

## **E-learning, cultura e modelli organizzativi per competere nel mercato bancario e finanziario.**

di Marco Pigliacampo

(Relazione tenuta presso EXPO – E-Learning – Ferrara - 2006)

L'idea di base è che l'e-learning va considerato come strumento per la realizzazione di una strategia propriamente legata all'azienda e al suo sistema competitivo. I risultati del sistema di apprendimento vanno quindi pensati e precisamente valutati in termini di rafforzamento della capacità competitiva dell'azienda. Occorre identificarne i confini e le condizioni, rendendo evidente che non si tratta semplicemente di sviluppare competenze e migliorare procedure, bensì di *ripensare i termini del problema in modo assolutamente radicale.*

Il dipartimento della formazione è chiamato ad una completa revisione critica delle sue funzioni che consenta di sviluppare una nuova capacità progettuale e di interlocuzione a livello strategico, nonché di attrezzarsi con nuovi strumenti logici e operativi. L'e-learning va quindi considerato come il volano di un ampio cambiamento di paradigma, che si dirige verso un nuovo modo di interpretare e conseguentemente progettare l'organizzazione delle nostre aziende.

Questo “nuovo modo” è, di fatto, la sperimentazione finalmente concreta di un modello teorico che la letteratura manageriale frequenta già da parecchi anni, riconducibile alla metafora della *learning organization*. (o della formazione continua e permanente). Nell'ambito di tale modello, l'azienda è considerata un sistema complesso di sapere che produce un vantaggio competitivo ogni volta che genera una nuova conoscenza spendibile sul mercato e divulgabile all'interno dell'organizzazione.

Oggi i sistemi di e-learning e knowledge management arricchiscono il modello con nuovi processi, che non sono più accessori ai processi di business, bensì centrali, fondamentali giorno per giorno nel riconoscere identità di spazio e tempo tra fase di lavoro e sviluppo di conoscenza. Oggi i manager possono gestire le aziende come sistemi di apprendimento. È chiaro che tutto questo introduce nelle aziende una profonda discontinuità con il passato e la necessità di modificare le prospettive di interpretazione dell'organizzazione. Occorre la capacità di cogliere tutte le direzioni evolutive.

Sotto questo punto di vista, il mondo dell'industria finanziaria è – crediamo – particolarmente propenso all'applicazione delle nuove logiche. Innanzitutto, le aziende dell'industria finanziaria sono aziende di servizio, in cui la relazione di clientela è un fatto assolutamente pervasivo e riguarda praticamente tutti gli operatori, a tutti i livelli, non

solo un numero ristretto di operatori di front line. In un contesto di questo tipo lo sviluppo di conoscenza sul sistema cliente e l'utilizzo del cliente per generare a sua volta conoscenza sono processi chiave.

Un secondo aspetto che caratterizza le strutture di funzionamento dell'industria finanziaria è la pervasività delle tecnologie della comunicazione: le banche sono già costruite come piattaforme telematiche, e ciò consente a chi si occupa di e-learning di muoversi più agevolmente rispetto a formatori di altri settori. Ad oggi, in realtà, la gran parte della disponibilità tecnologica delle aziende di credito è orientata all'erogazione di prodotti e servizi al cliente, non certo a servizi di formazione del personale. Si tratta di un limite diffuso, che abbiamo colto nella nostra attività di analisi del settore, ma che è destinato ad essere rimosso in tempi brevi dalla crescita tecnologica in termini di connettività. L'industria finanziaria, quindi, come *contesto di servizi ad elevata intensità di conoscenza caratterizzato da piattaforme tecnologiche consolidate e diffuse*, rappresenta evidentemente un terreno di coltura particolarmente indicato per l'applicazione dei nuovi processi di sviluppo delle persone.

In buona sostanza, sono state soddisfatte le esigenze di orientamento metodologico diffuse nel settore, ABIFormazione stessa ha fornito le strategie, i modelli e gli strumenti necessari a far funzionare l'e-learning in banca.

