

INNAMORARSI DELL'E-LEARNING

Un Whitepaper Choralia

PERFORMANCE DRIVEN TRAINING

BUSINESS SIMULATIONS

SALES PROCESS ENGINEERING

PERFORMANCE
COACHING

VANTIC®

GAMIFICATION

PROJECT MANAGEMENT

Whitepaper

Innamorarsi dell'E-learning

Disclaimer



Quest'opera è stata rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 2.5 Italia. Per leggere una copia della licenza visita il sito web <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/it/> o spedisci una lettera a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Inoltre, per codice deontologico autoimposto, al fine di combattere la comune e illecita diffusione di contenuti intellettuali e industriali attraverso copie e plaghi non autorizzati di materiali formativi:

- Choralia Srl detiene tutti i diritti per i contenuti.
- Ogni diritto di riprodurre, trasferire, assegnare, o creare lavori derivati e basati su tali contenuti è consentito solo a seguito di un permesso scritto di Choralia Srl.
- Choralia si riserva di fare lecito riferimento agli articoli scientifici e alla bibliografia impiegati per lo sviluppo dei contenuti.

09/08/2016



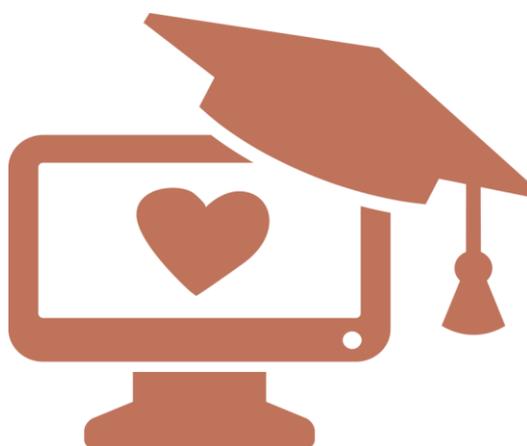
L'APPRENDIMENTO ONLINE NON DEVE ESSERE UNA SCOCCIATURA!

Sono sempre disposto ad imparare, sebbene non sempre mi piaccia che mi si insegni qualcosa
W. Churchill

Questa frase di Churchill rappresenta, ante litteram, uno dei principali problemi con tutta la formazione degli adulti, in particolare con quella in remoto.

Infatti, alcuni aspetti dell'insegnamento tradizionale – quello a cui siamo abituati a scuola ed all'università – hanno influenze negative sull'acquisizione di nuove competenze e conoscenze.

È un fenomeno interessante: sapere è potere, avere più competenze spesso significa (dimostrabilmente) maggior successo professionale ma per sapere di più bisogna fare uno sforzo maggiore. Molti, dunque, finiscono per preferire non impegnarsi e di conseguenza rifiutano volontariamente di migliorare la propria vita lavorativa.



Noi di Choralia però sappiamo che anche l'apprendimento – il processo di assimilazione di nuove informazioni, la loro messa in pratica e il loro mantenimento nel tempo – può essere piacevole. L'abbiamo sperimentato in aula, dal vivo, in 15 anni di didattica attiva e di Business Simulation. Lo stesso principio, però, vale anche per l'apprendimento online: è possibile amarlo, non solo tollerarlo come un "male necessario".

Innanzitutto, cosa non va con la maggior parte dell'e-learning?

Per alcuni, persino la parola "imparare" può avere una connotazione negativa e limitata. La formazione è vissuta da molti come un momento di accrescimento professionale, ma non da tutti! Può portarsi appresso sentimenti di noia, l'idea di dover fare i compiti, ascoltare un professore che parla di cose che non servono.

Le esperienze d'apprendimento che abbiamo avuto da giovani possono aver influenzato l'opinione che abbiamo della formazione. Ci viene in mente di quando stavamo in classe come fossimo tenuti in gabbia, seduti su sedie scomode, tormentati dai nostri compagni di classe e trattati come degli automi dagli insegnanti. Ci si sentiva sollevati solo dopo le verifiche e quando si tornava a casa (dove ci aspettava una serata piena di compiti da finire). Se queste sono le uniche esperienze di apprendimento che abbiamo avuto, di certo non ameremo imparare da adulti.

