

## Il successo del *blended learning* in azienda: cause e equivoci di fondo

di Marco Pigliacampo

(Articolo pubblicato su "TTNet Italia" – n° 2 Ottobre 2004.

Newsletter di ISFOL per il progetto TTNNet – Training of Trainers Network CEDEFOP)

Nel settore della formazione aziendale sta emergendo un consenso notevolmente ampio per le soluzioni formative definite "*blended*", che vuol dire "miste". La maggiore consapevolezza che gli scenari della formazione sono in continua evoluzione e richiedono un approccio sempre più flessibile ha indotto gli operatori a focalizzare l'attenzione su questo tipo di soluzioni. Tuttavia è abbastanza evidente che ad un livello di interesse così alto non corrisponde un livello egualmente elevato di consolidamento metodologico.

Molti problemi sono aperti e il dibattito è ampio nel settore anche su cosa si intenda esattamente per "*blended learning*". Ragionevolmente, si può dire che una soluzione "*blended*" sia un percorso formativo che prevede l'utilizzo integrato di diversi formati e tipologie didattiche. La maggior parte dei formatori, sollecitata dalle disponibilità tecnologiche, tende ad associare direttamente alla metodologia l'utilizzo integrato di diversi media o canali di erogazione e interazione. Ciò, tuttavia, rischia di procurare importanti equivoci, a cominciare dal fatto che tale metodologia è orientata ad un aumento della qualità complessiva della formazione e non piuttosto ad un incremento della performance o delle economie di scala. Quindi l'eventuale utilizzo di più canali di comunicazione (aula e rete, ad esempio) non può essere un automatismo, ma va motivato ogni volta sulla base di una precisa strategia di integrazione di formati didattici che persegua un aumento di qualità del processo.

In linea di principio, uno stesso canale può veicolare più tipologie didattiche, così come più canali possono veicolare lo stesso formato didattico. In generale, un progetto *blended* può prevedere la combinazione di:

- lezioni o attività affidate ad un docente o a un tutor (in aula, in classe virtuale, in video, in teleconferenza, ecc.);
- attività in autoapprendimento (contenuti digitali, WBT, CBT, ma anche manuali, testi, risorse libere, ecc.);
- processi di apprendimento collaborativo nell'ambito di una *learning community* (basati sull'interazione sincrona, in presenza o a distanza, o su strumenti di comunicazione asincrona).

Tutto ciò descrive uno scenario ricco di variabili ed elementi complessi, che un progettista di formazione deve conoscere, saper valutare e scegliere in base ad una precisa strategia didattica, finalizzata a migliorare il processo di apprendimento

mediante il superamento di precisi vincoli di tempo, spazio, costo, risorse tecnologiche o altro.

Tuttavia, nella prassi più comune e diffusa nel settore, il *blended learning* sembra coincidere semplicemente con un approccio teso a valorizzare in un progetto didattico sia i punti di forza della formazione in presenza che le specificità della formazione a distanza, in particolare della formazione in rete. Non a caso, negli ultimi tempi molte aziende hanno scelto di impegnarsi in progetti che integrano e-learning e formazione in aula. La scelta si sta progressivamente diffondendo e appare convincente: tale approccio viene ritenuto dai manager della formazione un metodo equilibrato per intervenire su processi complessi di sviluppo e cambiamento organizzativo, poiché considera sia l'efficacia didattica, che l'opportunità economica e l'adeguatezza ai bisogni aziendali. E' evidente, a nostro avviso, che il successo di ciò che nel settore viene indicato come "*blended learning*" non è tanto il successo di una precisa metodologia didattica quanto quello di un determinato approccio della formazione all'intervento aziendale: molto prudente rispetto i bisogni aziendali, ma poco fondato metodologicamente.

A guardar bene, infatti, la diffusione delle soluzioni *blended* è favorita da molti equivoci di fondo, che possono essere assai negativi per la disciplina. Una delle principali cause di tale successo è la diffusione tra gli operatori di una precisa convinzione. Si tratta della "teoria" secondo la quale bisogni formativi complessi possono essere soddisfatti soltanto con interventi formativi che, almeno in parte, facciano ricorso alla formazione in presenza, in quanto la modalità didattica che permetterebbe l'interazione tra docente e discenti "più ricca e completa possibile". Tale convinzione si fonda su una serie di semplificazioni, in gran parte riconducibili al fatto che le prassi formative attualmente più diffuse nel mercato vengono erroneamente considerate come "paradigmatiche". Il fatto, ad esempio, che i corsi on line siano utilizzati oggi soprattutto per raggiungere obiettivi didattici "semplici", di tipo conoscitivo, viene interpretato come incapacità per la formazione on line di raggiungere obiettivi formativi più complessi.

Si tratta di una semplificazione, sostenuta da un pregiudizio sfavorevole verso la formazione in rete, che risulta deleteria per l'intera disciplina, perché rischia di condurre le pratiche formative "blended" verso un *impasse* metodologico ed errori già commessi in passato. L'equivoco nasce dalla tendenza a generalizzare due ordini di esperienze. Da un lato, l'e-learning è utilizzato da molte aziende in una modalità limitata alla tipologia "*content & support*", vale a dire in progetti formativi basati sulla fruizione autonoma da parte dei discenti di contenuti web based, strutturati in modo lineare e poco o per niente flessibili, supportati da servizi interattivi che si limitano al supporto contenutistico, spesso solamente *on demand*. Le banche italiane, ad esempio, utilizzano ampiamente corsi web based per erogare ad intere popolazioni aziendali contenuti sulle normative bancarie, solo raramente predispongono servizi di supporto all'apprendimento interattivi e di tipo collaborativo.

