

---

# UNA PROMESSA NON MANTENUTA?

di A. Cavrini e C. Dondi

SCIENTER, centro di ricerche e servizi avanzati per la formazione, Bologna

Le tecnologie didattiche e l'open learning in azienda

Nonostante le grandi potenzialità riconosciute alle tecnologie didattiche nelle loro applicazioni aziendali, non sono ancora molte le aziende che possono vantare esperienze completamente positive in questo ambito.

Debolezza dell'offerta, sistemi di formazione aziendali poco flessibili e difficoltà di comunicazione possono in buona parte spiegare l'apparente paradosso. In questo articolo vengono presi in esame le motivazioni, le difficoltà e i comportamenti tipici di diverse categorie di aziende industriali e di servizi, e vengono sviluppate alcune riflessioni sulle condizioni di sviluppo di un mercato ancora adolescente.

All'origine di questo articolo sono i risultati di ricerche condotte nell'ambito del Programma DELTA della Comunità Europee e di attività di supporto a numerose aziende italiane nella progettazione ed attuazione di sistemi flessibili di formazione.

**Perché le aziende sono un campo di applicazione delle tecnologie didattiche diverso dalla scuola e**

## dall'università

Innanzitutto, parlando di formazione per il mondo delle imprese, si deve considerare che questa funzione non rappresenta per esse il processo tipico; non ci si trova di fronte a organizzazioni che fanno della formazione l'ambito unico della propria attività, come le scuole o le università.

Ne consegue che gli obiettivi in impresa (e la misura di efficacia e efficienza dei processi formativi) fanno parte di un sistema di obiettivi e di un sistema valutativo e di controllo più complesso ed articolato.

Se ci riferiamo, ad esempio, ad uno studente universitario si dovrà, per rendere efficace il progetto formativo, necessariamente analizzare il sistema di vincoli/opportunità che contraddistingue il suo ambiente di riferimento.

Lo studente si trova in una fase di transizione tra mondo scolastico e mondo professionale. Il suo apprendimento deve quindi riguardare sia contenuti generalmente "culturali", che contenuti maggiormente operativi. Il suo sistema di obiettivi è

chiaramente collegato alla situazione del mercato del lavoro e sono comunque presenti vincoli precisi determinati dai programmi di studio messi a punto dalle autorità pubbliche, etc.

Se prendiamo in esame l'allievo già inserito nel mondo del lavoro e facente parte di una qualunque organizzazione economica, il sistema di vincoli/opportunità ambientali viene quasi completamente modificato.

Ci si potranno così porre domande del tipo:

- Il cliente dell'applicazione delle tecnologie didattiche è costituito dal singolo allievo o dall'organizzazione (impresa) di cui fa parte ?

- Se è l'impresa il vero, o il primo, cliente da soddisfare, che importanza assumono gli obiettivi del singolo individuo ?

- E ancora, il primo cliente è l'impresa nel suo complesso o lo è il dipartimento, la funzione o la divisione a cui l'allievo appartiene ?

Come è facile intuire, non esiste una risposta univoca a queste domande.

Piuttosto l'efficacia di una qua-

lunque applicazione formativa si basa sulla comprensione di questa molteplicità di obiettivi, sulla comprensione delle reciproche interrelazioni.

Ognuno di questi obiettivi (aziendali, dipartimentali o divisionali e individuali) va considerato in tutte le fasi del processo formativo, a partire chiaramente dalla fase di analisi a quella di progettazione dell'intervento sino alla fase della sua valutazione.

Inoltre, mentre nel sistema educativo la figura centrale del processo formativo è quella del docente, nella realtà aziendale il ruolo di formatore è spesso attribuito ad altri soggetti: ad esercitare questa funzione possono essere chiamate figure interne come il diretto superiore o il collega più anziano, o "esperti esterni" che non hanno specifiche esperienze di docenza. L'efficacia didattica dei materiali di formazione deve risultare maggiore per compensare l'assenza di un sistema di supporto professionale.

Infine va profondamente considerato il sistema di valutazione da adottare, che, nelle sue applicazioni aziendali, riguarda prevalentemente la futura prestazione dell'allievo all'interno dell'impresa.

L'indicatore dell'efficacia del processo formativo sarà quindi anche la contestualizzazione dell'apprendimento e non solo l'apprendimento.

Proprio a causa della rilevanza del concetto di contestualizzazione in relazione agli interventi formativi aziendali è necessario prevedere nelle applicazioni un forte coinvolgimento del management, in particolare di quello direttamente coinvolto nella gestione della risorsa umana in formazione.