Molte persone hanno partecipato a dei corsi di formazione da adulti – molto spesso, condotti proprio come a scuola, con una lavagna, o centinaia di slide poco leggibili, in cui un docente spiega per otto lunghissime ore molti concetti, più o meno utili. Per di più, alcuni hanno seguito dei corsi online negli anni passati in azienda. Già l'idea di svolgere un corso di fronte al proprio PC richiama alla mente i compiti della scuola dell'obbligo: pomeriggi di sole passati di fronte ai quaderni o ad un PC a fare esercizi, anziché giocare o uscire con gli amici. Per di più, molti, troppi e-learning finiscono per essere dei plichi interminabili di slide densissime di concetti – del tipo che vorresti poter cliccare più velocemente, pur di arrivare alla fine e finalmente tornare a lavorare! È un quadro noto?

Potresti pensare: “E quindi? Le persone non si divertono a fare i corsi online – niente di speciale. Devono solo portare pazienza e studiare, è un loro dovere”.

No.

L'abbiamo detto prima e lo ribadiamo adesso: gli studenti potrebbero e dovrebbero amare il proprio apprendimento. Così come nei corsi dal vivo cerchiamo docenti brillanti, in grado di creare esperienze d'aula positive, così l'e-learning non deve essere noioso! Infatti, è importante assicurarsi che i processi di apprendimento non siano monotoni. Perché? Beh... molte ricerche hanno dimostrato che le persone che si godono l'apprendimento:

- Sono più coinvolte dalla materia che studiano.
- Sono più impazienti di apprendere nuove cose.
- Mantengono più informazioni.
- Incoraggiano altri a prendere parte all'apprendimento.
- Riescono meglio sul lavoro.
- Fanno risparmiare alle loro aziende.



Siamo sicuri che investire un po' di più per assicurarsi che i discenti apprezzino il loro apprendimento darà i suoi frutti: l'abbiamo toccato con mano in 15 anni di lavoro. Abbiamo persino scoperto che quelle aziende che offrono al loro staff opportunità di crescita hanno una reputazione maggiore presso gli impiegati. Quindi, non solo le tue risorse acquisiranno più capacità, ma saranno pure più motivate, più leali! Ottimo!

Prima di pensare di implementare un programma di e-learning veramente efficace, hai prima bisogno di capire cosa non bisogna fare.

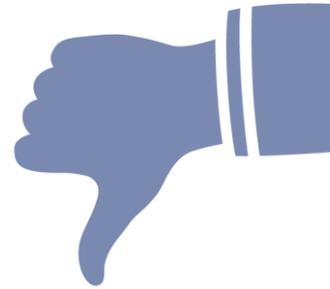
PERCHE' MOLTI PROGRAMMI DI E-LEARNING FALLISCONO?

Oggi, le aziende stanno riscontrando i benefici dei corsi di apprendimento online. In Europa, circa il 70% delle aziende sta utilizzando qualche strumento online per gestire la formazione, con un 50% che utilizza e-learning¹. L'e-learning fa risparmiare (riduce i costi di formazione fino al 70%), garantisce un migliore ritorno

dell'investimento, ha una grande percentuale di successo e, se eseguito correttamente, può spronare i discenti ed incoraggiarli a cambiare atteggiamento tanto quanto un corso “dal vivo”. Inoltre, se i discenti (ed i sindacati) sono d'accordo, può essere svolto durante il tempo libero, così che l'impatto sul tempo lavorativo sia minore rispetto all'apprendimento tradizionale in aula, che comporta giorni lontano dal lavoro. In particolare le aziende multinazionali, che devono erogare formazione su più Paesi ne traggono dei benefici straordinari: i soli costi di organizzazione sono enormi! Ma con l'e-learning si possono azzerare.

