

# IL RUOLO DEL CONSULENTE NELLA FASE DI ENGAGEMENT DI UN PROGETTO E-LEARNING



È in atto una ridefinizione dei paradigmi sul modo di "fare business": globalizzazione dei mercati, processi di concentrazione, digitalizzazione dell'economia, azienda rete, sono alcune delle parole che vengono usate con più frequenza nell'ultimo periodo. Una delle conseguenze più importanti, è la ridefinizione dei paradigmi del "fare formazione" che mirano ad una combinazione di diverse forme di apprendimento.

**L**a soluzione che si sta delineando è il Blended Learning, ovvero la giusta integrazione tra la formazione tradizionale e quella online, la condivisione delle esperienze e un rapporto costante con il Tutor.

La logica Aziendale è predisporre una infrastruttura tecnologica che permetta all'utente un unico punto di ingresso al sistema formativo, integrando funzionalità come: esplorazione dell'offerta formativa, definizione, creazione e gestione di profili utenti, controllo dei requisiti di ammissione ai corsi, gestione del processo di iscrizione, accesso diretto ai corsi Web-Based, traccia del progresso nei percorsi didattici e rapportistica.

Ma un progetto di eLearning è un progetto Organizzativo, Formativo o Tecnologico?

La figura Aziendale dell'interlocutore di un progetto di eLearning spazia tra la Formazione, l'Organizzazione (HR) e l'Information Technology (IT). Si tratta essenzialmente di interlocutori con background formativi e Aziendali completamente diversi tra loro.

Nel contesto multidisciplinare che si delinea quando si prova a mettere insieme risorse Aziendali così diverse, il lavoro che Consulente è chiamato a svolgere nella fase di engagement

è complesso: la scelta di soluzioni di eLearning non è semplice e occorre conoscere in modo approfondito i criteri di analisi dei diversi supporti tecnologici e sistemi. Il Consulente deve saper valutare il contesto di utilizzo e la cultura organizzativa per definire il "mix" più efficace di tecnologie e modalità di comunicazione e apprendimento.

Le due case history riportate di seguito sono nate da due approcci differenti al problema: il caso Pirelli nasce nell'ambito dell'organizzazione, mentre il caso BipopCarire nasce nell'ambito IT. In entrambe le case history, una chiara conoscenza della tematica e il contesto del progetto hanno contribuito ad eliminare le barriere che spesso dividono la Funzione IT dall'Organizzazione/Formazione nell'ambito dell'Azienda e la convergenza tra queste funzioni Aziendali ha permesso di portare a termine **un progetto eLearning di successo**.

## GRUPPO PIRELLI: L'INIZIATIVA ELEARNING DI PIRELLI MARCIA A VELE SPIEGATE

"La riorganizzazione delle modalità di frequen-



Figura 1: Pirelli Learning Lab, interfaccia utente

za e di gestione dei corsi per 14.000 dipendenti e manager poneva problemi molto rilevanti; non solo occorreva progettare, installare e configurare una nuova infrastruttura, ma era anche necessaria una vera e propria trasformazione culturale all'interno dell'Azienda. Ogni giorno ci arrivavano nuovi commenti sui processi o sulle soluzioni adottate." *Queste richieste a volte richiedevano lo sviluppo di nuove funzionalità nel sistema, che ci ponevano di fronte ad ostacoli realizzativi all'apparenza insormontabili.* "Eravamo seduti, per così dire, ai lati opposti del tavolo; la piattaforma eLearning era di competenza della divisione HR, ma la funzione IT doveva creare e mantenere l'infrastruttura di supporto." Marco Rosetti, eLearning Project Leader, Pirelli SpA - Personnel Affairs Dept.- Human Resources - Selection Training.

Nel luglio 2001, poco dopo l'acquisizione della piattaforma SELP da parte di Sun Microsystems, ci siamo seduti intorno ad un tavolo con Pirelli e Altoprofilo per offrire la nostra consulenza, ricevendo poi l'incarico di risolvere i problemi ancora esistenti. "L'azienda ha ottenuto

un beneficio inatteso: la Formazione, HR e IT hanno iniziato a lavorare in team; all'inizio del progetto parlavano lingue diverse. Oggi, il personale IT è in grado di comprendere le domande e le esigenze dell'HR. *I due dipartimenti collaborano efficacemente, parlano la stessa lingua e condividono gli stessi obiettivi.*" ha continuato Rosetti.

Per scaricare la Success Story completa:  
<http://it.sun.com/education/pdfs/succpirelli.pdf>

## IN BIPOP-CARIER UN ELEARNING CON MOLTE PROSPETTIVE DI SVILUPPO

*(Dal progetto "chiavi in mano" al trasferimento delle competenze per la progettazione "in house")*

In Bipop-Carire il progetto eLearning nasce nell'ambito IT, come evoluzione naturale del sistema di WEB Conferences Aziendale e dalla "passione" per i new media di Enzo Iodice (supportato dal Management), Info&Comm Technology, E-learning & Area New Media, Bipop-Carire.

Fin dal 2001 in Bipop-Carire era già disponibile un ambiente strutturato per sessioni di formazione e informazione fruibili sulla rete Aziendale, secondo lo schema della Figura 2.

Molti degli elementi base di un sistema di eLearning erano presenti: la profilazione dell'utente, sessioni on-line in presenza e sessioni registrate. Un'area di discussioni con moderatore, ecc.

Sorgeva però un dubbio: stiamo andando nella direzione giusta? Fu così deciso di individuare sul mercato un Partner con il quale realizzare un sistema di eLearning che soddisfacesse le esigenze Aziendali.

