

Il Sole
24ORE

AMBIENTE & SICUREZZA

Aggiornamento giuridico, normativa tecnica e applicazioni

AS

www.ambientesicurezza24.com

10

28 maggio 2013

Periodico quindicinale - Anno 15 - n. 10 - Poste Italiane SpA - A.P. - B.L. 353/2003, conc. L. 46/2004, art. 1, c.1 - DCB Roma



GRUPPO **24**ORE

La formazione d'aula può essere considerata affine alla prestazione professionale di "consulenza"

Opportunità o più responsabilità con la formazione in *e-learning*?

di Marco Paolo Carlo Picchi, *psicologo*, e Rossano Rossetti, *consulente organizzazione aziendale*

L'accordo Stato-Regioni 21 dicembre 2011, che ha stabilito i contenuti della formazione obbligatoria nell'ambito della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, ha previsto la possibilità per le imprese di coprire una parte del monte ore formativo ricorrendo al supporto informatico multimediale. Evitando uno sterile confronto diretto tra l'efficacia dell'*e-learning* e quella della formazione effettuata in aula, è analizzato come le nuove tecnologie possano contribuire, se valorizzate dall'interesse del *management*, alla piena integrazione tra obiettivi formativi e necessità della produzione.

SICUREZZA - FORMAZIONE - AULA - E-LEARNING - PRO E CONTRO

Nel mese di gennaio 2012 sono stati pubblicati gli accordi della Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano 21 dicembre 2011^[1], inerenti alla formazione dei datori di lavoro che intendano svolgere i compiti del servizio prevenzione e protezione e dei lavoratori, dei dirigenti e dei preposti.

Lo stesso documento, nella parte relativa alla formazione dei lavoratori, dirigenti e preposti ha stabilito che «*La metodologia di insegnamento/apprendimento privilegia un approccio interattivo che comporta la centralità del lavoratore nel percorso di apprendimento. A tali fini è opportuno:* (omissis)

d) favorire, ove possibile, metodologie di apprendimento innovative, anche in modalità e-learning e con ricorso a linguaggi multimediali, che garantiscano l'impegno di strumenti informatici quali canali di divulgazione dei contenuti formativi, anche ai fini di una migliore conciliazione tra esigenze professionali e esigenze di vita personale dei discenti e dei docenti».

Con questo passaggio e con il contenuto dell'Allegato I, nel quale sono descritte le caratteristiche dell'*e-learning* e le relative condizioni di utilizzo nell'ambito dei corsi sulla salute e sulla sicurezza sul lavoro, è formulata compiutamente una nuova linea di indirizzo secondo la quale «*L'evoluzione delle nuove tecnologie,*

[1] «Accordo tra il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, il Ministero della Salute, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano per la formazione dei lavoratori, ai sensi dell'articolo 37, comma 2, del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81» e «Accordo tra il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, il Ministero della Salute, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano sui corsi di formazione per lo svolgimento diretto, da parte del datore di lavoro, dei compiti di prevenzione e protezione dai rischi, ai sensi dell'articolo 34, commi 2 e 3, del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81», pubblicati nella Gazzetta Ufficiale dell'11 gennaio 2012, n. 8.

Tabella 1

Utilizzo (facoltativo) delle modalità di apprendimento *e-learning* ai sensi degli accordi 21 dicembre 2011

Tipo di formazione	Durata (minima)	Utilizzo <i>e-learning</i>
generale per i lavoratori	4 ore	sì (consentito)
specifica per i lavoratori	4-8-12 ore (secondo le categorie di rischio di cui all'Allegato 2)	no
dei dirigenti	16 ore	sì (consentito)
corsi di aggiornamento	6 ore (minimo ogni 5 anni)	sì (consentito)
particolare aggiuntiva per i preposti	8 ore	sì (consentito solo per i punti da 1 a 5)
Progetti formativi sperimentali individuati da Regioni e Province Autonome		eventualmente (per la formazione specifica dei lavoratori e dei preposti)

dei cambiamenti dei ritmi di vita (sempre più frenetici e, quindi, con poco tempo a disposizione) e della stessa concezione di formazione con l'esigenza sempre più pressante di soddisfare gli interessi dell'utente, hanno reso possibile l'affermazione di una modalità peculiare e attuale di formazione a distanza, indicata con il termine di *e-learning*».