Ma non tutto l'apprendimento online è uguale. La maggior parte dell'e-learning di oggi è:

- Impantanato nel binomio “dare informazioni – fare quiz”
- Basato su un enorme numero di slide
- Noioso
- Monotono
- Tetto
- Non coinvolgente
- Standardizzato
- Ripetitivo
- Non ingegnoso
- Non attraente
- Non stimolante



Se qualcuno dice che odia l'e-learning (quanti ne abbiamo sentiti!) non vuol per forza dire che odia imparare. Al contrario, il cervello umano ama imparare – come Churchill – ma non ama che gli siano impartiti a forza dei concetti. Siamo nati per imparare, ma l'apprendimento può avvenire solo quando è guidato da interesse, novità, emozioni e significati.

Ciò che le persone odiano davvero è l'ambiente in cui avviene l'apprendimento. È un fenomeno ben noto che le condizioni fisiche di un'aula impattino sulla qualità dell'apprendimento: un'aula scomoda e fredda può annullare completamente l'effetto di un ottimo corso. Allo stesso modo, siamo pronti a scommettere che gli e-learning che non hanno funzionato nella tua organizzazione sono lunghi set di slide, al massimo con un quiz ogni tanto e se va bene ogni tanto un breve video e qualche tabella densissima di dati. Corretto? Le persone hanno bisogno di stimoli, eccitamento, intrigo e personalizzazione per apprezzare al meglio l'esperienza, per assimilare più conoscenze e per riavvicinarsi all'e-learning. Ma finora si è speso più tempo ad abbellire le slide, che a creare esperienze di apprendimento attivo davvero coinvolgenti.

COME PORTARE LE PERSONE AD AMARE L'E-LEARNING

Le persone amano imparare quando hanno la sensazione di costruire l'apprendimento stesso.

La frase di Churchill citata all'inizio di questo articolo anticipa mezzo secolo di ricerca cognitiva. In una meta-analisi del 2007², un gruppo di psicologi americani ha analizzato 86 diversi studi sull'apprendimento, evidenziando come generare contenuti permette un apprendimento del 40% superiore rispetto alla semplice lettura.

Questo effetto, nella sua forma più semplice, lo si verifica con una considerazione nota a tutti: ripetere a voce alta permette di memorizzare meglio, rispetto a leggere a mente. Nelle sue forme più complesse, invece, richiede tecniche di insegnamento più evolute. Noi in Choralia teniamo sempre conto di tre capisaldi dell'apprendimento: il ciclo di Kolb, la tassonomia di Bloom e la piramide dei bisogni di apprendimento.

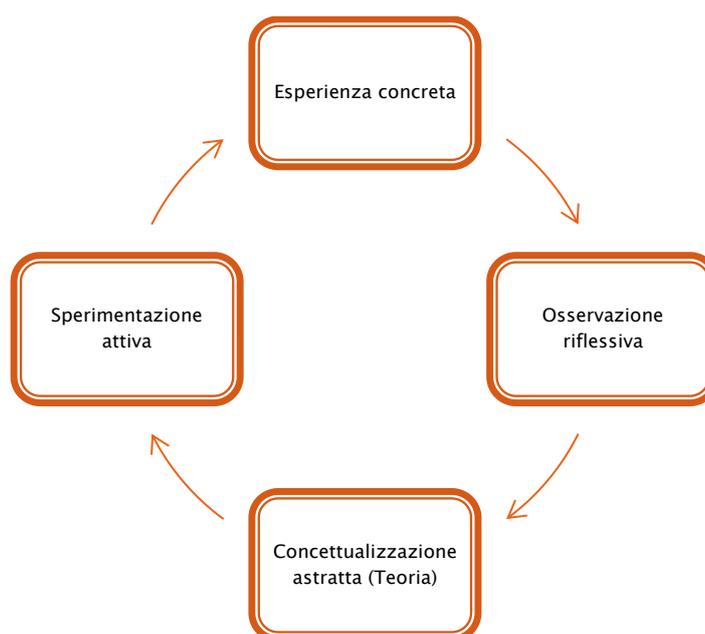
IL CICLO DI KOLB E LEWIN

Per stimolare un adulto ad apprendere non bisogna insegnare, ma lasciare che lui trasformi dei concetti a partire da delle esperienze: è questo il senso della già citata teoria generativa ed è questa la lezione dell'apprendimento esperienziale.

