



DIGITAL LEARNING. Le più interessanti applicazioni di apprendimento nelle aziende grandi e medie

La terza fase dell'e-learning

Le tecnologie digitali sempre più interattive e partecipative si stanno rivelando molto efficaci per sensibilizzare le persone e attivare comportamenti favorevoli, grazie a interazioni virtuali, multimedialità e suggestioni laterali

di Gaia Fierlcr

Dall'e-learning prima maniera al digital learning sembra passato un secolo. Evoluzione tecnologica e adattamento delle forme di apprendimento hanno fatto dimenticare i pesanti allegati su aggiornamenti tecnici e normativi, da un lato, e il flop delle soft skill a distanza, dall'altro. I tempi non erano maturi 15 anni fa, né le infrastrutture permettevano l'agilità di oggi. Ma le tecnologie hanno galoppato e ora, con il cloud e la cultura del "pay for use" senza più costose piattaforme proprietarie, si usano sistemi condivisi con applicazioni personalizzabili. Inoltre, con una tecnologia sempre più friendly le aziende possono sperimentare le potenzialità del digitale applicato all'apprendimento e all'autoapprendimento con interazioni virtuali efficaci, multimedialità e suggestioni laterali. «Investimenti milionari in piattaforme proprietarie non si

rivelarono giustificabili per l'uso che se ne fece, per lo più limitato alla trasmissione di documenti pesanti da scaricare con una banda limitata. L'errore di fondo fu quello di pensare che bastasse trasferire la carta su pdf e slide per fare formazione in remoto, senza pensare a un'architettura nuova della comunicazione e dell'apprendimento che fossero davvero multimediali e ipertestuali», spiega **Franco Amicuc-**

ci, titolare di Amicucci Formazione e organizzatore di Exploring eLearning (1-2 dicembre a Milano), dove si è fatto il punto sulle ultime novità della formazione digitale in azienda e si è discusso delle sue potenzialità integrate a una formazione più tradizionale.

Non più confini tra comunicazione e formazione

Oggi avere a disposizione la banda larga e piattaforme open source permette come prima di raggiungere grandi numeri in luoghi diversi, ma in modo più efficace, a costi molto più contenuti, con una velocità di aggiornamento e personalizzazione un tempo impensabili e, soprattutto, con un livello molto alto di interattività e multicanalità. Apripista della seconda fase dell'e-learning alla fine degli primi anni Duemila, con sperimentazione di videogame, giochi e simulazioni non solo per tecniche di vendita, ma anche per lo sviluppo della leadership, gestione del gruppo e del tempo, problem solving e decision making, furono le business school, da Harvard fino a Milano, al Mip Politecnico e in Sda Bocconi. E le prime grandi aziende italiane seguirono a ruota. Ora la versatilità della terza fase dell'e-learning, evoluto nel digital learning, vede molte più aziende, grandi e medie, avviare progetti dai confini labili tra comunicazione e formazione, con l'impiego dello strumento digitale sempre più interattivo e partecipativo. Per esempio, la gamification (utilizzo di tecniche ludiche con punteggi, classifiche, premi applicati alla formazione e comunicazione) si sta rivelando efficace nella