Di fronte a questa possibilità appare interessante affrontare una disamina delle caratteristiche che possono motivare un'organizzazione a sostituire, là dove consentito dall'accordo Stato-Regioni 21 dicembre 2011 (si veda la tabella 1), la tradizionale formazione d'aula, caratterizzata da un docente, un luogo e un orario definiti e comuni a un gruppo di persone, con un approccio caratterizzato da un'aula virtuale, un orario libero, docenti invisibili e relazioni interpersonali ristrette allo scambio digitale e, quindi, completamente prive delle componenti comunicative non verbali (tono della voce, gesti, espressioni del volto).

Non è proposto un confronto diretto tra le potenzialità formative di uno e dell'altro approccio (intese come capacità di modificare conoscenze, atteggiamenti e comportamenti dei partecipanti), essendo l'efficacia della formazione in aula molto, se non moltissimo, influenzata dalla competenza del formatore e, quindi, da una

variabile aggiuntiva e difficilmente controllabile. Invece, sono esposte alcune considerazioni su come le due alternative di fruizione possano indurre le organizzazioni a collocare le unità formative su un immaginario *continuum* di utilizzo che va dall'apatia esecuzione di un dettato normativo (approccio passivo) alla costruttiva integrazione con i valori e gli obiettivi aziendali (approccio attivo).

Con questi presupposti sono esaminate alcune caratteristiche della formazione in *e-learning*, considerandola analoga a un qualsiasi altro servizio o strumento acquisito da un'organizzazione, quindi, in grado di esprimere le massime potenzialità solo se alla qualità intrinseca ha unito requisiti utili alla struttura complessiva dell'impresa, con i suoi obiettivi di produzione e i suoi valori impliciti ed espliciti.

Occorre precisare in anticipo che le considerazioni espresse valgono *in toto* per le organizzazioni che possono progettare una formazione d'aula "interna", disponendo di un numero di dipendenti, preposti, dirigenti sufficiente allo scopo. Le realtà caratterizzate unicamente da una o due figure professionali in ciascuna casistica possono essere ricondotte, in alcuni casi, a logiche diverse da quelle individuate. In coerenza con l'Allegato I, i termini "formazione a distanza" e "*e-learning*" sono utilizzati come sinonimi

anche se gli stessi hanno definito, il primo, una caratteristica logistica e, il secondo, un approccio metodologico e strumentale.

Una tecnica innovativa per una scelta conservativa

Il primo elemento di differenziazione consiste nella connotazione del "servizio" che un'organizzazione può acquisire; la formazione d'aula, avendo come attori principali uno o più formatori con comprovata esperienza nel settore, può essere considerata affine sotto molti punti di vista alla prestazione professionale di "consulenza", mentre l'utilizzo di unità formative a distanza è senz'altro riconducibile alla definizione di "strumento". Nella consulenza, l'attore esterno ha, nell'ambito di un piano di lavoro e di obiettivi definiti dal committente, una più o meno ampia facoltà di manovra (delega), che va dalla gestione dei rapporti con le persone coinvolte all'utilizzo degli strumenti maggiormente idonei per il raggiungimento dei fini condivisi. Nell'acquisto di uno strumento, invece, il *focus* è totalmente sull'organizzazione, che ha la responsabilità di scegliere il dispositivo con le caratteristiche maggiormente consone alle proprie esigenze e, immediatamente dopo l'acquisto, di usarlo e/o motivare all'uso i propri dipendenti. Pertanto, è possibile affermare che, venendo a mancare qualsiasi elemento di delega a un attore esterno, l'acquisto di una o più unità formative in *e-learning* rappresenta l'espressione di una scelta diretta e consapevole del *management*, il quale ha individuato sul mercato il prodotto con le caratteristiche ritenute maggiormente adeguate per il perseguimento dei fini aziendali, riducendo al massimo, in questo modo, le possibilità che questa formazione (intesa come contenuti e metodologie) non risulti perfettamente coerente con la strategia aziendale. Evitare l'"incognita" rappresentata dal comportamento del docente all'interno del contesto formativo comporta la rinuncia a quegli elementi di competenza e di originalità propri del professionista esperto che possono emergere come un "di più" nel contesto d'aula. Per esempio, è noto come nel processo formativo classico tra docente e partecipanti sia stipulato (implicitamente o esplicitamente) il cosiddetto "contratto psicologico di formazione", che comprende la condivisione degli aspetti più importanti della situazione formativa, pre-

messe, obiettivi, metodologie utilizzate. La presenza di questo accordo ha consentito la costituzione di "rapporti empatici" sia tra discenti, che tra discenti e formatore, in grado di facilitare considerevolmente sia lo scambio di informazioni che la stessa acquisizione di nozioni. Utilizzando la formazione a distanza, la figura del formatore (in questo caso chiamato *tutor*) è collocata su uno sfondo molto lontano dal flusso di informazioni la cui qualità è stata affidata quasi esclusivamente ai contenuti e alla tecnologia dei media. Quindi, è possibile concludere che la scelta di una formazione in *e-learning* debba essere considerata innovativa dal punto di vista tecnologico, ma conservativa dal punto di vista delle idee (anche in conseguenza dei contenuti, in gran parte definiti dall'accordo Stato-Regioni 21 dicembre 2011), adatta a organizzazioni dove il controllo del *management* sia particolarmente "presente" nella gestione delle attività.