Moltissima formazione online (e non solo) antepone il concetto alla pratica. Spiego, verifico, applico. Questo approccio non funziona con gli adulti.

La prima chiave per costruire un e-learning che funziona è invertire il paradigma: applico, spiego, verifico, riapplico.

Questa sequenza risponde alla struttura del ciclo di apprendimento di Kolb e Lewin, secondo cui la struttura migliore per apprendere è questo ciclo:



Il ciclo di Kolb permette di costruire una didattica attiva, in cui il discente prenda possesso dei concetti che studia, li modifichi, li sperimenti, li utilizzi, prima di formalizzarli in un modello teorico, che a questo punto ha il ruolo di “sistemare” i pezzi del puzzle.

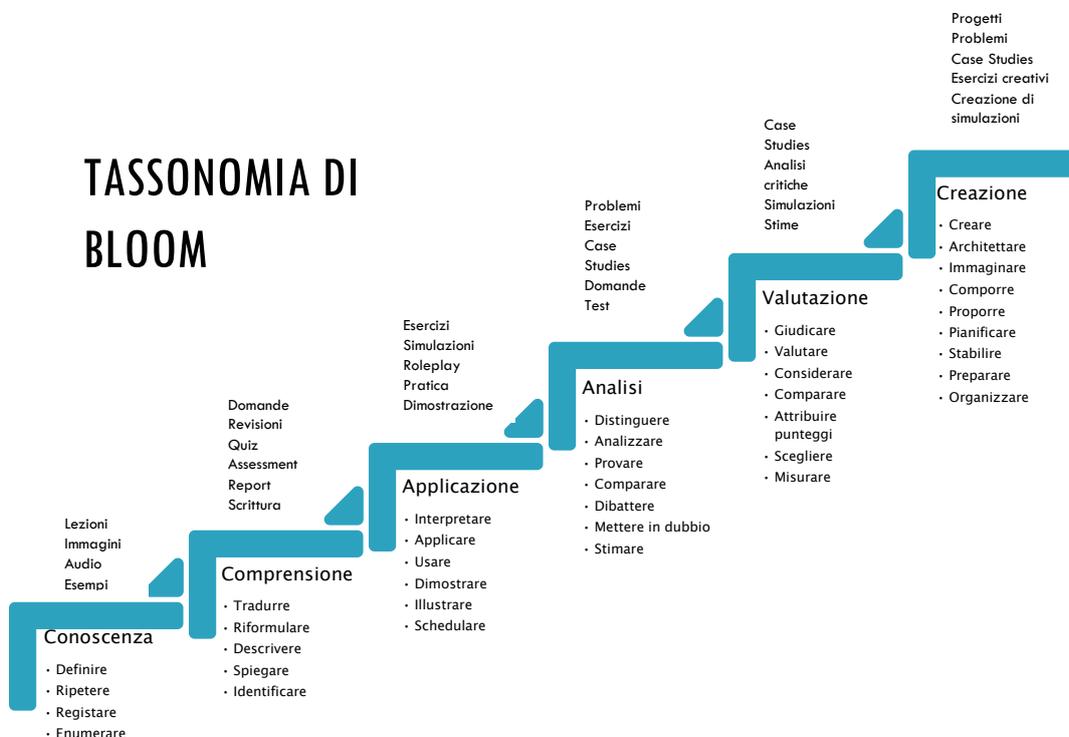
Costruire un e-learning a cicli di Kolb richiede uno sforzo in più, ma i risultati sono eccezionali.

LA TASSONOMIA DI BLOOM

La tassonomia di Bloom spiega che ci sono diversi livelli di apprendimento – dai compiti impostati sulla creatività ad approcci più “terra terra” basati sulla conoscenza.

