia di cambiamento è la riconsiderazione dell'opera «I Promessi

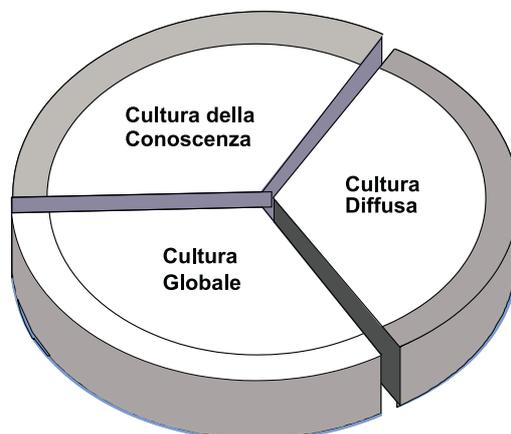
Sposi» in ottica multimediale, ovvero l'applicazione della logica comunicativa dell'ipertesto ad un contenuto tradizionale: così come operano i *link* della rete, le storie dell'Innominato e della monaca di Monza sono approfondimenti narrativi che dipartono dal testo principale e che, al fine della comprensione dell'intera opera, possono essere non letti (così come una pagina web può essere letta interamente, ma senza fare mai approfondimenti attraverso i link presenti nel testo principale). Viceversa, la lettura delle digressioni rappresentate dalle storie dell'Innominato e della monaca di Monza allontanano dallo schema principale, ma consentono una più chiara ed esaustiva comprensione dell'opera (proprio come la consultazione dei testi collegati attraverso un link

### Note:

(2) La Noce F., *E-Learning, la nuova frontiera della formazione*, Milano, 2001.

(3) Della Rovere A., Baj E., Scardaccione A., «E-learning: formazione mediata dal computer», in *Amministrazione e Finanza*, n. 3/02, pag. 32.

Tavola 1 • Driver del cambiamento tecnologico



ipertestuale ad una pagina principale permettono una più completa visione d'insieme dell'argomento principale).

Il personal computer si trasformerà da semplice comunicatore ed elaboratore di informazioni a «gestore di flussi comunicativi» o, meglio ancora, a «gestore di conoscenza», cioè di comunicazioni ed informazioni che acquisiscono, attraverso le opportune elaborazioni, un valore intrinseco per il discente.

I vecchi sistemi di comunicazione multimediali saranno sostituiti da postazioni di lavoro «meta-mediali», capaci di generare libri e strumenti per esercitazioni, mostrare filmati, mettere in contatto i discenti tra di loro e con il docente, ecc.

Pertanto, l'esito positivo dell'e-Learning non sarà costituito dalla migliore trasposizione di libri sullo schermo del computer, quanto da una attenta analisi dei bisogni del discente, il tutto rispettando rigorosi criteri di ergonomia.

Pertanto i nuovi ambienti formativi sulla rete dovranno essere caratterizzati da:

- intenso sforzo progettuale;
- elevata capacità di coinvolgere formatori e discenti;
- superamento dei sistemi meccanicistici della tecnologia a disposizione;
- capacità di espressione del bagaglio umanistico del formatore;
- contenuti tecnici delle lezioni adattabili al singolo utente;
- elevata ergonomia, validità dei percorsi formativi, soddisfazione nell'utilizzo di testi/immagini/suoni abilmente dosati.

La FAD del futuro presenterà grandi potenzialità didattiche, in grado di integrare l'ergonomia dei materiali didattici con la partecipazione attiva tramite la rete dei formatori.

## NOVITÀ

## CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Strategie e strumenti per la soddisfazione del cliente

A cura di Andersen, Ipsoa Editore, 2002, € 26,00

Le aziende più attente alla crescita del loro valore e della loro redditività trattano ormai i clienti come l'elemento più prezioso del loro patrimonio. In un contesto competitivo in cui i cambiamenti si misurano in tempi ristrettissimi, sapere come proteggere ed accrescere il *customer asset* ed essere in grado di attivarsi in questa direzione è condizione di sopravvivenza di ogni azienda. Il patrimonio di conoscenze ed esperienze di Andersen è stato sintetizzato in modelli di *customer satisfaction* che aiutano l'orientamento della strategia aziendale al cliente e la rispondenza della struttura di management, delega e responsabilizzazione al conseguimento di obiettivi condivisi che il personale possa essere incentivato a perseguire attraverso misuratori di prestazioni puntuali ed innovativi.

Questi modelli sono stati la base di una serie di ricerche intraprese, su invito di Andersen, da dieci aziende italiane che avevano dimostrato particolare attenzione ai clienti.

L'obiettivo del testo è quello di indicare, attraverso

queste «*best practice*», le difficoltà e le possibili soluzioni per affrontare i cambiamenti necessari per il continuo allineamento di strategie, struttura e processi alle crescenti e mutevoli aspettative dei clienti, resi sempre più consapevoli ed esigenti proprio da quelle aziende all'avanguardia che riescono ad anticipare e soddisfare sia i bisogni correnti che quelli inespressi, con quella capacità di continua innovazione che deve diventare patrimonio diffuso a tutta un'economia che desidera *realmente* tendere allo sviluppo.

### Per informazioni o per l'acquisto:

Redazione: tel. 02.82476.085 - fax 02.82476.801

e-mail: [ammin.fin@ipsoa.it](mailto:ammin.fin@ipsoa.it)

Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa

tel. 02.82476794 - fax 02.82476403

Agenzia Ipsoa di zona

[www.ipsoa.it](http://www.ipsoa.it)