La flessibilità nell'uso dell'*e-learning* richiede un attento monitoraggio

Un secondo elemento utile per valutare le possibilità di integrazione dell'attività formativa nel complesso delle molteplici funzioni aziendali è rappresentato da quella che potrebbe essere definita "praticità d'uso", cioè la facilità nella gestione e nella sovrapposizione delle ore di formazione con quelle destinate alle attività più ordinarie.

Da questo punto di vista, è innegabile che la formazione a distanza sia segnalata per un gran numero di caratteristiche positive:

- non richiede un luogo dedicato;
- può essere fruita per periodi brevi o lunghi e si adegua alla tempistica di ogni singolo discente;
- non richiede la condivisione di tempi e di luoghi da parte di più persone con tutti i necessari compromessi preliminari e le immaginabili conseguenze a livello di produttività;
- non è influenzata da eventi imprevedibili, quali le assenze per malattia o le emergenze che possono imporre al discente (specialmente se preposto o dirigente) di rinunciare all'attività formativa per presenziare alle proprie mansioni ordinarie.

Inoltre, la connettività del *web* risulta fondamentale per l'effettuazione di percorsi formativi da parte di coloro che passano grande parte del proprio tempo in sedi

Tabella 1

Elementi specifici dell'erogazione in *e-learning* e possibili strategie di ottimizzazione

Caratteristica	Pro	Contro	Strategie compensative specifiche	Strategie generali
Le Unità Formative sono acquistabili sul mercato; manca il rapporto diretto con i formatori.	Possibilità di vagliare le molte proposte del mercato.	Il Tutor dei corsi non interagisce con l'azienda.	Ricevere un <i>feedback</i> del corso e dei contenuti del <i>forum/chat</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Approfondire i contenuti dell'Accordo Stato-Regioni, degli Allegati e delle relative linee applicative.
	Contenuti sicuramente coerenti con la normativa.	Contenuti standardizzati.	Elevato impegno del management nella scelta del "prodotto" formativo.	
Luoghi e tempi della formazione non sono condivisi da un gruppo di partecipanti, ma specifici per ciascun discente.	Flessibilità nei tempi di erogazione.	Formazione "no-stop": assenza di tempi certi.	Privilegiare i corsi che consentono il monitoraggio delle attività del singolo utente.	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare una strategia formativa in funzione delle specificità aziendali, nel rispetto dei contenuti obbligatori.
	Svolgimento dei corsi non influenzato da malattie o assenze dei singoli.	Ciascun dipendente ha un bilancio formativo proprio.	Monitorare e sollecitare attivamente i "ritardatari".	
I partecipanti si interfacciano direttamente con la piattaforma multimediale.	Multimedialità; possibilità di approfondire i vari temi.	Le persone possono procrastinare i tempi della formazione o non utilizzare tutte le potenzialità offerte dalle piattaforme informatiche.	Valorizzare l'impegno dei lavoratori nella prevenzione.	<ul style="list-style-type: none"> • Favorire la sovrapposizione tra le attività di prevenzione e di produzione.
	Autonomia dei discenti nella gestione dei tempi formativi.		Valorizzare l'impegno dei lavoratori nell'attività formativa.	

distaccate o presso clienti e fornitori. L'esecuzione di attività formative in *e-learning* non consente di disporre, però, di "tempi certi" per lo svolgimento e la chiusura dei corsi, in quanto le tempistiche di utilizzo risultano diverse per ciascun dipendente coinvolto, a volte sovrapponendo più corsi sulle stesse figure aziendali; quindi, diventa maggiormente complesso tenere un "bilancio" formativo, inteso come consapevolezza di "chi e quanto è formato su cosa". Utilizzando il supporto informatico, i momenti formativi non costituiscono un'alternativa a quelli produttivi e le due attività possono avvicinarsi e sovrapporsi con modalità estremamente flessibili e contemporaneamente complesse da gestire e rendicontare; il recupero di eventuali "ritardatari" richiederà l'utilizzo di comunicazioni estremamente personalizzate. Il responsabile interno per la formazione non avrà più la preoccupazione di comunicare tempesti-

vamente luoghi e orari di formazione, ma dovrà necessariamente seguire la posizione personale di ciascun dipendente coinvolto. Come conseguenza, la gestione della formazione risulterà più agevole per le organizzazioni i cui *manager* sapranno coniugare un sistema di monitoraggio efficiente con una elevata capacità persuasiva.

