

## E-learning per le imprese: una scelta strategica

La collocazione dell'e-learning<sup>1</sup> e della formazione in generale tra le strategie d'impresa richiede un approccio genericamente comportamentale basato su un ordine di variabili attinenti alla presa di decisioni, alle attese e alle scelte organizzative, ai concetti relazionali.

Per quanto attiene alla presa di decisioni occorre porre l'accento sulle variabili che influenzano gli obiettivi organizzativi, la dimensione degli obiettivi e i livelli di aspirazione od ogni altra dimensione

Per quanto attiene alle attese organizzative occorre far riferimento a quelle variabili che influenzano i processi inferenziali tratti dalle informazioni possedute con particolare riferimento a quelle disponibili provenienti da apposite ricerche e caratterizzate dalla loro profondità e dal loro successo, dagli obiettivi raggiunti, dall'incidenza possibile sulle debolezze organizzative e sulla loro capacità propositiva e sul ruolo possibile nell'assetto organizzativo.

Infine non vanno trascurati i rapporti all'interno delle imprese che consentono la gestione, se non la risoluzione, dei conflitti, gli obiettivi inderogabili dell'impresa e pertanto costituenti veri e propri vincoli, la capacità di far fronte a rischi dell'incertezza.

La strategia d'impresa e le scelte conseguenti, così condizionate da un sistema di variabili che per la loro indeterminatezza rendono incerta ogni decisione, richiedono un atteggiamento manageriale basato su un grande spirito di adattamento rispetto ai risultati, da raggiungere e raggiunti, alle regole da applicare alle conoscenze cui attingere con elementi di ricerca flessibili e adattabili.

Richiedono quindi una propensione ad apprendere e un'organizzazione ad apprendere in un ambiente organizzativo mutevole che si può sommariamente distinguere in due aspetti:

- Un atteggiamento ad apprendere di fronte ai mutamenti ambientali e alle variazioni del contesto, una sorta di adattamento alla situazione
- Una capacità di reagire a quei mutamenti e a quelle variazioni con un chiarimento delle motivazioni e un rafforzamento delle intenzioni di raggiungere gli obiettivi dell'impresa e anche personali.

*Il primo atteggiamento, che può essere definito di apprendimento adattativo, può essere correlato ad un basso livello di cambiamento organizzativo e quindi a debole scelta di strategie aziendali.*

Ciò significa che questo apprendimento versatile appare come automatico, correlato alle circostanze che vengono subite, mentre il secondo atteggiamento – quello definibile come apprendimento proattivo - risponde di più al processo manageriale e di formazione basato sul binomio motivazione/leadership.

---

<sup>1</sup> **e-learning - definizione UE: Utilizzo delle tecnologie multimediali di internet per migliorare la qualità dell'apprendimento agevolando l'accesso a risorse e servizi nonché gli scambi e la collaborazione a distanza**

Non si può pretendere che si abbia prevalentemente una propensione all'apprendimento proattivo. Anzi è più frequente trovare un apprendimento organizzativo guidato dall'evolversi delle circostanze e quindi con un propensione all'adattamento a queste di obiettivi e procedure, piuttosto che all'azzardo di rischi dall'esito incerto.

Si può anche affermare che l'apprendimento organizzativo, cioè più flessibile verso le circostanze e più adattabile ai vincoli numerosi e incerti che si frappongono agli obiettivi aziendali, assume la caratteristica di un comportamento altamente razionale.

Di fronte a questo apprendimento organizzativo, che ha nell'esperienza la prima e principale fonte, devono collocarsi le proposte di formazione che richiedono a dirigenti e manager, ma non solo a loro, un impegno rivolto non solo all'apprendimento, con tutte le fatiche che comporta, ma anche all'acquisizione di un nuovo stile di direzione teso a sottolineare gli aspetti di una leadership combattiva e protesa al superamento di vincoli, mutevoli o rigidi che siano.

Oggi si ritiene che l'e-learning - costituisca uno strumento coerente con le professionalità e le modalità di lavoro dei manager.

Poiché si tratta di uno strumento, occorre vedere quale sia la sua idoneità a rispondere alle caratteristiche del manager, dell'imprenditore o del dirigente di azienda, che s'intende formare.

Occorre quindi conoscere attentamente a quale tipo di manager, tra quelli sopra descritti, ci si intende proporre.

La tendenza prevalente sembra sia quella di proporre uno strumento altamente innovativo come l'e-learning ad un manager inteso principalmente come agente dello sviluppo del sistema o dell'organizzazione in cui è integrato. Questi si configura, spesso in astratto, come un leader creativo e innovativo, con la chiara consapevolezza delle proprie responsabilità aziendali, gestionali e sociali, con una forte disciplina nel lavoro, con un adeguato livello accademico e capace di collegare le finalità dell'azienda e dei suoi prodotti alla società in cui l'azienda stessa insiste e ai mercati cui si rivolge.

Qualunque sia il contesto di riferimento - e qualunque sia la dimensione aziendale o il livello di managerialità da esercitare - il manager deve tener conto delle tendenze che hanno le aziende a collocarsi in mercati e segmenti di mercati che sempre più tendono all'internazionalizzazione e alla globalizzazione.

La situazione gli richiede pertanto, naturalmente, processi accelerati di informazione, aggiornamento e cambiamento che sono oggi possibili solo accedendo a reti telematiche e a sistemi avanzati di informazione e comunicazione, anche con padronanza dell'uso delle tecnologie dell'informazione.

La formazione a distanza e l'e-learning costituiscono quindi uno strumento primario per la formazione manageriale, proprio per la coerenza del loro approccio educativo con le esigenze dei manager.

L'altro aspetto della condizione imprenditoriale e manageriale viene soventemente trascurato.