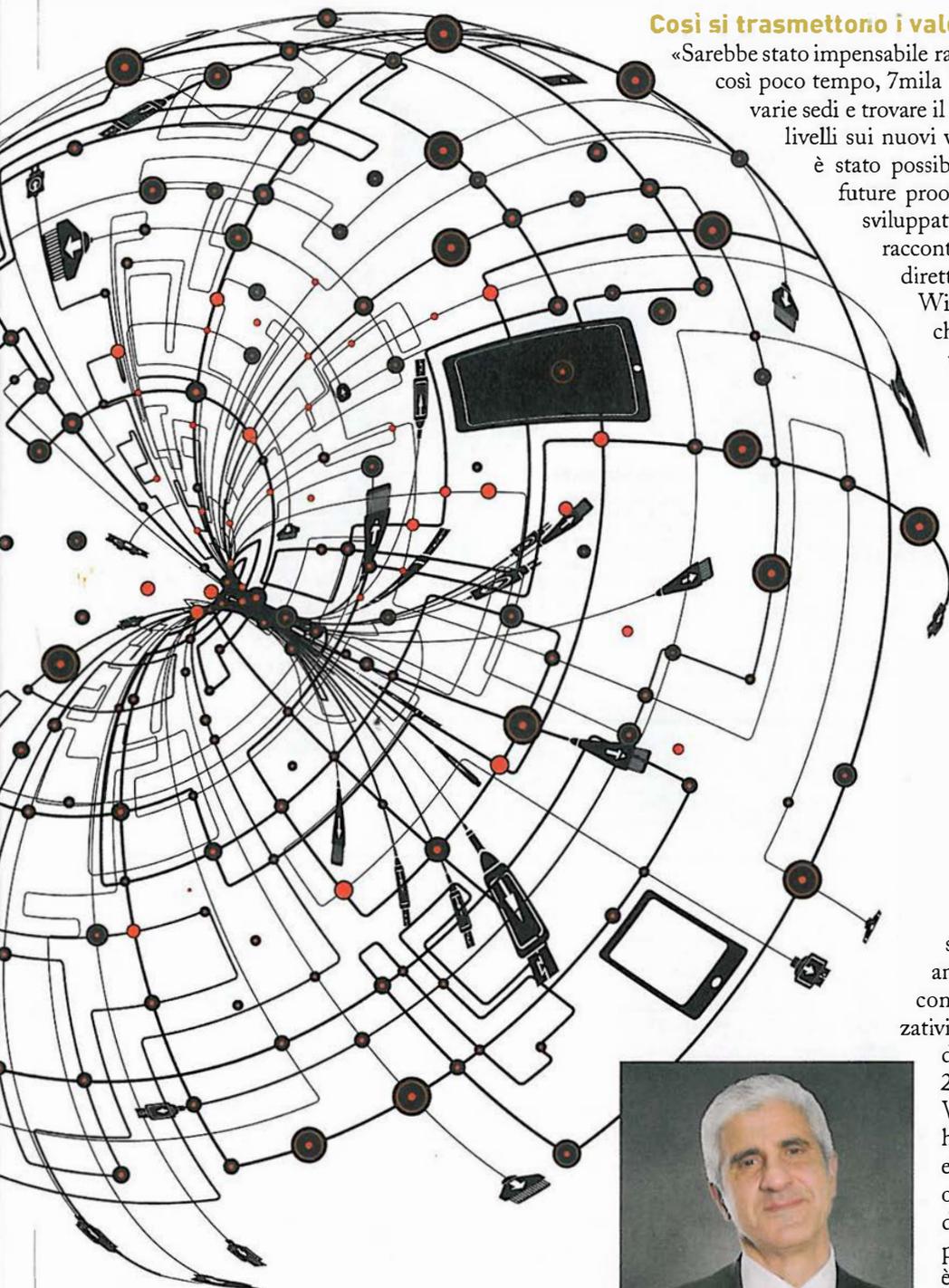


Franco Amicucci, titolare di Amicucci Formazione

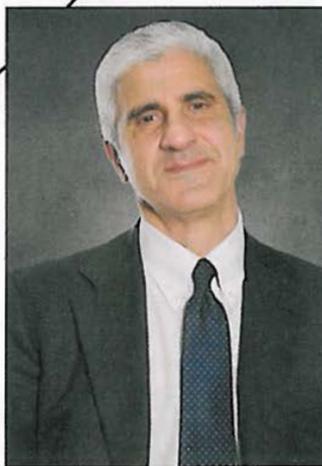


Così si trasmettono i valori aziendali

«Sarebbe stato impensabile raggiungere di persona, in così poco tempo, 7mila colleghi distribuiti nelle varie sedi e trovare il modo di stimolarli a più livelli sui nuovi valori, così come invece è stato possibile con il progetto "Be future proof - A prova di futuro", sviluppato sulla nostra Intranet», racconta **Massimo Angelini**, direttore Public Relations di Wind, il settore aziendale che ha guidato il progetto. «Grazie al digitale abbiamo anche potuto monitorare l'andamento e adattare i tempi a quelli di risposta dei nostri collaboratori - spiega il manager -. Inoltre, grazie a sondaggi interni sulla Intranet, è stato possibile via via rendersi conto del grado di allineamento delle nostre persone ai nuovi valori. Il progetto è andato di pari passo con un nuovo sistema di performance appraisal, che ha introdotto anche la valutazione dei comportamenti organizzativi con la nostra mappa dei valori». Quando nel 2012 il nuovo Ceo di Wind, **Maximo Ibarra**, ha tracciato la strategia e i nuovi valori aziendali, oltre a una forte azione di coaching (cfr. "L'Impresa" n. 10/2015), si è agito su questa forma moderna di comunicazione per favorire la condivisione, con il coinvolgimento in prima persona dei collaboratori per aiutarli a far propri i valori e a tradurli in comportamenti. Il 20% ha contribuito



trasmissione e interiorizzazione di nuovi valori aziendali, che sempre più spesso fanno parte della strategia di risposta al drastico cambiamento di scenario degli ultimi anni. In tal caso, i confini tra comunicazione e formazione diventano labili e si "stressa" l'utilizzo del digitale per sensibilizzare le persone, attivarle e aiutarle a tradurre in comportamenti i nuovi valori.