Coloro che si occupano della realizzazione dei corsi di formazione sanno che la tassonomia di Bloom è l’approccio migliore per creare obiettivi di apprendimento che riescano davvero a coinvolgere le persone ad utilizzare correttamente i materiali formativi, lavorando sodo ed imparando nuovi concetti, appaiandoli agli strumenti formativi corretti.

Come si può vedere dal diagramma che segue, il livello più basso è rappresentato dalla conoscenza basilare, ossia ricordare informazioni precedentemente impartite. In questo livello, gli obiettivi di apprendimento includono l’assimilazione di termini chiave ed elenchi di parole attraverso un processo di ripetizione di qualcosa di già sentito o visto.



Gli obiettivi di apprendimento del livello “comprensione” sono basati sull’analisi di nuove informazioni. Qui, si richiede ai discenti di usare le informazioni che hanno appena imparato per rispondere domande base.

Nel livello “applicazione”, si devono risolvere nuovi problemi applicando ciò che hanno imparato in situazioni lavorative quotidiane.

Nel livello “analisi”, devono saper distinguere i fatti dalle inferenze. Gli obiettivi formativi comportano la distinzione dei concetti dalle parti che li compongono. Esempio: “Trovare le informazioni riguardo al problema del Fiance e selezionare il mezzo più appropriato per risolverlo”.

Gli obiettivi formativi del livello “valutazione” comportano dare giudizi riguardo al valore di idee o oggetti. Esempio: “Considerando i seguenti colloqui, selezionare il miglior candidato da assumere”.

L’ultimo livello, “creare”, comporta la costruzione di una struttura o griglia partendo da diversi elementi; in altre parole, assemblare parti diverse per risolvere un problema generale enfatizzando la creazione di qualcosa di nuovo. Esempio: “Considerando ciò che sai riguardo alla Rossi Energia, realizza un programma formativo appropriato”.

È quindi chiaro come i gradini della tassonomia di Bloom mirino a diversi tipi di conoscenza – dall’immagazzinare informazioni dirette fino alla creazione di nuovi processi attraverso una consapevolezza profonda di quanto è stato appreso.

La maggior parte dell’e-learning – quello sulla cui utilità la maggior parte dei responsabili della formazione è molto scettico – si focalizza sui gradini inferiori del diagramma proposto: “conoscenza” e “comprensione”. Perché? Ovvio! Perché si limita ad utilizzare slide, quiz, teste ed ogni tanto qualche video o audio didattico – in altre parole, i materiali tipici dei due gradini inferiori della Tassonomia di Bloom. Di conseguenza, il discente non è incoraggiato ad ottenere un livello profondo di comprensione, e quindi non è così coinvolto o interessato dall’apprendimento. Sicuramente, essere in grado di ricordare un fatto è notevole, e azzeccare le risposte al test può aumentare l’autostima. Ma quanto saresti coinvolto in più se potessi vedere i risultati che hai raggiunto, dall’apprendimento di concetti base alla creazione di processi personali e soluzioni a possibili problemi?

Tener conto della Tassonomia di Bloom è relativamente facile quando si parla di formazione d’aula: creare case histories e business simulation altamente ingaggianti è una delle specialità di Choralia da 15 anni. La vera sfida è introdurre questi principi nell’E-learning, perché, lasciate ad “istruirsi da sole”, le persone perdono facilmente interesse.

PIRAMIDE DEI BISOGNI DI APPRENDIMENTO

A supportarci in questo caso troviamo la piramide dei bisogni di apprendimento. Questa teoria spiega che non è solo **COSA** è stato insegnato che ha effetto sull'apprezzamento dell'apprendimento, ma è anche **COME** avviene l'insegnamento.

Considera un'unità di e-learning di 30 schermate; ogni schermata contiene alcuni paragrafi di testo e dieci domande alla fine per controllare se hai imparato o meno.

Ora pensa ad un'unità di e-learning contenente le stesse informazioni, ma presentate in un insieme di video, audio ed elenchi a punti, con scenari pratici, apprendimento interattivo e diversi tipi di domande (scelta multipla, prendi e trascina, risposte aperte).

