

## **B 0.08: Diventare Distance Trainer**

### **Nuovi ruoli**

Le nuove tecnologie stanno creando nuove professionalità in tutti i campi, non escluso quello dell'educazione. In alcuni casi si tratta di grossolane forzature in stile giacobin-neoeconomico, in cui gli anglismi proto-neologistici la fanno da padroni in maniera del tutto pretestuosa; ci sono poi le vecchie professioni con una nuova veste e una nuova etichetta, che a volte servono per rinnovare professionalità andate ingiustamente fuori moda; in alcuni rari casi, infine, si tratta di vere e proprie novità.

Nell'eLearning queste sono molto poche, essendo il più delle volte delle figure abbastanza consolidate a cui vengono attribuite competenze nuove. È il caso degli **Instructional Designer**, del **Personale di supporto tecnico** dell'eLearning, dei **Supervisor**, degli **Esperti di Contenuto** e di **Knowledge**, Personale di **Tutoring**, **Help Desk**, **Q&A**, **Ergonomi** della **Usability**, **Amministratori di Piattaforme**, **Esperti multimediali dell'Apprendimento**, **Learning Architect**, **Learning Engineer**, **Chief Learning Officer**, **Chief Knowledge Officer**, **eLearning Account**, **eCommunity Mnanager** **eLearning Network Administrator**...

Al di là della questione nominalistica, se non si riconosce il valore e l'importanza di queste professionalità e se non le si supporta, facendole evolvere in maniera matura e competitiva, nessun progetto potrà avere un vero successo. Ogni organizzazione ha i suoi esperti e i suoi equilibri e a volte le stesse funzioni si trovano in persone diverse, oppure cambiano solo i nomi, ma non la sostanza, mentre in altri casi si accorpano funzioni in un numero ridotto di persone, in ragione della mole di lavoro. Fra tutte le funzioni, con enfasi a volta radicalmente diverse, ad avere un ruolo centrale è l'**Instructional Designer**: decide sulle fonti dei contenuti e definisce il modo ottimale per estrinsecare la conoscenza ed erogare la formazione; nel fare questo governa anche le risorse multimediali; è sempre lui a presentare il corso ai committenti e agli studenti; conosce l'economia del corso e lo ritocca in base ai test e alle prime distribuzioni; si fa referente ultimo per le disfunzioni del processo d'insegnamento e delle istruzioni erogate.

Quando il design supera i confini dell'insegnamento e del "prodotto/servizio-corso" e la questione si pone in termini di apprendimento organizzativo e delle relative strategie in funzione di un obiettivo di cambiamento culturale, invece che di un puro e semplice conseguimento di obiettivi didattici, allora parliamo di **Learning Engineer**: lui o lei è quello che si fa carico di "dove si vuole arrivare", introducendo, non tanto uno o dei corsi, quanto un processo di apprendimento organizzativo. In genere fa ricorso a strumenti che superano di gran lunga i confini dell'on-line e dell'aula stessa, per entrare nell'Intelligenza Organizzativa. Per questo il termine di "Learning" può essere stretto per loro; per converso, anche l'alternativa del "Knowledge" viene usata quando si limita la questione al piano informazioni/comunicazione. In realtà, quando le esigenze e la complessità dell'organizzazione superano i confini della sola formazione o della sola comunicazione, per diventare strategici all'interno dell'impresa, coniugando le competenze con il business, allora si tende a parlare di **Chief Learning Officer** o di **Chief Knowledge Officer** (anche qui con sfumature sulla predominanza dell'apprendimento o delle informazioni/comunicazioni/immagine): Top Manager del board della società, che interloquiscono direttamente con il CEO o Amministratore Delegato che dir si voglia, almeno in questa veste e nel momento in cui scrivo, sono poco diffusi e anche poco probabili nel nostro paese e in molti altri del vecchio continente.

Raramente le cose sono organizzate da manuale. Ad esempio, un'organizzazione alternativa comprende la separazione la linea di prodotto da quella di processo. Si finisce per affidare i corsi multimediali a dei responsabili di prodotto: costoro si occupano, non solo del processo produttivo del media, e quindi del design e della progettazione (naturalmente portata avanti da un pool di collaboratori), ma anche delle competenze pedagogiche tipiche dell'instructional design. Per converso le funzioni più complesse dell'instructional design, il rapporto con le strategie di knowledge e learning e le politiche di commercializzazione interna o esterna

vengono affidate a degli esperti o responsabili dell'ingegnerizzazione del processo, quelli che abbiamo chiamato *Learning (o Knowledge) Process Engineer* e che, laddove assumano funzioni decisionali strategiche, è più opportuno chiamare *Chief Learning (o Knowledge) Officer*.