Massimo Angelini, direttore Public Relations di Wind



attivamente, anche oltre l'orario di lavoro, postando sulla Intranet aziendale fotografie (460), racconti (350) e filmati, coerenti con i nuovi valori (trust, ambition, focus, fast, make it happen), ma anche legati alla loro vita privata.

Ingaggiare le persone con l'aiuto dei Value Maker

«Noi cerchiamo di coinvolgere i collaboratori su tanti piani, non solo quelli strettamente professionali, e la risposta alla nostra proposta è stata davvero entusiasmante», aggiunge Angelini. Le visualizzazioni delle pagine relative al progetto sono state 200mila e 8mila i "like" espressi dai colleghi ai contributi altrui. Non solo, ma dalla sezione "Make it happen" sono emersi progetti così interessanti che l'area è rimasta aperta anche a conclusione dell'iniziativa e, da due anni, ogni anno, viene lanciato un tema su cui i dipendenti di Wind possono proporre dei progetti che poi vengono selezionati, premiati e realizzati. «Utilizziamo il più possibile gli strumenti digitali che semplificano la comunicazione aziendale e annullano le distanze tra le persone. E poi va sottolineato che in Wind c'è un ambiente favorevole sia all'innovazione che alla sperimentazione di nuovi modelli di collaborazione. Siamo nati nel 1998 come Telco e cresciuti tutti insieme con il digitale (età media 42 anni), ma la relazione umana, lo *human touch*, è fondamentale. Ogni premiazione, poi, è stata presieduta dal nostro amministratore delegato, mentre circa 60 colleghi distribuiti sul territorio ci hanno aiutato a creare e a mantenere il clima di partecipazione per tutta la durata del progetto. Sono i "Value Maker", che hanno svolto il ruolo cruciale di supporter informali e di facilitatori, con cui abbiamo lavorato a stretto contatto. Senza di loro e senza la profondità della loro capacità relazionale, del network e del passaparola, il digitale in sé non avrebbe avuto gli effetti moltiplicatori che ha invece generato a livello di comunicazione, condivisione e motivazione delle persone», conclude Angelini.

La gamification per cambiare i comportamenti

"Libertà è partecipazione", cantava Gamber in una vecchia canzone. Il digi-

tale, in effetti, può aiutare a liberare energie ed entusiasmo e favorisce coinvolgimento e partecipazione nelle persone se ben dosato con il lato umano, con le occasioni di espressione individuale, di gruppo e di incontro. Parte, ad esempio, nelle prossime settimane un progetto di gamification lanciato dal Gruppo Miroglio di Alba, specializzato nel tessile-abbigliamento. L'iniziativa, che coinvolge circa 5.000 dipendenti (sedi e negozi in Italia), è inserita all'interno di un piano di e-learning «Che soddisfa principalmente tre obiettivi: favorire e consolidare le conoscenze per accrescere le *core competence*; incentivare comportamenti attivi e di collaborazione; favorire uno standard minimo di alfabetizzazione digitale», sottolinea **Elena Panzica**, responsabile dell'area Hr Engagement. La dimensione del gioco e del coinvolgimento attivo è stata scelta dal Gruppo come strategia di contrasto alle resistenze che entrano in gioco quando si chiede di mutare abitudini e comportamenti consolidati. «Il gioco è in grado di assorbirci totalmente, sospende la realtà e aggira i meccanismi di difesa, generando esperienze che si caratterizzano per il coinvolgimento intenso e la concentrazione elevata, alimentando, attraverso la ricompensa, la motivazione a proseguire. Per questa ragione l'applicazione di dinamiche ludiche alla formazione è un potente catalizzatore di cambiamento dei comportamenti», precisa Amicucci. Il progetto, costruito in collaborazione con il Gruppo Miroglio, prevede il rilascio online di 200 pillole di formazione manageriale del metodo Skilla, arricchite con videointerviste, collegamenti ipertestuali, e-book. I dipendenti saranno invitati a mettersi in gioco. Potranno commentare i temi affrontati nelle pillole condividendo nelle aree "story contest e share contest" foto, post, link, video e altre risorse web. Potranno inoltre partecipare al "quote contest", postando sulla piattaforma la citazione preferita sui temi trattati. Ma qual è il meccanismo virtuoso che si innesca con queste forme di digital learning? «Si parte da un'azione (fruizione delle pillole e attività collegate), cui corrisponde una gratifi-



cazione (si sale in classifica e si acquista visibilità). Si alimenta in questo modo la motivazione (volontà di continuare a raggiungere l'obiettivo finale) che serve da ulteriore stimolo, attivando così il circolo virtuoso del meccanismo di gamification», conclude Amicucci.