Quale delle due unità è più entusiasmante da completare?

Quale ti spronerebbe ad andare a casa e iniziare subito l'unità seguente?

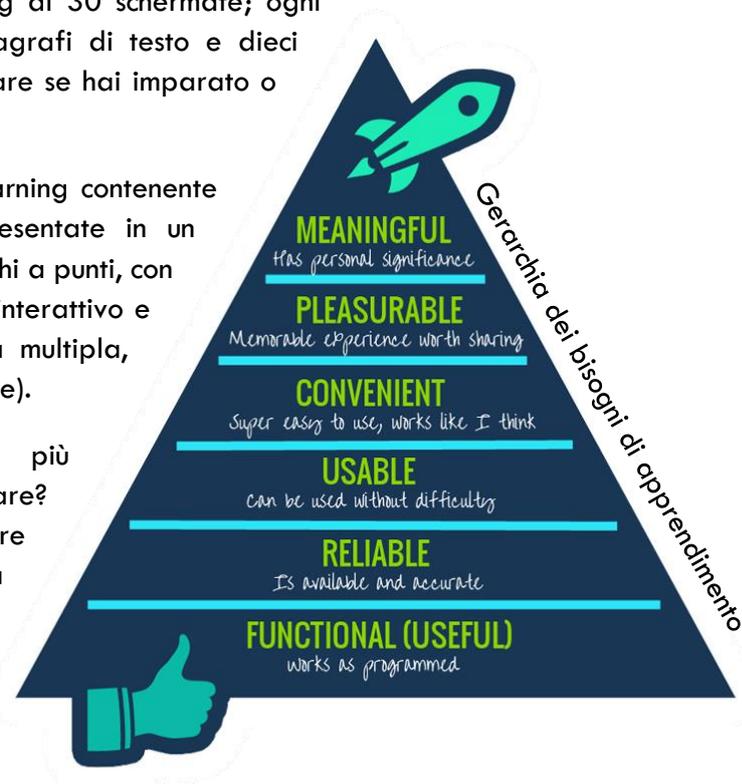
La gerarchia dei bisogni dell'utente spiega perché riceviamo più appagamento dalle unità di e-learning interattive piuttosto che da quelle tradizionali.

I primi gradini della piramide comprendono unità funzionali, dirette, facili da capire, affidabili e comode – puoi loggarti sul tuo computer e iniziare l'apprendimento.

Ma è anche piacevole? L'esperienza di apprendimento ti è rimasta impressa indipendentemente da ciò che hai imparato? Ti rivolgi ai colleghi dicendo: "Ragazzi ho fatto l'unità sulla sicurezza! Ogni schermata aveva un sacco di testo e poi ho risposto a dieci domande. Davvero interessante!"?

O piuttosto: "Splendido! Ho finito l'unità sulla sicurezza ieri. Era come un videogame, mi potevo muovere all'interno del punto vendita per identificare ogni possibile problema e se non riuscivo, beh, sapete cosa capita se non gestisci quel macchinario in totale sicurezza... un disastro!"

Se l'e-learning è ben progettato, è rilevante per i discenti ed è divertente, le persone si innamoreranno del loro apprendimento. Ma cosa ne è della cima della gerarchia? Come può l'apprendimento essere significativo a livello personale?



Buona parte dell'apprendimento non è memorabile, per lo meno nel senso che gli attribuiamo qui. Sicuramente, i discenti pongono domande in relazione alle proprie esperienze personali e applicano ciò che sanno nelle circostanze in cui si imbattono. Ma ciò non vuol dire che l'apprendimento abbia avuto un significato a livello personale.

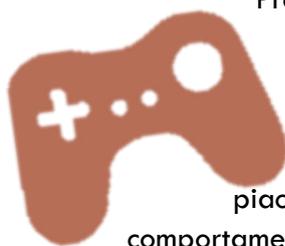
Un e-learning fatto come si deve utilizza direttamente l'esperienza degli utenti e la incorpora nei scenari dell'unità. La modalità d'apprendimento della scoperta – la nostra tecnica per sondare il terreno – fa sì che ogni utente metta le informazioni relative al loro lavoro direttamente nell'e-learning.