Il diretto superiore deve avere un ruolo nella definizione degli obiettivi, deve facilitare il processo di applicazione delle conoscenze acqui-

site al lavoro e costituisce un valido riferimento per la valutazione dell'intervento formativo.

### **Tecnologie didattiche o open learning?**

Per comprendere la relativamente scarsa diffusione delle tecnologie didattiche in azienda, occorre considerare che ben poche organizzazioni esprimono una domanda diretta di prodotti formativi avanzati, mentre è molto più comune la domanda di "soluzioni formative" (composta di prodotti e servizi, ma prevalentemente percepita come servizio).

È evidente la differenza sostanziale con il comportamento di scuole e università, prevalentemente interessate a prodotti da usare in un sistema di servizi centrato sul personale docente.

In tal senso è preferibile considerare le tecnologie didattiche come una componente di sistemi "open" o flessibili di formazione, i quali rappresentano il vero oggetto di eventuale interesse per le aziende.

La scarsa attenzione a questa peculiarità ha spesso banalizzato l'approccio commerciale dei produttori di materiali didattici verso le imprese, impedendo di valorizzarne il possibile impatto a livello di sistema.

Per questa ragione nelle pagine seguenti utilizzeremo sistematicamente il termine open learning, ormai ampiamente accettato anche nei paesi non anglosassoni e in Italia, per definire sistemi di formazione (non necessariamente incentrati sulle tecnologie didattiche, ma in ogni caso ad esse facilmente permeabili) che superano i vincoli di contenuto, di organizzazione e di individualizzazione della formazione in aula.

In sintesi le principali caratteristiche di una applicazione open learning possono essere così schematizzate:

- grande attenzione alla formulazione di precisi obiettivi didattici;

- possibilità di autovalutazione da parte dell'allievo durante il processo di apprendimento;

- rilevanza della funzione di tutoring;

- possibilità di gestire l'apprendimento in modo autonomo, e nell'ambiente (lavorativo o casalingo) preferito;

- scelta dei ritmi di apprendimento più confacenti alle caratteristiche dell'allievo;

- maggiore interattività e strutturazione didattica dei materiali didattici rispetto ai tradizionali strumenti didattici;

- possibilità di riutilizzare più volte la base di conoscenza incorporata nei materiali didattici, secondo i bisogni del singolo utente.

### **Vantaggi dell'open learning dal punto di vista delle imprese**

I vantaggi dell'adozione dell'open learning per la realizzazione di interventi formativi in impresa vengono qui evidenziati proponendo un confronto implicito con la realizzazione degli stessi interventi secondo la modalità tradizionale d'aula. I vantaggi sono aggregabili in tre grandi categorie relative alla coerenza organizzativa, ai costi e all'efficacia/qualità.

#### **Coerenza organizzativa**

L'open learning è una metodologia formativa più "evoluta" e complessa, e considera quindi un maggior numero di variabili, con particolare riferimento a quelle relative al contesto. Le variabili ambientali e la stessa struttura dell'offerta in open learning consentono di massimizzare la coerenza organizzativa dell'attività formativa. Tale coerenza è senz'altro fattore primario di successo, in quanto la formazione in impresa è un'attività di supporto allo svolgimento del processo tipico di trasformazione (sia esso industriale o di servizio), e deve quindi adeguarsi il più possibile alle sue carat-

---

teristiche. Nella categoria della coerenza organizzativa possono essere citate:

- La flessibilità dell'apprendimento, in termini di tempo, luogo, velocità di apprendimento;
- la velocità di erogazione (da non confondersi con il ritmo di apprendimento);
- l'omogeneizzazione e il decentra-

mento dell'attività formativa;

#### **Costo**

Economie di costo sono senz'altro perseguibili attraverso l'adozione dell'open learning, anche se non ne costituiscono una implicazione automatica. In realtà, rispetto alla modalità tradizionale d'aula, si modificano numerosi fattori di spesa, per cui i vantaggi devono essere deter-

minati attraverso una attenta analisi fra risorse impiegate (e loro remunerazione) ed efficacia raggiunta.