L'obiettivo è stato raggiunto attraverso:

- la condivisione dei problemi comuni,
- la definizione di una visione ampia dell'e-learning e di un'architettura complessiva del sistema,
- l'individuazione delle competenze e delle figure professionali da sviluppare.

Oggi quella fase pionieristica di sperimentazione appare conclusa, (e cercheremo di averne conferma ascoltando le relazioni dei nostri esperti) tuttavia la maggiore consapevolezza diffusa tra gli operatori non risolve di per sé problemi che ancora impattano sui progetti di e-learning, semmai a focalizzarli meglio. Come lo è stato nel periodo sperimentale e di orientamento, oggi è altrettanto importante per noi sostenere le aziende verso una fase successiva, di maturazione, in cui sono chiamate a qualificare il rapporto tra metodologia e tecnologia.

Anche a tal fine abbiamo a proporre periodicamente eventi finalizzati allo scambio strutturato di esperienze e alla definizione di paradigmi comuni di sviluppo. Negli intendimenti di ABIFormazione c'è la costruzione di un ampio sistema di raccolta, codificazione e condivisione di conoscenza rispetto alle esperienze di e-learning e knowledge management diffuse nel settore bancario e finanziario italiano. Il progetto può avviarsi a cominciare dalle esperienze già fatte come osservatorio centralizzato che periodicamente raccoglie dalle banche italiane dati significativi sulla formazione e le nuove tecnologie, che poi analizza e rende disponibili al settore.

A nostro modo di vedere, investire tempo e risorse nella ricerca di settore, nello sviluppo metodologico e nelle relazioni con partner esperti, interni ed esterni al settore bancario, sono fattori necessari che ci permettono sia di continuare a progettare ed erogare soluzioni formative di qualità sia di favorire nel settore bancario una crescita di cultura della formazione continua.

Cultura aziendale e modelli organizzativi sono da considerare per poter:

- contestualizzare il processo di e-learning;
- favorire la condivisione conoscenza.

Fare formazione in azienda significa fare formazione contestualizzata, quindi comporta la necessità di esplorare uno specifico campo d'azione con grande sensibilità, al fine di cogliere tutti gli elementi più o meno latenti che potrebbero ostacolare una strategia deliberata di cambiamento e condurre a forti delusioni. Come efficacemente spiega Giovanni Costa, in uno di quei convegni del progetto e-learning, realizzare una strategia di formazione e sviluppo organizzativo non è un problema di conoscenze, né di capacità e comportamenti, o meglio non è solo tutto questo, è soprattutto un problema di *significati*.

La sfida ultima delle tecnologie della comunicazione è stimolare le persone ad utilizzare la propria e altrui conoscenza mediante ambienti in grado di far riflettere sulle proprie pratiche e di far condividere le informazioni acquisite o generate. E' evidente come questa visione incorpori l'idea che il meccanismo tecnologico possa influenzare e positivamente ispirare quello propriamente sociale. Tuttavia occorre evitare attentamente ogni semplificazione, perché le tecnologie definiscono concretamente gli ambienti di sviluppo e condivisione di conoscenza, ma ciò è solo uno degli aspetti che possono determinare la relazione di comunità, la condivisione degli obiettivi e il senso della partecipazione che vigono in tali ambienti. La conoscenza si diffonde in azienda anche in assenza di tecnologia, operando il passaggio da conoscenza statica a sapere diffuso nelle modalità più varie. Tali modalità di passaggio della conoscenza descrivono le abitudini comunicative di un'organizzazione e il grado di collaborazione che ne caratterizza la cultura - indipendentemente dagli intenti dichiarati.

La chiave di volta è la sintonizzazione del sistema formativo aziendale con il modello di gestione della conoscenza e delle comunità. Si tratta per la formazione di una grande sfida di cambiamento ancora non pienamente definita. La più chiara delle esigenze e questioni emergenti è superare i modelli formativi tradizionali integrando le pratiche formative, l'aula con la rete, e la formazione on the job, cercando quindi di condurre i processi formativi oltre gli attuali confini.