Il rapporto consulenziale iniziò con un Seminario che metteva in evidenza l'aspetto eLearning secondo la letteratura e gli standard (*cosa si intende per eLearning*). Si passò successivamente ad un Workshop con l'obiettivo di fotografare la situazione esistente all'interno di Bipop-Carire (*cosa è stato fatto-figura 2*), per con-

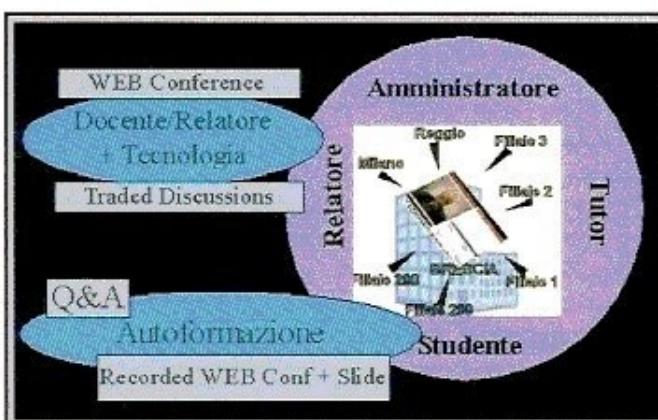


Figura 2: Ambiente strutturato per l'erogazione del training via WEB.

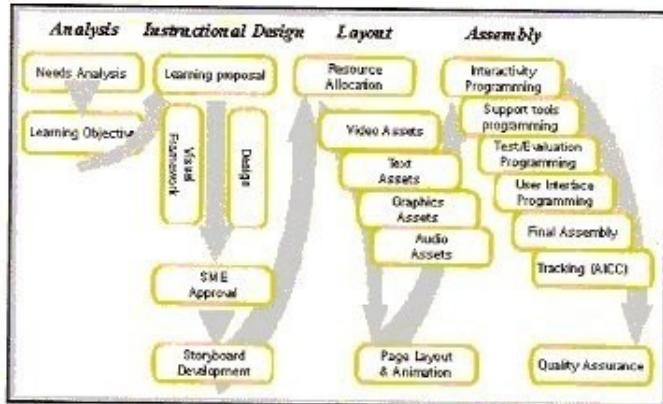


Figura 3: Ciclo di sviluppo di un Learning Object

cludere tracciando le linee guida al prosieguo del progetto (cosa serve-cosa manca per rendere la piattaforma compatibile con gli standard di mercato).

Il documento prodotto al termine del Workshop, oltre a indicare gli aspetti tipici progettuali e infrastrutturali descritti sopra, metteva in evidenza la tesi che: **non può crescere in ambito Aziendale un progetto eLearning di successo senza il coinvolgimento della Formazione/Organizzazione.**

Il passaggio successivo è stato quello di organizzare un Seminario sulle Metodologie Implementative dedicato alla Formazione/Organizzazione, con l'obiettivo di integrare le conoscenze tipiche del Formatore con le competenze e la metodologia dell'Instructional Designer.

“Abbiamo acquisito una metodologia didattica d'avanguardia per lo sviluppo di corsi allineati agli standard internazionali – commenta Nadia Medici, Analista Organizzazione, Bipop-Carire. Al termine di un lavoro congiunto, la piattaforma è stata integrata nelle funzionalità e adattata agli standard. Il reparto IT ha acquisito le necessarie competenze alla produzione dei learning object partendo dagli storyboard prodotti dagli Instructional Designer (Formazione/Organizzazione).

Anche in questo caso per il successo del progetto è stato determinante il Team. “Volevamo un partner che ci potesse fornire una solida metodologia didattica, la necessaria consulenza tecnologica e l'assistenza per realizzare il “courseware”, ossia la componente di software del progetto secondo gli standard AICC/SCORM – dichiara Emanuela Casoni, Analista Organizzazione, Bipop-Carire.

**Per scaricare la Success Story completa:** <http://it.sun.com/education/pdf/succchipop.pdf>

Il Consulente nell'ambito di progetti eLearning assume spesso il ruolo di Partner di progetto o Trusted Advisor; ne è un esempio il Forum sull'e-Learning, nato congiuntamente (<http://www.elearningforum.it>) dove sia Rosetti sia Iodice assieme ad altri esperti, condividono le loro esperienze come moderatori del Forum stesso.

Dopo l'analisi dei due casi sopra citati, provia-

mo a tracciare le competenze del Consulente nella fase di engagement di un progetto eLearning di successo:

- deve rappresentare il punto di unione tra la formazione on-line, il Knowledge Management e strumenti di misurazione delle performance,
- deve progettare e gestire in maniera coordinata e centralizzata sistemi di formazione continua collegati con sistemi di gestione delle competenze e integrati con sistemi di Knowledge Management,
- è il progettista di sistema che integra più variabili e sistemi.

Al Consulente vengono richieste:

- competenze di campo, la conoscenza dell'Organizzazione, la conoscenza dei collegamenti tra Formazione e l'Organizzazione,
- competenze metodo e competenze di processo, analisi dei bisogni formativi, identificazione, progettazione e sviluppo di un sistema o di un corso secondo le più aggiornate metodologie e standards. Deve saper valutare i risultati per intraprendere le opportune correzioni.
- competenze di contenuto, competenza generale sulla materia per interagire efficacemente con SME nella fase di Instructional Design (<http://www.iforceready.it/laviacrucis/index.html>).

Per concludere, il Consulente nella fase di engagement di un progetto eLearning di successo deve essere in grado di svolgere i seguenti ruoli: IT Architect (per definire le specifiche che assicurano la congruenza tra le necessità del cliente e l'implementazione finale del progetto), Project Manager (come punto di riferimento per il cliente e punto di raccordo tra tutti i partner che lavorano sul progetto), Formatore (per creare adeguati programmi di comunicazione e formazione) e infine Content Developer (per realizzare i prototipi e produrre i media).