L'open learning tende a scindere ciò che è ripetitivo (di norma: il trasferimento dei contenuti) da ciò che invece non è prevedibile (di norma: l'interazione tutor-allievo), provvedendo poi ad "industrializzare" la prima componente, at-



traverso la realizzazione di materiali didattici fruiti direttamente dall'allievo. I vantaggi economici che scaturiscono da questa impostazione riguardano in particolare:

- **il risparmio connesso alla riduzione delle ore vive di insegnamento da parte del docente.** Tale risparmio raggiunge assoluta rilevanza se la docenza è esterna all'azienda, come può frequentemente accadere nella formazione manageriale e, più generalmente, nelle imprese di medio-piccola dimensione;

- **il risparmio del tempo di trasferimento dell'allievo dalla sua abitazione** (o dal suo luogo abituale di lavoro) alla sede del corso. Tale tempo è improduttivo anche se l'allievo viene comunque remunerato;

- **il risparmio dei relativi costi vivi di trasferta: indennità personale, viaggio, vitto e alloggio.** Anche queste spese sono improduttive e devono essere considerate anche quando la grande azienda abbia a disposizione una struttura ricettiva apposita, che ha comunque un costo di base ed uno di funzionamento. Questa valutazione si estende inoltre al numero delle aule disponibili e alla loro dimensione.

I vantaggi economici sono quindi iscrivibili in una logica di aumento dei costi fissi (i materiali didattici e le attrezzature, la formazione dei tutor) a fronte di una riduzione dei costi variabili. Vediamo quindi quali sono le condizioni in cui tali economie di scala possono più agevolmente prodursi:

- utenza numerosa, in modo particolare se distribuita sul territorio;
- necessità di ripetere periodicamente interventi formativi sulla medesima tipologia di utenza;
- stabilità dei contenuti da trattare;
- disponibilità di supporti per l'utilizzo dei materiali didattici presso l'allievo.

### ***Efficacia formativa***

Come già visto per il contenimento dei costi, anche il miglioramento dell'efficacia formativa non è una conseguenza automatica dell'open learning, in quanto l'adozione di una simile metodologia non costituisce un elemento sufficiente per il suo miglioramento. Si può invece affermare che l'open learning rappresenta una rilevante opportunità per accrescere l'efficacia di un intervento di formazione. Secondo questo approccio, infatti, la "cura" dell'allievo, lasciata negli interventi tradizionali alla capacità e alla disponibilità del docente, diventa elemento primario di progettazione formativa, che può a sua volta determinare percorsi di apprendimento che contemplano attività dell'allievo significativamente diverse fra loro, anche se convergenti verso il raggiungimento degli obiettivi. In questa categoria i principali vantaggi da citare sono:

- il percorso di apprendimento individualizzato e la specificità dell'offerta di formazione;
- il collegamento con l'ambito operativo.

### ***La tipologia della domanda di open learning da parte delle imprese***

L'"orientamento al cliente" presente ampiamente nell'approccio open learning conduce a riconoscere con maggior precisione le diverse tipologie dei potenziali clienti. Nel caso delle imprese abbiamo due clienti presenti contemporaneamente: l'impresa nel suo complesso e il singolo allievo. In molte altre sezioni di questo lavoro ci si occupa del secondo soggetto; qui invece si tenta di identificare tipologie di imprese che esprimono differenti bisogni formativi e che impongono, nell'ambito dell'open learning, diverse soluzioni operative.

### ***Piccolissime imprese***

Le piccolissime imprese sono caratterizzate da una mancanza di vi-

sione strategica determinata dalla totale concentrazione sull'immediato.

Queste imprese non fanno quindi ricorso ad attività formative, anche perché queste vengono ritenute "tempo perso", in quanto non dedicato direttamente alla produzione. Il ruolo delle Associazioni è comunque fondamentale nella promozione e nello svolgimento di azioni formative dedicate a questo segmento di imprese.

La coerenza organizzativa costituisce la principale leva di marketing a disposizione dell'open learning. Peraltro la metodologia è più facilmente proponibile ad un pubblico che abbia già sviluppato familiarità con la formazione e possa più facilmente riconoscerne i vantaggi.

### ***Piccole e medie imprese***

Le piccole imprese sono sostanzialmente riconducibili alle piccolissime, con la differenza che, di norma, fanno ricorso sporadicamente ad attività formative e si possono quindi dimostrare relativamente più reattive sull'argomento. La formazione è comunque eteropromossa ed eterogestita: non c'è alcuna pretesa, da parte dell'azienda, di ricevere un servizio personalizzato, non da ultimo a causa della sostanziale mancanza di competenze interne sul versante della formazione. Infatti le incombenze della figura del responsabile del personale sono qui di natura tipicamente amministrativa.

La disponibilità di tecnologia, con particolare riferimento a quella informatica, consente la fruizione di pacchetti multimediali, per quanto semplici.

Le medie imprese rappresentano già un panorama più evoluto: l'attività formativa è più ricorrente e viene considerata correttamente un investimento da parte dell'azienda. Non sempre esiste la figura del responsabile della formazione, ma vi sono comunque persone in grado di

riconoscere i bisogni interni di formazione e di pretendere una risposta personalizzata da parte del proprio "fornitore formativo".