Non abbiamo toccato gli esperti di confine, pensandoli legati ai rispettivi mondi attigui: quelli dei media (video, grafica, 3D, animazione, audio, doppiaggio,...), della programmazione, dei data center, dei sistemi, del marketing e della vendita, giusto per citare i principali, o almeno quelli che mi vengono in mente adesso.

Essendo che il nostro lavoro vorrebbe tenersi alquanto alla superficie, tralascieremo queste complessità organizzative e professionali, che in genere non sono amate e quindi prese in considerazione da chi vorrebbe che l'eLearning fosse la kill application del secolo, come l'invenzione dei fazzoletti di carta o l'introduzione dei preservativi al supermercato, facendo finta che tutto si limiti alla realizzazione di corsi.

## **Distance Trainer: opportunità o disgrazia?**

L'eLearning sta erodendo mercato e margini di profitto a molti formatori tradizionali, specialmente a quelli per cui il lavoro di formatore coincideva con l'erogazione di istruzioni. Un po' meno a rischio sono gli addestratori che spesso hanno a che fare con il gesto e l'accompagnamento alla manualità dell'apprendista. Non vengono invece più di tanto minacciati i "maestri": sia quelli di Mestiere, come artigiani e artisti, sia quelli di conoscenza o di conduzione, come Autori, Interpreti con esperienza, Analisti o Registi di gruppi. Mi si perdonino questi sostentivi "pregni", ma di fatto la casistica dei maestri sarebbe troppo lunga, perché, in fondo, ogni maestro è tale perché ha se stesso o il proprio stile come materia stessa dell'insegnare. Chi li elegge a "maestro" è la domanda stessa o la sua capacità di promuovere il proprio messaggio. Non è detto che tutti meritino il titolo, anzi... Certo che, diversamente da un corso tradizionale, certificabile, valutabile, misurabile proprio grazie ai limiti intrinseci del prodotto, se l'intervento di un "Maestro" valesse la pena, fosse stato inutile o addirittura dannoso lo si può scoprire solo a posteriori e neppure in tutti i casi (impatti di questo tipo sfumano nelle prassi quotidiane o in un lasso di trasformazione culturale che a volte supera la durata della committenza, andando oltretutto a confondersi con altri interventi analoghi). Si tratta di performance desiderate, offerte uniche o poco diffuse, sintonie ideali, seduzioni o appuntamenti al buio.

Un mondo in cui la formazione a distanza tende ad assolvere a tutti gli altri tipi di formazione, le proposte di costoro si rafforzano e si rivalutano, anche nel listino. Per converso, chi lavora su margini di guadagno sempre più risicati saranno gli Insegnanti, coloro che dispongono di conoscenze definite, ben padroneggiate e magari con buona capacità pedagogica, ma che difficilmente superano i confini dei contenuti che vanno trasferiti.

Costoro hanno da anni beneficiato dei fondi della CEE per la formazione, usando la formazione come seconda attività discretamente remunerata. I vantaggi maggiori, comunque, li realizzavano i committenti e soprattutto gli appaltatori. In misura proporzionale, tutti costoro vedono oggi messa a rischio la loro economia di servizi. Probabilmente i fondi CEE per il trasferimento di conoscenze nel futuro si andranno sempre più a coniugare con la formazione a distanza. Grandi attori sono già entrati e ancor più entreranno in ballo livellando l'offerta dei sub-fornitori. Questi ultimi devono generare un servizio che garantisca una buona qualità a costi contenuti. Ciò si renderà possibile, non tanto pagando meno i professionisti (quelli di valore troveranno altri a cui rivolgersi), quanto contraendo i processi all'interno di soluzioni di indubbia efficacia. Accade un po' quello che era accaduto al mercato della canzone, quando fu ormai chiaro che, essendo 12 le note (semitoni compresi), i motivi finivano per assomigliarsi tutti, si decise di lavorare su tutto il resto, dalle sonorità agli arrangiamenti, al valore del messaggio, al packaging...

Anche i servizi della FAD dovranno superare i soli contenuti, andando ad affinare le altre variabili - e sono tante (test, accompagnamento, intrattenimento, facilitazioni, interazioni...) - che alla fine determineranno la differenza.

Ecco dunque che molti formatori - nell'accezione di Insegnanti - che oggi vedono giustamente competitiva la formazione tradizionale rispetto a quella on-line e che per questo insistono a rifiutare il cambiamento impegnativo e per ora non vantaggioso continuando ad operare nel modo consolidato, si troveranno nel breve volgere di una stagione di qui a pochi anni, chi senza lavoro e chi con dei proventi tutt'altro che proporzionali all'impegno profuso.

Per tutti costoro, certo, l'eLearning sarà una disgrazia. Per quelli che inizieranno ad investire oggi un piccolo margine di tempo per apprendere le tecniche e i metodi della nuova formazione sarà invece un'opportunità: di rimanere a galla, innanzi tutto, ma anche di ottenere di più lavorando in serie, insistendo su variabili differenti dalle attuali e migrando lì le loro esperienze tradotte, nell'invenzione di un nuovo setting.

