

Introduzione

Un nuovo modello di formazione aziendale, effettivamente e compiutamente al servizio delle persone

di Marco Pigliacampo

I primi anni del nuovo secolo hanno assistito all'emergere, all'interno delle aziende di servizio, di molte figure nuove rispetto il passato. Si tratta di ruoli nuovi e spesso ibridi, che risultano da un ampio processo di osmosi tra figure tradizionali e nuovi compiti: le persone già collocate dentro processi standardizzati sono incaricate sempre più spesso anche di operazioni nuove, che riguardano il rapporto con la clientela, la conoscenza delle tematiche di business, lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi.

La diffusa presenza di queste figure "ibride" costituisce una questione importante per un numero sempre più ampio di dipartimenti delle risorse umane e della formazione, anche all'interno del settore creditizio e finanziario. Tali figure, infatti, possiedono sia capacità tecniche da consolidare ed eventualmente aggiornare sia un grande bisogno di arricchire le capacità relazionali, poiché viene chiesto loro di entrare in una relazione emotiva ed empatica con i clienti. Si tratta di capacità che in passato venivano apprese solo con l'esperienza, ma che oggi è assolutamente necessario diffondere a tutti i livelli organizzativi per consentire all'azienda di rimanere competitiva.

Non è casuale che nei contributi raccolti in questo volume trova ripetutamente conferma un punto di base: l'idea che l'e-learning vada 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. Avviati verso una prospettiva di questa natura, le relazioni che abbiamo raccolto ne identificano 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*. 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 cominciare a gestire le aziende come sistemi di apprendimento.

Introduzione del libro: A. Maisano – M. Pigliacampo (a cura di), *L'E-Learning nelle banche italiane. Fattori di successo e prospettive di crescita*, Bancaria Editrice, Roma, 2004.

1. Una nuova visione della formazione

La disposizione dei testi riproduce l'ordine di intervento degli autori nelle *Sessioni di studio* del Progetto E-Learning di ABIFormazione. In particolare, abbiamo deciso di mantenere la suddivisione dei contributi nelle tre aree tematiche che hanno guidato la progettazione del ciclo di convegni: "Strategie di introduzione dell'e-learning in azienda", "Tecnologie e scelte didattiche: fattori critici di successo", "Cultura e modelli organizzativi: la gestione della conoscenza in azienda". Ogni sezione contiene quattro interventi, ognuno dei quali risponde a precisi obiettivi assegnati agli autori in fase di progettazione, così da aggiungere nuovi elementi alle analisi altrui e partecipare alla composizione di un quadro d'insieme ad un tempo ampio e particolareggiato.

La molteplicità dei punti di vista non impedisce al lettore di cogliere alcuni aspetti che tornano nelle tre sezioni e tratteggiano un possibile percorso di approfondimento. Coerentemente con il palinsesto dell'opera, tale percorso muove dalle questioni di natura essenzialmente strategica (la visione di e-learning, le finalità aziendali della formazione, ecc.) per poi avvicinarsi ai fattori "tecnici" di successo, sia didattici sia tecnologici, e infine affrontare i temi ancora aperti (i meccanismi di integrazione tra operatività, knowledge management, e-learning).

L'elemento conduttore che affiora nei diversi saggi, e trova compimento nella parte finale del libro, è l'idea secondo la quale oggi in azienda sia necessario sviluppare, in base ad una visione sufficientemente focalizzata, efficaci principi di implementazione di un sistema integrato orientato alla più ampia e autonoma personalizzazione delle opportunità formative da parte dei dipendenti, in puntuale correlazione con le esigenze operative del loro lavoro. Tale idea è la cifra più significativa di un nuovo modello di formazione effettivamente e compiutamente al servizio delle persone. Per la formazione si delinea quindi una nuova frontiera, composta da una serie di questioni, sollecitata da precisi *business needs* e conseguentemente tramutata in obiettivi, sfide, traguardi professionali per coloro che presidiano l'apprendimento in azienda.