L'open learning trova qui un terreno assai fertile per la sua adozione: i vantaggi presentati nella sezione precedente sono qui pienamente riconoscibili, mentre la dimensione dell'impresa giustifica la presenza di un soggetto esterno, produttore dei materiali didattici e fornitore del know how per lo svolgimento dell'intervento.

La scelta dei media è senz'altro più ampia e può non limitarsi alle tecnologie presenti sul posto di lavoro.

Più in generale, altri fattori che influenzano positivamente l'attenzione dell'impresa alla formazione sono, oltre alla dimensione: la concentrazione tecnologica; la complessità dei prodotti e servizi offerti e del processo tipico di trasformazione.

#### **Grandi imprese (industria)**

Le grandi imprese si prestano all'adozione dell'open learning. Tuttavia una distinzione non secondaria va fatta fra imprese industriali e imprese di servizio. In effetti pur presentando più o meno le stesse caratteristiche, lo sviluppo dell'open learning risulta assai più difficoltoso nelle imprese di produzione.

Infatti, il forte orientamento alla pratica non consente di stabilizzare i contenuti e, soprattutto, la loro fruizione da parte degli allievi. Infine, nella maggior parte dei casi, la tecnologia dei macchinari è ben lungi dal consentire attività autoistruzionale, a differenza dei computer largamente utilizzati dagli addetti del settore bancario.

Molto spesso si assiste ad una scissione fra formazione tecnica, completamente gestita all'interno, senza la partecipazione significativa di competenze metodologiche avanzate, e formazione manageriale, che di

frequente viene completamente esternalizzata e che viene svolta secondo la metodologia proposta dal consulente. L'allargamento di questa forbice testimonia di resistenze ambientali al ricorso all'open learning, che possono più facilmente essere superate nella formazione tecnica.

#### **Grandi imprese (servizi)**

Le grandi imprese di servizi rappresentano a tutt'oggi il segmento più attivo nell'adozione della metodologia open learning. I motivi sono di carattere strutturale e culturale.

Sul piano della struttura, le grandi imprese di servizio si presentano assai distribuite sul territorio ed esprimono quindi il bisogno di un significativo decentramento dell'attività formativa, sia per ragioni logistiche, sia per l'occasione offerta dall'open learning di ritagliare percorsi di apprendimento personalizzati, che rispondano più facilmente alle diverse esigenze delle unità operative.

La disponibilità di tecnologie avanzate e, in molti casi, il collegamento in rete (banche, compagnie ferroviarie o aeree, assicurazioni, ecc...) fra le diverse unità favorisce ancor di più la messa a punto di materiali didattici avanzati.

Con le grandi imprese, siano esse industriali o di servizio, la promozione dell'open learning deve tendere a rendere visibile la gestibilità dell'intervento: in molti casi, infatti, la motivazione degli allievi non è molto elevata e occorre mettere a punto processi didattici che non consentano il boicottaggio da parte dell'allievo.

#### **L'esperienza delle imprese italiane e il caso delle banche**

Le grandi aziende (tra le quali SIP, FIAT, ALITALIA) e alcuni organismi pubblici (il Comune di Torino è un pioniere a questo riguardo) hanno iniziato a usare CBT, video interattivo e reti di telecomunicazio-

ni, spesso integrati da materiali stampati, per offrire opportunità di formazione al loro personale.

Esiste però il problema di un'offerta molto limitata di materiali di formazione. Le organizzazioni citate hanno prodotto alcuni materiali espressamente per le proprie necessità, ma la loro esperienza non ha ancora prodotto risultati rilevanti soprattutto per le aziende di piccole e medie dimensioni, che sono quelle che potrebbero beneficiare maggiormente dallo sviluppo di un'offerta di formazione più accessibile e organizzata intorno alle tecnologie didattiche.

L'impressione generale derivante da un esame della situazione italiana è che non si possa propriamente parlare di un mercato dell'open learning e delle tecnologie didattiche nel nostro Paese.

Il suo grado di sviluppo è infatti molto basso e i confini sono scarsamente definiti: pur essendo parte del mercato dell'istruzione e della formazione, comprende soggetti che sono molto differenti nella loro natura e che sono principalmente posizionati in altri mercati, come quello delle tecnologie dell'informazione, della comunicazione, dell'editoria, della consulenza, ecc..

La quantità totale di denaro che viene investita per la formazione in Italia non è stata mai stimata con precisione, ma tutte le opinioni concordano sul fatto che sia considerevolmente più bassa rispetto agli altri paesi europei comparabili; inoltre, l'ammontare di denaro speso dalle imprese costituisce una percentuale sul totale molto minore di quella che si trova in altri paesi. Questo è dovuto, in parte alla mancanza di una legislazione specifica sulla formazione permanente e, in parte alla mancanza di una cultura della formazione nelle imprese italiane, con pochissime ben note eccezioni.