Per esempio, l'e-learning potrebbe domandare all'utente di inserire il proprio nome, ruolo e azienda. L'unità avrà quindi un valore personale per il discente ogni volta che si riferisce a quei dettagli.

L'istruzione in un'unità e-learning standard sarebbe: "Prendi tempo per riflettere su questa informazione e pensa a come possa influenzare il tuo ruolo corrente all'interno dell'azienda".

Mentre la stessa istruzione in un buon e-learning sarebbe: "[Mario], prenditi un momento per riflettere riguardo a come questa informazione riguardo alle norme etiche possa avere delle conseguenze sul tuo ruolo di [sales manager] a [nome azienda]. Scrivi le tue considerazioni nell'apposita sezione". Le informazioni che Mario fornirà saranno poi inserite in un documento da scaricare alla fine dell'unità di e-learning, così da mettergli a disposizione un piano pronto all'uso da applicare al lavoro. Viste le differenze?

COME SPINGERE LA GENTE AD AMARE L'E-LEARNING: GAMIFICATION!



Proseguendo dalle teorie, osserviamo alcuni componenti che possono aiutare le persone ad apprezzare il loro apprendimento. Il primo passo è la gamification.

Praticamente, si tratta di applicare tecniche di gioco in ambienti non di gioco per rendere il tutto più divertente e piacevole e per dare avvio ad una ripetizione del comportamento.

La gamification affronta il problema principale che caratterizza tutti i corsi di e-learning: il coinvolgimento. Un dipendente coinvolto ha un attaccamento emotivo al proprio apprendimento che influenza profondamente la volontà di imparare e far bene al lavoro. I collaboratori coinvolti generano il 43% in più di entrate³ e prendono solo 2.69 giorni di malattia comparati con quelli non coinvolti (6.19)⁴.

Ma coinvolgere i collaboratori durante l'apprendimento in remoto è complesso. Ci sono molte insidie: mancanza di motivazione, carico di lavoro soverchiante, eccesso di distrazioni, mancanza di premi e materiale formativo noioso.

L'apprendimento basato sul gioco risolve questi problemi. Comporta l'utilizzo di badge, traguardi e premi per celebrare il successo e il completamento delle unità di e-learning; classifiche per rinvigorire la competizione sana tra colleghi; e altre tecniche di gioco, come esercizi a tempo e quiz, per costruire entusiasmo e coinvolgimento.

Funziona davvero: la gamification di Deloitte Leadership Academy ha portato ad un aumento del 46.6% del numero di utenti che ritornano al sito ogni giorno, e un 36.3% di quelli che ci ritornano una volta alla settimana⁵.

Abbiamo scoperto che applicare dinamiche di gioco alla Spicers Academy – l'accademia per le vendite che Growth Engineering, il nostro partner inglese, ha creato per un'azienda leader in prodotti per ufficio – ha comportato un aumento dell'80% di traffico e aumentato la conoscenza delle tecniche di vendita del 24.7%. Questa è la prova che la gamification non è una favola, e non ha nulla a che vedere con Angry Birds!

La gamification porta il divertimento nell'apprendimento; spinge la gente ad essere più energica, motivata, coinvolta ed entusiasta nei confronti dell'e-learning!

COME FARE SI' CHE LA GENTE AMI L'E-LEARNING – PERSONALIZZAZIONE!

Un altro modo per rendere l'e-learning appetibile, facendolo salire nella gerarchia dei bisogni dell'utente, è la personalizzazione dell'apprendimento.