Nell'ambito di questa nuova visione emerge quasi automaticamente la questione dell'integrazione e del coordinamento tra le possibili modalità di erogazione della formazione (dall'aula tradizionale ai corsi on line, dalla manualistica cartacea alla business tv) e i canali aziendali che trasferiscono informazioni ai dipendenti. Secondo Marc Rosenberg, già nel momento in cui dichiarano il valore strategico dell'e-learning per la propria azienda, i formatori hanno il compito di individuare un modello che possa conciliare formazione e informazione. Ciò permetterebbe loro di assumere una prospettiva che incorpori l'idea dell'informazione come sostegno continuo dei risultati periodicamente raggiunti dalla formazione. Assunta tale visione, il ruolo dei formatori sarà quello di "*progettare sistemi che evitano l'obsolescenza della formazione mediante le opportunità di crescita che stanno nel fornire informazioni*" (Rosenberg). Da qui in poi si apre la sfida, che è la sfida della formazione aziendale del nostro tempo, e a cui ognuno dei nostri autori contribuisce con analisi focalizzate su aspetti più o meno particolari.

Organizzare, presidiare, gestire il processo di sviluppo delle conoscenze e competenze delle persone è compito complesso e affascinante, che richiede ai manager della formazione non solo elevate capacità gestionali ma anche una grande capacità di sintesi strategica, che negli scorsi anni, durante i primi anni di diffusione dell'e-learning, è venuta spesso a mancare. Molti manager e molti formatori sono stati abbagliati dalla "promessa" delle nuove tecnologie didattiche e si sono comportati commettendo molti errori a livello progettuale. Si tratta di errori che sarebbero stati considerati enormi se commessi nell'ambito di altri progetti o funzioni aziendali. Probabilmente per alcuni anni si è diffusa l'idea che le peculiarità della formazione permettessero di derogare dalle corrette prassi manageriali e attivare, ad esempio, progetti di e-learning senza una preliminare completa definizione delle opzioni strategiche e delle ricadute aziendali.

Introduzione del libro: A. Maisano – M. Pigliacampo (a cura di), *L'E-Learning nelle banche italiane. Fattori di successo e prospettive di crescita*, Bancaria Editrice, Roma, 2004.

Oggi si può ben dire, invece, che proprio la complessità dei fattori in gioco nei progetti di formazione rende assolutamente necessaria l'elaborazione di una strategia che sia fondata su una approfondita analisi della situazione organizzativa e renda coerenti tutte le scelte ai vari livelli aziendali. Le cause del malinteso, ampiamente diffuso nel mercato, sono state certamente molteplici e di varia natura; fatto sta che, per dirla con Rosenberg, *“solo dopo aver cominciato a correre ci siamo accorti che non avevamo intrapreso una gara di velocità, ma una maratona”*.

Oggi nel settore della formazione c'è consapevolezza sul fatto che un'azienda può sviluppare una propria visione di e-learning solo dopo aver valutato seriamente una vasta serie di aspetti: lo stato generale del business, la cultura organizzativa, le esigenze produttive, lo stato dei processi di formazione, i bisogni formativi da soddisfare, la motivazione reale a perseguire gli obiettivi, eccetera. Solo a valle di una approfondita analisi di tali aspetti è opportuno elaborare una missione del progetto di e-learning e i suoi fondamentali principi di operazione. Inoltre, una strategia sensata di e-learning deve dichiarare apertamente con quali mezzi intende raggiungere quali obiettivi, possibilmente espressi in termini quantitativi, altrimenti non se ne potrà misurare il successo o capirne l'insuccesso. Tutto ciò può consentire ai manager di comprendere il valore che assume l'e-learning per la propria azienda e di fondare su tale valore la strategia di innovazione della formazione.

Fare formazione in azienda, infatti, 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, 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*. Assegnare e condividere significati è il ruolo centrale svolto dalla relazione sociale all'interno di un'azienda; la formazione dovrebbe favorirne i processi coordinando con essi le sue specificità. Non si tratta di una questione marginale, perché un dipendente tecnicamente formato che non ha la capacità di cogliere i significati della sua azione all'interno dell'impresa non produce performance adeguate e vanifica lo stesso investimento in formazione. Anche per questo motivo è sempre più opportuno, oggi, avvicinare le attività di gestione della formazione alle attività di governo delle organizzazioni: tanto più è praticabile questa prossimità, tanto più sarà possibile per le attività formative generare significati compresi e condivisi a tutti i livelli organizzativi.