La ricerca più recente ed interessante condotta in Italia per esplorare l'uso delle tecnologie avanzate nella formazione aziendale è quella sponsorizzata dall'ABI (l'Associazione Bancaria Italiana) e dall'Olivetti, gestita da NOMOS ricerche su un campione di 50 banche italiane.

Queste rappresentano un tipo molto particolare di impresa in quanto:

1) la maggioranza di queste è pubblica o semipubblica;

2) esiste uno speciale accordo tra banche e sindacati che impegna le prime a fornire un certo ammontare di formazione all'insieme del loro personale.

Alcuni risultati della ricerca meritano di essere citati qui:

1) la spesa media nella formazione per occupato è pari allo 0,86% del costo medio del lavoro. Tale valore corrisponde a meno della metà della cifra media europea nel settore bancario; se si considera che le banche vengono considerate come i più generosi acquirenti di formazione, le conclusioni riguardanti gli altri settori economici italiani sono evidenti;

2) d'altra parte, le banche italiane comprano servizi e prodotti di formazione esterni più spesso che la media delle banche europee. Il 58% del costo diretto di formazione (che esclude i costi di viaggio e il costo delle ore non lavorate) copre l'acquisto di servizi esterni contro una media europea del 34%;

3) della cifra precedente (58%), solo il 9,46% è destinato all'acquisto di prodotti di formazione e di strumenti per sviluppare Computer Based Training, mentre l'80% è speso per corsi in classe e servizi collegati. Si deve di nuovo notare che le banche sono considerate tra le aziende che fanno l'uso più ampio del CBT tra le organizzazioni italiane;

4) più del 60% delle banche del campione usa le tecnologie della for-

mazione come un supporto ai corsi in classe in presenza dell'insegnante/formatore. Nella media degli altri paesi europei questo accade soltanto in circa il 30% dei casi. Questo quadro mostra una certa rudimentalità d'approccio alle tecnologie della formazione, che è piuttosto diffuso anche in altri settori di attività economica.

Sia le piccole e medie imprese, sia gli individui mostrano un certo interesse all'open learning (soprattutto alla flessibilità in termini di tempo), ma non hanno informazioni sufficienti sulle opportunità esistenti, sui possibili benefici e sui rischi, su esempi di successo di applicazione.

Insieme a una offerta di materiali didattici piuttosto povera, la mancanza di informazione e di fiducia sulla qualità dell'apprendimento che può essere ottenuto attraverso l'open learning e la formazione a distanza costituiscono ulteriori fattori che rallentano e a volte inibiscono l'espressione di una grande parte della domanda potenziale.

#### **A quali condizioni si esprimerà a pieno la domanda delle imprese?**

Non pare che esistano dubbi sulla tendenza verso un più ampio utilizzo dell'open learning e delle tecnologie didattiche nelle imprese; le maggiori differenze di opinione riguardano i tempi necessari allo sviluppo di una domanda e, naturalmente, le condizioni che possono favorire l'esprimersi di tale domanda.

I fattori che sembrano poter incidere maggiormente sulla rapidità di sviluppo della domanda sono:

- ovviamente e in primo luogo, la consapevolezza delle imprese delle proprie necessità di formazione e, di conseguenza, l'inserimento della formazione tra le priorità delle politiche aziendali;

- l'evoluzione dell'intervento legislativo e, più in generale, delle politiche pubbliche in questo settore

specifico;

- la capacità dei "produttori" di integrare le tecnologie didattiche in servizi di formazione che risultino compatibili con gli obiettivi delle aziende clienti;

- l'accettazione delle nuove tecnologie e, soprattutto, dell'approccio alla formazione che queste consentono/presuppongono da parte dell'establishment dei formatori aziendali; tale gruppo risulta comunque meno omogeneo e più recettivo se comparato all'innovazione di sistema rispetto alla comunità più vasta degli insegnanti e dei formatori a tempo pieno.

Infine, vanno segnalati i più recenti sviluppi delle politiche della formazione nel Regno Unito e in Francia, che sembrano collegare lo sviluppo di nuovi sistemi di classificazione delle competenze professionali a una ristrutturazione dell'offerta di formazione basata sul principio delle modularità e dell'utilizzo sistematico delle tecnologie didattiche.

La possibilità di collegare l'utilizzo di materiali didattici innovativi al raggiungimento di competenze ben definite e riconosciute costituisce infatti un notevole motivo di interesse sia per le imprese sia per il loro personale.