Con la formazione in *e-learning* un'organizzazione "risuota per quanto ha investito"

L'ultimo elemento che occorre considerare riguarda i destinatari primi della formazione, in questo caso, i dipendenti, i preposti e i dirigenti. È necessario comprendere se la partecipazione a un corso erogato in *e-learning* può favorire l'integrazione e la condivisione degli obiettivi aziendali in misura maggiore o minore rispetto alla frequenza in aula e se il coinvolgimento del dipendente nella politica di

prevenzione e di sicurezza è favorito maggiormente dal *medium* tecnologico o dalle valenze emotive e comunicative legate al docente e al gruppo dei discenti/colleghi.

Partecipare a un corso di formazione seduti di fronte a un *monitor* e a una tastiera richiede, innanzitutto, una forte dose di motivazione, di responsabilità personale e di iniziativa. Nella formazione d'aula, l'allievo può permettersi una posizione inizialmente passiva, sarà il docente a preoccuparsi di creare le condizioni favorevoli alla sua partecipazione attiva, gestendo i tempi e i contenuti, chiarendo eventuali punti oscuri della programmazione. Qualsiasi apparato multimediale si rivela, invece, tanto più interattivo e produttore di conoscenza quanto più il fruitore è spontaneamente interessato a utilizzarlo e ad approfondire gli argomenti presentati; l'interattività può essere pienamente valorizzata solo in presenza di un elevato coinvolgimento dell'attore umano. È ovvio che l'interesse del dipendente sarà tanto più elevato quanto più il suo percorso professionale all'interno dell'organizzazione lo avrà educato a valorizzare la formazione in generale e gli elementi legati alla sicurezza in particolare e quanto più lo stesso avrà sperimentato, in contesti precedenti, che l'adesione alle attività di formazione e il rispetto delle procedure legate alla sicurezza hanno effetti positivi sulla propria carriera o almeno sulla considerazione dei superiori; «*occorre che la persona veda la situazione formativa come funzionale a una migliore situazione lavorativa, e la migliore situazione lavorativa come funzionale a una migliore situazione di vita. Di conseguenza deve vedere il sé in formazione come parte del sé al lavoro, in coerenza con esso, e il sé al lavoro come una parte del sé totale, e in coerenza con esso*»^[2]. Quindi, è possibile affermare che, fornendo al dipendente un'unità formativa erogata in *e-learning*, un'organizzazione "riscuote per quanto ha investito". Se nel corso del rapporto di lavoro gli appartenenti all'organizzazione hanno visto valorizzati i momenti formativi e le attività legate alla prevenzione, la loro interazione con gli strumenti multimediali sarà attiva e capace di produrre conoscenza e cambiamento; in caso contrario, il lavoratore non sarà interessato a fruire dei *forum*, delle aule virtuali, degli approfondimenti, dei filmati

e di tutti quei *media* che la moderna tecnologia può mettergli a disposizione, il corso sarà vissuto come l'ennesima "seccatura che distoglie dalle cose serie" e relegato alla mera esecuzione di pratica burocratica. Da questo punto di vista, la formazione a distanza raggiunge i suoi obiettivi in relazione alle caratteristiche della cultura aziendale, stimolante quando e dove l'organizzazione ha saputo, nel tempo, attribuire importanza ai valori della formazione e della sicurezza, fredda e asettica laddove "il lavoro è altra cosa".

Alcuni limiti della formazione in *e-learning*

Sulla base di quanto esposto, è possibile affermare che la formazione a distanza in materia di salute e di sicurezza nei luoghi di lavoro, oltre a possedere numerose caratteristiche utili a facilitarne l'integrazione con i processi aziendali, presenti anche alcuni aspetti che potrebbero condizionarne le potenzialità, in particolare:

- le proposte offerte dal mercato hanno necessariamente come riferimento per i contenuti l'accordo Stato-Regioni e sono formulate in modo da essere fruibili da tutte o quasi tutte le realtà organizzative; questo comporta un'elevata standardizzazione dei contenuti e la conseguente perdita di originalità e flessibilità;
- l'assenza delle relazioni personali con il docente e con i colleghi di corso può far mancare nei partecipanti la motivazione a formulare contributi o domande, favorendo la permanenza di eventuali "punti oscuri" e l'appiattimento sui contenuti di base;
- le unità formative erogate in *e-learning*, essendo fruibili da più dipendenti contemporaneamente, ognuno con modalità e tempi diversi, richiedono un monitoraggio continuo e capillare da parte del *management*, che non dovrà gestire "aule e corsi" ma "persone e percorsi";
- nelle realtà organizzative caratterizzate da scarso interesse per la formazione, le potenzialità dell'informatica sono probabilmente destinate a rimanere inesprese.