Il *Distance Setting* o *Setting Distale* è un nuovo modo di tenere insieme le persone in forme di relazione complementari a quelle tradizionali. Non vuol dire che i modi tradizionali non valgano più. Tuttavia, non bisogna neppure pensare che i modi di oggi siano gli unici, come fanno molti che sostengono che non sia in assoluto possibile creare delle relazioni a distanza. Il telemarketing, per esempio, non sostituisce i venditori: aggiunge un canale che ha i suoi artisti. Questo canale lascia senza lavoro quelli che guadagnavano dalle vendite poco impegnative e offre opportunità di vendita per grandi numeri e presso clienti altrimenti difficili (o anti-economici) da gestire. Ci sono venditori che nel telemarketing hanno il loro setting ideale e, al riparo di quella componente di anonimato o forti delle loro doti fonetiche, si trasformano in artisti della vendita come ce ne sono pochi. Costoro dovrebbero ricevere provvigioni in tutto e per tutto analoghe a quelle dei venditori tradizionali più bravi.

Lo stesso può accadere con la tele-formazione, come si diceva una volta. Pensate solo a quanti bravi insegnati o potenziali Maestri che finora non hanno potuto esprimere le proprie capacità perché inibiti dal rapporto con lo spazio, i tempi e lo stile di relazioni del setting d'aula, potrebbero diventare dei punti di riferimento domani. Alcuni nomi d'oltre oceano hanno guadagnato la loro fama proprio in questo modo: Messie, Brandon-Lee, Nielsen, McGovern, Siegel e altri per ora usano il Web soprattutto come cassa di risonanza per un'economia ancora basata soprattutto sui mezzi di trasporto. Avrebbero ottenuto lo stesso risultato senza web? Un domani che la rete diventerà cultura d'uso e che l'ambiente distale sarà percepito a pieno dagli stessi utilizzatori, i nuovi media stessi (PC, TV interattiva, UMTS e tutte le altre diavolerie che inventeranno) saranno le stanze adatte per veicolare bravi insegnanti e nuovi maestri.

## **Istruzioni per convertirsi**

Per il potenziale Distance Trainer valgono in parte gli stessi fattori inibitori degli studenti. A questi si aggiungono quelli che derivano dall'aver insegnato per anni in modalità tradizionali. Ecco allora che, accanto a un timore, talora un **rifiuto per le tecnologie** si aggiungono altre voci che rendono difficoltosa o spuria la muda.

**La paura di perdere il proprio lavoro** non è una grande fonte di ispirazione. Non esiste convinzione in quello che si fa, ma solo un misto di preoccupazione e ribellione o disgusto. Questo atteggiamento non favorisce nulla di buono. Chi si avvicina all'eLearning dovrebbe avere chiaro che sta apprendendo degli strumenti e una metodologia nuovi, con una loro logica e delle precise finalità. Sta ampliando il proprio bagaglio professionale, senza rinnegare o buttare alle ortiche nulla di ciò che già sa. Di queste conoscenze ed esperienze farà tesoro e le userà per avvantaggiarsi nei confronti di quelli che arrivano alla formazione conoscendo solo gli strumenti a distanza. Il giusto atteggiamento è quindi l'interesse, la sfida e la gioia di potersi rinnovare su nuove competenze. L'eLearning per il formatore non dev'essere un taglio di risorse; è un momento di empowerment, come apprendere le tecniche di conduzione del gruppo o quelle oltre l'aula.

**Lo scetticismo verso la formazione a distanza** ha dei fondamenti comprensibili. Si può addirittura dire che, non solo non è sbagliato, ma che è addirittura un pregio se paragonato a certi giovani cloni della New Economy che arriverebbero a bruciarsi un braccio per dimostrare che la margarina ha lo stesso gusto del burro. La capacità critica è una grande risorsa se è priva

di prevenzioni ideologiche. Comprendere bene i limiti di una metodologia e dei suoi strumenti consente di utilizzarli nella maniera più adeguata alle finalità che assolvono meglio, riservando ad altri strumenti e metodi il conseguimento delle finalità più raffinate e complesse, riuscendo a combinare matrimoni inediti che potenzino l'on-line con inserti on-stage, ma anche l'aula con estensioni virtuali.