Il processo di lavoro spiegato in un videocorso

Non solo valori, ma anche processi. Un videocorso fresco e dinamico, dedicato ai processi di assistenza tecnica in cui si andava a implementare Sap, è stato per esempio adottato da Cgt, la società di vendita e assistenza dei macchinari di movimentazione terra ed energia Caterpillar. Il videocorso online, della durata di 45 minuti, ha aiutato 300 dipendenti a comprendere l'intero processo, all'interno del quale ognuno svolge la propria funzione. «Ritengo che, nel momento in cui si ha una visione completa del lavoro, si giochi meglio anche la propria parte, perché se si sa cosa avviene a monte e cosa ci si aspetta a valle si può svolgere appieno il proprio compito. Il videocorso in modalità cartoon ha via via composto e mostrato il processo in modo chiaro e immediato. Così pure la spiegazione dei vantaggi del nuovo sistema informativo, affidata a uno speech motivazionale di 5 minuti del Presidente **Lino Tedeschi**, è stato più efficace e coinvolgente di una fredda circolare, o di una slide con un elenco puntato o, peggio ancora, di un fitto manuale che non avrebbero mai letto», commenta **Magda Pagetti**, direttore del personale di Cgt. Visto l'apprezzamento riscontrato per questa nuova modalità, l'Hr ha deciso di replicarlo per altre esigenze formative-informative sulla sicurezza e sui prodotti. «Il digitale non sostituisce l'aula ma, oltre a essere propedeutico per gli aspetti di processo, fornisce una serie di informazioni in modo coinvolgente, in modo da lasciare all'aula gli aspetti più esperienziali e tecnici», precisa Pagetti. Cosa

c'è di così diverso dall'e-learning prima maniera, in cui venivano mandati contenuti di autoapprendimento da scaricare, stampare e studiare? «È cambiato proprio l'approccio, sono video dinamici, in questo caso con una simpatica mascotte che collegava i passaggi logici e che è finita sulla torta natalizia di una filiale l'anno scorso, segno che l'iniziativa è stata apprezzata e metabolizzata», conclude Pagetti.

Ecosistemi digitali, la nuova frontiera

Ma se questa forma evoluta di e-learning sta ormai prendendo piede nelle medie e grandi aziende dei più svariati settori (gamification) e il futuro è nella robotica e nella realtà aumentata, dove virtuale e reale saranno sempre più interconnessi e i docenti saranno ologrammi degli stessi a distanza, c'è un'altra frontiera tutta da esplorare. È quella degli ecosistemi digitali, che prevedono tra l'altro la costruzione di "library" aziendali che riuniscano tutto il sapere e saper fare aziendale negli anni, mettendolo a disposizione degli utenti in forma digitale ma attiva. Questi, infatti, vengono profilati e seguiti nelle loro scelte di fruizione ("library personali" con numerose fonti digitali di informazioni e apprendimento, dai Moocs ai TedEx) con proposte di formazione personalizzata dal sistema aziendale. Oltre ai momenti d'aula e alle più evolute piattaforme e tv web. «Come ci dicono le nostre ricerche interne, il tema del saving su costi e tempi è ancora prioritario per le aziende. Oggi le tecnologie consentono di raggiungere in modo efficace migliaia di persone distribuite in tutto il mondo e prepararle a un compito, monitorandone lo stato di avanzamento, come è accaduto con gli 8mila volontari di Expo. Tuttavia, le possibilità di impatto sulla gestione della conoscenza possono essere di un livello ancora superiore, come le prime sperimentazioni dimostrano», conclude Amicucci. È il caso di Intesa Sanpaolo, che dal 2013 ha in corso un progetto pilota chiamato Cupusability, premiato dall'Osservatorio Hr Transformation del Politecnico di Milano lo scorso anno. Cookie per guidare l'autoapprendimento? Siamo agli inizi. ■

Magda Pagetti,
direttore del
personale di Cgt