Alcuni di questi limiti sono stati in qualche modo prevenuti dallo stesso documento de-

[2] Per maggiori informazioni si veda, di C. Bisio, *Costruzione della realtà e formazione*, Franco Angeli, 1998.

rivante dall'accordo Stato-Regioni 21 dicembre 2011 che, nell'Allegato I ha precisato che «Per e-Learning si intende un modello formativo interattivo e realizzato previa collaborazione interpersonale all'interno di gruppi didattici strutturati (aule virtuali tematiche, seminari tematici) o semistrutturati (forum o chat telematiche), nel quale operi una piattaforma informatica che consente ai discenti di interagire con i tutor e anche tra loro. Tale modello formativo non si limita, tuttavia, alla semplice fruizione di materiali didattici via Internet, all'uso della mail tra docente e studente o di un forum online dedicato a un determinato argomento ma utilizza la piattaforma informatica come strumento di realizzazione di un percorso di apprendimento dinamico che consente al discente di partecipare alle attività didattico-formative in una comunità virtuale. In tal modo si annulla di fatto la distanza fisica esistente tra i componenti della comunità di studio, in una prospettiva di piena condivisione di materiali e conoscenze, di conseguenza contribuendo alla nascita di una comunità di pratica online. A questo scopo, ruolo fondamentale è riservato agli e-tutor, ossia ai formatori, i quali devono essere in grado di garantire la costante raccolta di osservazioni, esigenze e bisogni specifici degli utenti, attraverso un continuo raffronto con utenti, docenti e comitato scientifico». Anche queste avvertenze, per quanto rivelatrici di un'attenta analisi delle dinamiche formative, non si sono allontanate, tuttavia, da un'ottica finalizzata a ribadire «la centralità del lavoratore nel percorso di apprendimento», creando, di fatto, un rapporto duale ed esclusivo tra il discente e le unità didattiche, nel quale è compito delle seconde creare le migliori condizioni per favorire l'apprendimento e anche il cambiamento del primo, ma non prevedendo una eguale attenzione verso le eventuali necessità o desideri dell'organizzazione.

Conclusioni

Il percorso rivolto alla piena realizzazione delle potenzialità dell'e-learning è ancora all'inizio e questo tragitto deve prestare

un'adeguata attenzione alla qualità dell'offerta formativa e alla sua capacità di essere parte costitutiva e non corpo estraneo per le organizzazioni (per una sintesi delle potenzialità dei limiti e di alcune possibili strategie di ottimizzazione si veda la tabella 2).

La tecnologia attualmente disponibile ha reso possibile il riversamento delle unità formative sui server aziendali, la creazione di filmati specifici per le singole realtà produttive, la produzione di report aggiornati in tempo reale sul profilo formativo di ciascun dipendente, la restituzione di feedback su eventuali suggerimenti o criticità emerse nei forum o segnalate direttamente al tutor, in sintesi, la possibilità di creare progetti formativi che vadano incontro alle reali esigenze delle organizzazioni, rimanendo conformi a quanto stabilito dal dettato normativo.

Sembra necessario rivolgere alle aziende un invito e una provocazione. Un sistema di formazione multimediale in e-learning può essere valorizzato solo dalla motivazione degli utenti; pur non essendo espressi per mezzo di tecnologie sofisticate, anche i contenuti dell'accordo Stato-Regioni 21 dicembre 2011 e le relative linee applicative hanno proposto un ventaglio di possibilità che può produrre, se correttamente e attivamente compreso e applicato dal management, un approccio alla formazione sulla sicurezza e prevenzione veramente flessibile e adeguato a molteplici realtà organizzative.

Pur non volendo esaminare tutti i punti del documento, basti segnalare che questo, pur determinando tutte le caratteristiche essenziali del percorso formativo, ha consentito una significativa autonomia nella definizione dei contenuti, in particolare, per quanto concerne gli aggiornamenti periodici.

Solo una visione frettolosa e miope può scoprire le alternative possibili al mero dualismo tra la formazione d'aula e quella a distanza e rientra veramente nell'interesse di ciascun manager conoscere approfonditamente tutta la gamma delle possibilità offerte, al fine di usufruire, nel rispetto dei requisiti fondamentali, di uno strumento veramente "su misura". ■