**La perdita di controllo e la mancanza dei feedback** propriocettivi e più in generale la pienezza dei sensi tipica delle situazioni on-stage sono il limite più macroscopico e sicuramente corrispondono ad una vera mutilazione per il formatore. Esiste in questo professionista un'intelligenza di tipo teatrale che è spesso la misura della sua riuscita. Da questa egli trae gran parte delle sue sicurezze di stare andando nella direzione giusta e usa i segnali paralinguistici per meglio indirizzare il proprio percorso. Ne trae soprattutto la maggiore soddisfazione, quel compiacimento narcisistico del formatore che, come molti di noi, desidera essere amato, invidiato, imitato... Soprattutto queste fonti non saranno qui le stesse. Tuttavia, soprattutto a livello di eCommunity, si possono scoprire palchi di tipo completamente diverso e a volte ancor più stimolanti. Nelle vecchie BBS, le prime e le migliori comunità elettroniche (o virtuali), ricordo ometti solitamente incolore che passerebbero inosservati per la strada o madame che avrebbero difficoltà a rendersi credibili in contesti seri, che, come conduttori di un programma radiofonico, diventavano autentici guru con stuoli di giovani emuli attorno. Le parole scritte in forma incisiva o allegorica in un forum, sarebbero probabilmente passate inosservate in qualunque aula di corso.

## **Profiliamoci**

Quali sono le caratteristiche favorevoli per considerare un formatore adatto a diventare distance trainer?

- Uno spiccato interesse per le novità e per le nuove tecnologie, o quantomeno l'assenza di rifiuto per gli strumenti elettronici ed informatici, e una significativa motivazione all'innovazione professionale.
- La voglia di cambiamento e di sperimentazione. Meglio ancora se con uno specifico interesse per l'eLearning.
- Un'esperienza significativa di formazione d'aula.
- Un'inclinazione innata all'orientamento all'altro e quindi all'educazione centrata sullo studente.
- Alcune caratteristiche personali fra cui capacità d'adattamento, flessibilità e sense of humor.
- Predisposizione alla comunicazione scritta. Capacità di sintesi e di esprimere le proprie idee per iscritto in maniera incisiva e persuasiva.
- Capacità di rappresentarsi mentalmente un ambiente virtuale e di comprendere le dinamiche psicologiche delle relazioni che si esprimono per via epistolare. Capacità di tenere a mente le persone e le loro caratteristiche, anche senza averli visti o sentiti.
- Buona capacità di spiegazione, mentalità lineare e semplice. Capacità di passare da un ragionamento involuto a uno piano.
- Orientamento determinato all'obiettivo e capacità di posizionare ogni momento e passaggio in rapporto al disegno d'insieme e al punto d'arrivo.
- Leggerezza, simpatia e arguzia nella creazione di relazioni di gruppo e nello stimolo alla discussione.
- Capacità di far fronte alla frustrazione e alle squalifiche, oltre che di mediare situazioni di conflitto e di fare rispettare la *netiquette*.

Un'ultima osservazione riguarda la formazione dei "formatori on-line". Al più presto i programmi di formazione formatori devono il più presto possibile passare dall'aula al computer. Il nostro Distance Trainer deve comprendere i benefici e i tranelli dei corsi multimediali, la loro usabilità, le caratteristiche della navigazione, ma soprattutto deve partecipare a forum di discussione, a chat private e pubbliche e, se non fosse possibile presenziare a videoconferenze, seguire prodotti in streaming on-line, prima di sperimentarsi nell'eLearning.

Per finire, riportiamo alcuni punti di base delle competenze dell'eLearner che Karen Mantyla suggerisce siano ben consolidati nella pratica professionale:

- Comprendere le differenti tecnologie e i loro reali vantaggi e svantaggi
- Saper scegliere i corsi da convertire
- Convertire corsi o contenuti di apprendimento basandosi su criteri di selezione guidati (questo aiuta gli istruttori a scegliere le tecnologie migliori per i corsi web-based, su CD-ROM, satellite, videoconferenza e altro ancora)
- Sapere preparare brevi moduli di 10-15 minuti
- Costruire in maniera interattiva il 30-50% del programma e variare le attività per assicurare una netta predominanza dell'esperienza attiva sull'insegnamento passivo
- Creare supporti visivi efficaci
- Creare materiali efficaci su siti remoti
- Preparare strumenti di valutazione
- Addestrare il gruppo di facilitatori in remoto
- Assicurare la semplicità nella fase di registrazione e di amministrazione dei requisiti pre-corso
- Rilasciare esperienze di apprendimento basate su una selezione di tecnologie
- Allestire piani d'emergenza a fronte di disfunzioni tecnologiche
- Stabilire sistemi di supporto allo studente prima, durante e dopo il rilascio dei corsi (help line e supporto e-Mail, ad esempio)
- Sapere sfruttare per intero tutti gli apparati e le applicazioni.

## Un Test per decidere

Ecco un piccolo check-up per verificare se l'eLearning fa al caso vostro o se non sia necessario ricorrere a qualche passaggio intermedio, magari aspettando di avere maturato i pre-requisiti prima di passare ai nuovi sistemi.