È su quest'aspetto che vanno dimensionate le politiche di e-learning. Infatti, se si presta attenzione a due distinzioni sostanziali, come le seguenti, si possono calibrare i criteri e gli argomenti di e-learning ad un insieme molto vasto di imprenditori e manager:

- La formazione è un momento sistematico rispetto all'informazione che ciascuno, e quindi anche i manager, cerca di ottenere con tutti i mezzi e con le tecnologie di cui può disporre. La formazione manageriale è peraltro un sistema educativo differente dalla formazione, seppure di alto livello, acquisibile con percorsi universitari, accademici o con master specialistici;
- L'e-learning è connotato non solo dalle tecnologie ma da un diverso approccio all'informazione, che le tecnologie possono consentire con maggiore efficacia.

Per quanto attiene al primo punto si deve affermare che la formazione manageriale ha maggiore successo se è caratterizzata da una valorizzazione e sistemazione delle esperienze passate e in corso e non solo dall'apprendimento di nuove teorie o nuove tecniche. In questo caso può venire incontro ad una domanda di formazione che non richiede impegni di maggiori motivazioni bensì strumenti semplici di conoscenza.

La formazione manageriale pertanto, intesa come un processo dinamico, che rende al manager la possibilità di verificare e sviluppare idee e produrre interazioni ripetibili all'interno della propria impresa, ma anche a stabilire scambi cooperativi con altri manager impegnati nella stessa esperienza formativa, può essere accolta come strumento utile di conoscenza e di gestione.

In questa attività di formazione il manager può sviluppare le proprie motivazioni considerando quali conoscenze debba acquisire e sviluppare rispetto a quanto egli già conosce e verso quali ulteriori sistemi di conoscenze egli debba dirigersi.

Non è escluso che, utilizzando questi criteri di formazione, il manager divenga leader di se stesso nel momento in cui verifica le proprie conoscenze in un corpo sistematico di discipline e definisce come contrassegnare il proprio ruolo in un processo di apprendimento, che è anche di sviluppo della propria posizione e della propria azienda. Ma non può essere questo il principale obiettivo, anche se si può sostenere che, nella maggior parte dei casi, dalla formazione derivi un approccio critico alla propria esperienza ed una motivazione a procedere oltre, con gli accorgimenti necessari.

Se si tiene conto della propensione all'apprendimento definito più sopra adattativo, occorre tenere presente l'esperienza del manager sommariamente indicata e anche i processi complessivi in cui si trova coinvolto.

Ciò significa che alla maggior parte dei manager e degli imprenditori occorre proporre ogni argomento della formazione come un tutto, riservando l'approccio sequenziale, proprio dell'educazione e della facilitazione dei processi di apprendimento, solo in una seconda eventuale fase del suo percorso formativo e per la parte più specialistica.

Il manager, infatti, come si è detto, tende a riconoscere e valutare dagli effetti e dai risultati i processi che gli vengono mostrati e suggeriti. L'efficacia dell'approccio formativo consiste spesso nel guidarlo a ripercorrere un cammino a ritroso per ricercare le cause che hanno determinato quegli effetti e quei risultati, verificare l'esistenza di nessi causali e analizzare probabili condizioni casuali per poterne razionalizzare le dinamiche e renderli organici ai processi produttivi che dirige e che intende sviluppare.

Quest'approccio formativo rende utile e conveniente l'uso dello e-learning e della formazione a distanza.

Con questa, infatti, si presume che le proposte formative vengano manifestate con rapidità e con strumenti congeniali e consueti per il manager.

Oltre alla materia trattata con gli strumenti propri della gestione quotidiana, l'e-learning e la formazione a distanza possono confermare e migliorare - attraverso l'appropriata e professionale redazione dei messaggi telematici - comportamenti aziendali propri del manager.

Le abilità tecniche per l'uso di strumenti, di software, di terminologie vengono collaudate e migliorate poiché immediatamente attinenti ai comportamenti professionali quotidiani. Peraltro questo nuovo approccio alla formazione si presenta completamente diverso da quello tradizionale basato sul rapporto docente/allievo.

Fondato sulla responsabilità del manager in apprendimento - sia per quanto riguarda i tempi e i modi di studio, sia per quanto riguarda i momenti di verifica e di valutazione del proprio apprendimento - può indurre comportamenti indipendenti e critici sia verso gli argomenti della formazione sia verso le proprie propensioni ad apprendere.

Lo stesso rapporto con esperti e docenti della materia e con eventuali tutor - proprio perché diretto, attraverso le tecnologie, dal manager-discente - può essere vissuto in un clima di consulenza e di espressione collegiale di problem solving anziché in una dimensione anacronistica di docente/discente che non tiene conto nella sostanza, non solo nei modi, della pari dignità delle esperienze e delle conoscenze, in questo caso, del docente-esperto e del discente-manager.

In questo contesto è quindi possibile sviluppare i criteri per l'impostazione di corsi di e-learning per la formazione di imprenditori, dirigenti d'azienda e manager fondati sulle proprietà delle discipline, deludendo sicuramente coloro che sono soliti anteporre, per la loro indubbia efficacia ma come elementi caratteristici, le metodologie, le tecnologie e gli strumenti tecnici mutuati dalla teoria dell'informazione e della comunicazione.

L'e-learning si può porre quindi come uno strumento strategico per lo sviluppo dell'impresa - anche in presenza di imprenditori manager e dirigenti 'normali' - in quanto può essere veicolo di argomenti e conoscenze utilizzabili con procedure analoghe a quelle della gestione quotidiana che deve sempre più adattarsi ad una serie di stimoli e di vincoli flessibili anche se tecnologicamente avanzati.

Giorgio Panizzi