A tale schema non sfugge nemmeno lo sviluppo delle competenze necessarie per progettare e gestire l'introduzione dell'e-learning in azienda. Vero è che per affrontare un fenomeno nuovo c'è bisogno di sviluppare nuove competenze, ma c'è anche bisogno di non cristallizzare il discorso su tali competenze, che in ogni contesto organizzativo possono acquistare un nuovo insieme di significati. Alle competenze tecniche comuni necessarie per coloro che presidiano l'e-learning, infatti, si sommano competenze definite soltanto dal contesto in cui l'e-learning avrà luogo. E' Claudio Dondi ad affermare che *“un sistema di competenze di e-learning che prescindesse da un'analisi e da una contestualizzazione rispetto all'organizzazione in cui viene elaborato sarebbe un sistema monco, incapace di comprendere fino in fondo le specificità”*.

2. I dipendenti come clienti interni

Leggendo i vari contributi si può notare la frequenza con cui gli autori utilizzano il linguaggio del marketing. Non è un caso: alla base della visione di e-learning che viene proposta c'è un concetto tipicamente di marketing: la segmentazione del target. Come ogni servizio ad alto valore aggiunto, un processo efficace di e-learning non può avere un target generico.

Introduzione del libro: A. Maisano – M. Pigliacampo (a cura di), *L'E-Learning nelle banche italiane. Fattori di successo e prospettive di crescita*, Bancaria Editrice, Roma, 2004.

L'e-learning non può essere erogato in azienda in modo indifferenziato, bensì è necessario sviluppare modelli e strumenti per segmentare la popolazione aziendale in funzione degli specifici bisogni, dei ruoli o dei processi. In base a tale segmentazione, è poi opportuno riuscire a modularizzare i servizi di erogazione e di supporto all'apprendimento in direzione dello specifico segmento, o addirittura in funzione di ogni specifico fruitore.

Si tratta di un paradigma innovativo che si sta sempre più diffondendo sul mercato, nonostante comporti un livello elevatissimo di difficoltà applicativa e gestionale. Fa notare Miggiani nel suo contributo che tale paradigma non riguarda solo la formazione, ma interessa l'intero ambito dei servizi di gestione del personale: è il paradigma del *PRM - People Relationship Management*, che chiaramente evoca il concetto di CRM - Customer Relationship Management e la sua applicazione all'interno dell'azienda. Tutto questo può trovare completamento operativo in una articolata offerta di risorse e servizi di varia natura, ad esempio all'interno dei portali di rete rivolti ai dipendenti. Scopriamo, quindi, che il paradigma di sviluppo dell'e-learning si innesta perfettamente all'interno di una più ampia evoluzione aziendale, quella che prepara e diffonde in ambito organizzativo un'azione di ri-progettazione e ri-allineamento di tutte le politiche del personale. E' un "innesto" che Miggiani considera inevitabile: *"un sistema di e-learning va inserito all'interno di un quadro di necessaria attivazione di processi e strumenti nuovi sul versante più tipico della direzione del personale. Nuovi processi e strumenti che in qualche misura possono fungere sia da cornice logica che da sistema di incoraggiamento rispetto ai nuovi comportamenti che le persone sono chiamate a mettere in atto"*.

Si tratta di un nuovo modo di pensare, progettare e offrire i servizi al personale, dal quale i progetti di e-learning possono trarre giovamento per evolvere ulteriormente nella direzione già segnata. Sulla base di tale prospettiva, la formazione tende progressivamente a rendere disponibili i propri servizi all'interno di un'articolata e ricca logica d'offerta, dove i dipendenti possono autonomamente trovare le risposte ai propri fabbisogni individuali di sviluppo della professionalità e di integrazione nel contesto aziendale.

Il dipartimento della formazione è chiamato quindi a dare un contributo rilevante all'elaborazione di una strategia e all'implementazione di un sistema che siano in grado di orientare efficacemente le persone ai servizi disponibili. Nell'ambito di tale strategia i dipendenti evolvono da semplici destinatari a clienti interni, che occorre monitorare e curare al pari di clienti esterni. Una strategia di orientamento dei dipendenti ai servizi info-formativi può essere tanto più efficace quanto più accoglie senza mezzi termini la sfida posta dal nuovo paradigma emergente: l'obiettivo finale è lo sviluppo in azienda di una concezione dell'e-learning come linea di attività di un particolare "business", in cui i clienti finali ricompensano l'azienda con la maggiore capacità di perseguire le strategie aziendali.