Oltre a far credere che le metodologie *distance learning* non siano in grado di raggiungere obiettivi complessi, tali esperienze hanno diffuso tra gli operatori anche la convinzione che tali metodologie possano essere utilizzate soltanto per trasferire contenuti “sicuri”, cioè con basso livello di ambiguità, come i contenuti legati a normative o a procedure. Dall’altro lato, il tentativo di utilizzare la formazione on line per progetti complessi e ambiziosi si è oggettivamente rivelato un fallimento. Tuttavia, sarebbe necessario analizzare i (pochi) tentativi fatti per comprendere le cause degli insuccessi, che solo per mancanza di analisi puntuali vengono imputati genericamente alla metodologia. Nell’ambito di tali sperimentazioni sono state compiute scelte contraddittorie, spesso senza precisi criteri; eppure tutti i progettisti di formazione sanno dell’importanza che dovrebbero avere, ad esempio, il corretto dimensionamento delle risorse didattiche o una corrispondenza adeguata tra macro e micro progettazione del percorso formativo.

Il fatto di considerare significativi dei tentativi pressoché “improvvisati”, compiuti come se il semplice fatto di utilizzare le tecnologie di rete dovesse di per sé risultare positivo, rischia di riportare la disciplina agli anni bui dell’improvvisazione, in cui si delegava l’efficacia del progetto didattico alle capacità del docente e si confondeva la qualità della formazione con quella della comunicazione personale. Ulteriore motivo di successo e diffusione di una versione “edulcorata” di *blended learning* è – paradossalmente - la lunga abitudine a contrapporre formazione in aula e formazione a distanza. Ciò ha condotto molta parte dei formatori a vederle come due scelte ambivalenti, come se non fosse possibile creare “nuove vie”, un’aula “lontana”, ad esempio, o prodotti “immersivi”. Oltre a far calare l’interesse della formazione aziendale per formati didattici innovativi, la sterile contrapposizione aula-distanza ha creato l’equivoco secondo cui sia possibile e metodologicamente corretto utilizzarle “insieme” senza necessariamente ripensarle.

Così avviene oggi, nella maggior parte dei progetti formativi blended, che il carattere “integrato” della metodologia sia previsto e ricercato solo a livello macro, ma non sia visibile “da vicino”. Scendendo nel dettaglio dei percorsi, si notano due distinte metodologie semplicemente affiancate; l’integrazione diventa distinzione: questo si fa in aula, quello a distanza. E’ giusto e interessante sottolineare come il modello *blended* che si è diffuso permetta ai manager della formazione di evitare molte difficoltà organizzative, logistiche, di costo. La scelta di utilizzare questa “metodologia” si può fondare su molte considerazioni di convenienza organizzativa, spesso corrette ma lontane anni luce dai processi di apprendimento. D’altra parte, se chi progetta la formazione non detiene strumenti concettuali e operativi per comparare le possibili metodologie didattiche su criteri di qualità ed efficacia dell’apprendimento, allora è naturale che prendano forza i criteri di economicità.

Tutto ciò rischia di riproporre modalità inadeguate di pensare e progettare la formazione, proprio quando il successo del *distance learning* potrebbe favorire una crescita di consapevolezza sulle metodologie di progettazione didattica e sulla rilevanza di specifici elementi di progettazione (il livello di densità semantica, il controllo della dissonanza cognitiva, la coerenza del sistema di

raggiungimento e valutazione degli obiettivi didattici, ecc.). Non è un caso la facilità con cui si guarda alla cosiddetta “aula virtuale” come ad un luogo dove potenzialmente portare tutti “i pregi” dell’aula insieme a tutti i “vantaggi” organizzativi della rete. Viste le premesse e gli equivoci diffusi, tuttavia, sarebbe bene per i formatori avviare e condividere un’analisi rigorosa dei formati didattici e dei canali disponibili. Il rischio è che la disciplina si allontani da nuove prospettive di crescita per conservare “pregi” (dell’aula) e “vantaggi economici” (dell’e-learning) che potrebbero rivelarsi sterili.

L’obiettivo da focalizzare e perseguire è un superamento dei confini tra didattica in presenza e didattica online che induca a ripensare ambedue le metodologie. La rete e l’aula potrebbero essere interpretate come estensione e potenziamento l’una dell’altra e sulla base di questa visione accuratamente progettate. Solo in questo modo sarà possibile sperimentare il *blended learning* come nuova metodologia didattica orientata alla creazione di spazi di comunicazione (indifferentemente reali o virtuali) che forniscano contenuti, supportino l’apprendimento, migliorino la comunicazione nella comunità dei discenti. In questo senso, lo smascheramento di tutte le cause “negative” di successo e diffusione della formazione blended può essere utile a preparare il terreno.