Già si parla di B2E: Business to Employee. Barbara Uttini ci segnala come *"il B2E sta diventando una strategia sempre più diffusa, che le aziende vedono come un fattore di successo fondamentale; anche se partono, ovviamente, con iniziative di livello minimo, come la creazione dell'Intranet aziendale e del portale per i dipendenti"*. L'adesione concreta a tale strategia comporta certamente modifiche sostanziali del ruolo e della struttura tipica del dipartimento delle Risorse Umane, che va oltre le aree di attività tradizionali per mettersi in gioco in una logica molto più vasta di offerta interna di servizi info-formativi di varia natura. Non a caso molte aziende, come alcune banche italiane, hanno già fatto coraggiose scelte organizzative, ad esempio istituendo il Servizio Knowledge Management. Tali scelte seguono precise strategie di attuazione di un orientamento strategico, quello del B2E, che è molto ampio e ha bisogno di essere chiaramente declinato in precise linee di attività di diverso tipo: dalla gestione delle relazioni con i dipendenti al "self service" informativo, dalla gestione delle opzioni formative alle conoscenze sui processi, sui contenuti, sulle esperienze. Si tratta di individuare le linee strategiche di sviluppo dei servizi per poi progettare applicazioni tecnologiche in grado di gestirli.

Introduzione del libro: A. Maisano – M. Pigliacampo (a cura di), *L'E-Learning nelle banche italiane. Fattori di successo e prospettive di crescita*, Bancaria Editrice, Roma, 2004.

Nella fase di sviluppo di tali servizi sarà opportuno evitare un errore che molte aziende, comprese alcune banche italiane, hanno commesso qualche anno fa durante la prima introduzione aziendale dell'e-learning: lo sviluppo delle piattaforme tecnologiche va considerato come la possibilità di costruire l'ambiente più vicino possibile al modello che si è pensato per la propria organizzazione. Quindi lo strumento va sviluppato o selezionato sul mercato soltanto dopo aver progettato il modello, associando le sue caratteristiche alle componenti di metodo presenti nella propria visione di knowledge management e di e-learning. Inoltre, è opportuno non limitarsi a valutare le piattaforme tecnologiche, che sono strumenti in continua evoluzione, ma confrontarsi apertamente con chi le sviluppa. Su questo punto Serge Ravet è molto chiaro: *“quando si acquista tecnologia, in realtà si acquista partnership: la tecnologia è l'implementazione di una visione, che è importante l'azienda discuta e condivida. Se con chi sviluppa la tecnologia non c'è la stessa visione, o almeno visioni compatibili, la tecnologia – che pure al momento pare interessante e in grado di fare ciò che serve – prima o poi diventerà un peso, un freno, un limite”*.

3. Generare la conoscenza in azienda

Oltre che verso lo sviluppo di un sistema tecnologico in grado di fare da unico punto di accesso a tutti i servizi info-formativi che vengono erogati ai dipendenti di un'azienda, i progetti sperimentali si stanno orientando verso la gestione delle conoscenze nel significato più ampio del termine: la tecnologia può rappresentare l'informazione e i collegamenti concettuali che essa stabilisce con progetti, processi, persone. Tale capacità di rappresentazione potrebbe tendenzialmente favorire e diffondere una maggiore attitudine di tutti i dipendenti ad essere attivi e disponibili a contribuire alla conoscenza dei colleghi, e quindi dell'azienda stessa, trasformando se stessi da fruitori a generatori di sapere.

In effetti, 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 deterministica, 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 - indipendentemente dagli intenti dichiarati - ne caratterizza la cultura.

Oggi sta divenendo assolutamente necessario, per ogni azienda inserita in un mercato competitivo, fare della gestione della conoscenza un fattore strategico, identificando le modalità di scambio finora utilizzate (comprese quelle che coinvolgono i manager), isolandole, riconoscendo loro strategicità e quindi formalizzandole apertamente, oppure cominciare ad evitarle. Il principio-guida di tale sistematizzazione è dettato nel nostro volume da Federico Butera: *“il punto è questo: non è tanto importante quanta conoscenza c'è in azienda, ma quanto processo di conoscenza c'è in azienda”*. Attraverso un intervento sistematico di questo tipo si potranno individuare e delicatamente portare alla luce le comunità di scambio che vivono in azienda e che si configurano potenzialmente come comunità di pratica e d'apprendimento pienamente funzionali al business aziendale. Tali gruppi già esistono e si muovono nelle aziende, condividendo esperienze e trovando soluzioni a problemi comuni, tuttavia la maggior parte delle organizzazioni non è ancora attrezzata per riconoscere la loro presenza e valorizzare il sapere che generano.

Introduzione del libro: A. Maisano – M. Pigliacampo (a cura di), *L'E-Learning nelle banche italiane. Fattori di successo e prospettive di crescita*, Bancaria Editrice, Roma, 2004.

Tutto ciò conferma quanto il problema dell'apprendimento sia in gran parte un problema di contesto socio-culturale: un'organizzazione che riconosce e fa funzionare le comunità di pratica è riuscita a liberare la sua dimensione sociale da ogni ostacolo e permette che si dispieghi al meglio. Sul raggiungimento di tale traguardo gravano fattori umani e culturali che ancora oggi sono sottovalutati, ma che invece è opportuno considerare come requisiti di successo per ogni progetto di e-learning. Su questo aspetto si focalizza il contributo di Aida Maisano, che ci chiarisce come occorra individuare le resistenze che intervengono a tutti i livelli aziendali sull'utilizzo e l'efficacia delle nuove tecnologie didattiche: *“su queste resistenze e su questi atteggiamenti è possibile intervenire solo introducendo adeguati piani di change management, che precedano l'introduzione o il lancio di un piano di e-learning”*. Come primo step del piano di change management si propone una mappatura della popolazione aziendale riguardo la motivazione individuale, il tipo di competenza personale e le risorse disponibili. In base ai risultati si potrebbe progettare una strategia di comunicazione che consideri le differenti situazioni e sensibilità interne e prepari il terreno all'implementazione del progetto di e-learning coinvolgendo i vari target in modo differente.

A questa visione così ampia e ricca il nostro volume giunge gradualmente, anche perché si tratta per la formazione di una grande sfida di cambiamento, che ha per obiettivo finale la sintonizzazione del sistema formativo con il modello aziendale di gestione della conoscenza e delle comunità, ma i cui step intermedi non sono ancora pienamente definiti.

La più chiara delle esigenze è superare i modelli formativi tradizionali integrando le pratiche formative, sia d'aula sia di rete, con la formazione on the job, cercando quindi di condurre i processi formativi oltre gli attuali confini. I manager sanno che le persone apprendono più di quello che esplicitamente ed intenzionalmente viene loro offerto, anche nell'azienda che utilizza strumenti efficaci e metodologie centrate sull'individuo. Se ciò poteva essere un pericolo per le aziende del passato, oggi è una grande opportunità. Uno dei compiti fondamentali dei manager di oggi è *“favorire lo sviluppo delle persone indipendentemente dalla formalizzazione delle esperienze di apprendimento”* (Butera). Si tratta di lavorare alla progressiva creazione delle condizioni di contesto ideali, innanzitutto seguendo strategie coordinate di investimento negli strumenti e le tecnologie per la formazione, l'informazione, la comunicazione organizzativa, l'abilitazione e l'empowerment delle persone. E' quindi necessario progettare e lucidamente offrire *“strumenti e risorse che possano essere utilizzati quando e come possibile da tutte le persone dell'azienda per contribuire a dare risposta al problema dell'identità, del senso del vivere e lavorare in azienda”*, come spiega Butera nel suo contributo. In effetti sappiamo, da formatori, che i processi di apprendimento funzionano ove i “significati condivisi” siano evidenti e non vi siano l'ambiguità e il convenzionalismo che spengono la motivazione dei dipendenti a partecipare ed apprendere.

Appare evidente che i manager hanno l'arduo ma inevitabile compito di riorganizzare la formazione in azienda verso un nuovo orientamento strategico, rappresentato dalla sostituzione del concetto di “Funzione” con quello di “Servizio”.

A partire dalla condivisione di questo nuovo orientamento, sarà possibile individuare le nuove direttive strategiche in base alle quali *“immaginarsi uno scenario”*, come dice De Michelis, e sperimentare al suo interno i nuovi progetti di formazione in grado di avvicinare finalmente fase di lavoro e fase di apprendimento. Si richiede al Servizio Formazione *“un modello di progettazione della formazione completamente nuovo rispetto a quello che utilizziamo attualmente in azienda: oggi, infatti, nessun formatore progetta davvero la formazione a partire dall'esperienza del destinatario calato nel proprio posto di lavoro”* (De Michelis).

Nel modello integrato di sviluppo delle conoscenze aziendali l'attenzione si sposta definitivamente e completamente dal centro di erogazione dei contenuti formativi al discente che li ha a disposizione, dalle modalità di trasmissione del sapere alle modalità di acquisizione, valorizzando la fase in cui viene generato il valore aziendale della conoscenza e che può coincidere

Introduzione del libro: A. Maisano – M. Pigliacampo (a cura di), *L'E-Learning nelle banche italiane. Fattori di successo e prospettive di crescita*, Bancaria Editrice, Roma, 2004.

con una nuova creazione di sapere. La nuova relazione di servizio a cui la formazione va orientata trova in questo senso il suo aspetto costitutivo: offrire un servizio significa preoccuparsi che il soggetto a cui il servizio è destinato lo faccia effettivamente e pienamente proprio. In base a questa prospettiva, la progettazione formativa dovrebbe essere “situata”, orientata a cosa esattamente una precisa persona dovrebbe fare e quali situazioni o problemi dovrebbe essere in grado di risolvere.

Naturalmente la nuova direzione di senso assunta dalla progettazione didattica può essere intrapresa correttamente solo considerando pienamente le esperienze fin qui fatte, nelle quali si sono già individuati e rispettati precisi criteri di qualità progettuale. Il concetto di qualità è infatti un concetto aggregato e di per sé non significa quasi nulla: quello che lo sostanzia sono i criteri e i parametri utilizzati per progettare i prodotti e misurarne il grado di efficacia. A tutto ciò forniscono contributi indispensabili, nella parte centrale del volume, Aida Maisano e Barbara Filippella, per ciò che concerne l’elaborazione e l’applicazione di un modello rigoroso di instructional design, e Mario Rotta, a proposito dei modelli metodologici su cui fondare i possibili servizi di supporto all’apprendimento.

Ad accomunare tali contributi con il *fil rouge* che percorre l’intero volume sono le precise raccomandazioni rivolte ai progettisti di formazione: usare i modelli con opportuna flessibilità, sulla base della propria esperienza e del contesto in cui si opera; mantenere un focus continuo sui vari clienti interni: gli allievi, i loro capi, ma anche i formatori e i tutor coinvolti in un’iniziativa di e-learning; configurare un processo ricorsivo, in cui si possa lavorare costantemente alla focalizzazione e al raggiungimento degli obiettivi didattici. La linea di tendenza è la possibilità di progettare rigorosamente *“non più il singolo percorso formativo, ma l’environment di apprendimento, in cui il soggetto può trovare le risposte utili alle sue esigenze didattiche”*. L’esistenza, nell’ambito della progettazione didattica, dei prodromi di una nuova visione viene quindi segnalata da Maisano e Filippella: *“non è un caso che si inizia a parlare non più di Instructional System Design, ma di User Design, che ne è comunque una evoluzione. Su questa nuova modalità di progettazione noi stessi di ABIFormazione ci interroghiamo e sperimentiamo”*.

Il volume rappresenta quindi un’immersione senza riserve negli aspetti più attuali e critici della gestione della formazione in azienda, ma anche un percorso possibile di approfondimento ed evoluzione. Si tratta, se non ancora di un tragitto, almeno di un’indicazione di rotta che i nostri esperti rivolgono ai manager e ai formatori per orientarli verso un nuovo modo di interpretare e progettare l’apprendimento nelle aziende.