Come già detto, la personalizzazione si può ottenere incoraggiando le persone ad inserire le loro esperienze negli scenari di e-learning. Le classifiche presenti nei nostri sistemi di Gamification rendono un po' più personale il rapporto con il materiale formativo: completare o meno l'e-learning avrà un impatto, perché può far arrivare il mio nome in cima alla lista! Personalizzare un e-learning è possibile anche in molti altri modi. Il feedback dato è personalizzato rispetto agli errori fatti o alle risposte corrette. Possiamo anche personalizzare il profilo individuale, con un avatar unico, che cambia e si evolve con il progredire nei livelli. Inoltre, ogni unità è progettata in modo che sia personalizzata rispetto ai contenuti ed ai processi del cliente, esattamente come in un corso Choralia.

Spingere gli apprendisti ad utilizzare le proprie esperienze per arricchire la loro esperienza di apprendimento renderà il tutto più piacevole. Si sentiranno più connessi e coinvolti con la materia che stanno imparando e sarà più probabile che se la ricordino.



La personalizzazione non è soltanto dare input tramite l'esperienza. Si tratta anche di rendere l'intero processo d'apprendimento più individuale. Le persone apprezzano la loro formazione di più se sono in grado di affrontarla al loro passo, qualunque esso sia. L'e-learning ben realizzato rende tutto ciò una possibilità – i discenti possono accedere alla loro piattaforma online quando vogliono e dove vogliono, che sia attraverso il loro smartphone, tablet o computer. Possono imparare in salotto, sul divano, con una tazza di tè e un gatto al loro fianco. Chi non amerebbe tutto ciò?

COME FAR SI' CHE LA GENTE AMI L'E-LEARNING – PERCORSI CHIARI!

Cosa ti sembra più entusiasmante: intraprendere un viaggio verso una meta ignota, per strade sconosciute, con una macchina che non hai mai guidato prima o iniziare un viaggio con la tua solita macchina, con l'aiuto di un navigatore satellitare e dopo che ti sei informato sulle condizioni del traffico e valutato il percorso migliore?

Allo stesso modo, l'e-learning non ti piacerebbe di più se sapessi già cosa aspettarti, quanto sono lunghe le unità, quali tipi di test e valutazioni dovrai prendere completare?

Una buona piattaforma di e-learning consente agli apprendisti di vedere i progressi fatti – quanti punti si ha totalizzato, quanti punti sono necessari per raggiungere il livello successivo, il proprio posizionamento in classifica. “Sono ancora davanti a Luisa della divisione Centro Italia?”

Avere sentieri di apprendimento chiari è fondamentale, ecco perché utilizziamo soluzioni di gamification strutturate a livelli. Il singolo o il gruppo potranno progredire al livello successivo e sbloccare la prossima e-learning solo se tutti gli altri membri del gruppo hanno completato un certo numero di unità e raggiunto uno specifico numero di punti. Questo incoraggia tutto il gruppo a lavorare insieme e ad assicurarsi che l'apprendimento proceda alla giusta velocità, migliorandosi a vicenda e ottenendo nuove conoscenze insieme. Fantastico.

QUANDO I DISCENTI AMANO L'E-LEARNING - LO SCENARIO PERFETTO!

Quando un discente si innamora dell'e-learning è:

- Motivato
- Coinvolto
- Affamato di sapere
- Felice di dedicarsi all'apprendimento



Come risultato sono:

- Più produttivi
- Trascorrono più tempo su Academy/LMS/e-learning
- Accedono ai corsi e-learning più frequentemente
- Raccomandano l'e-learning ai colleghi
- Incoraggiano gli altri
- Condividono il sapere
- Interagiscono di più su Academy/LMS – mettono commenti, “like”, condividono i progressi sui social media
- Caricano più contenuti
- Valutano e-learning e la loro Academy meglio
- Imparano di più e raggiungono il successo facendo risparmiare denaro all'azienda.



Spingere le persone ad amare l'e-learning è anche estremamente vantaggioso! E con Choralia, diventa possibile.

1 Secondo un'analisi condotta dalla rivista americana Training: <https://trainingmag.com/trgmag-article/2015-training-industry-report>

2 Bertsch, Sharon, et al. "The generation effect: A meta-analytic review." *Memory & cognition* 35.2 (2007): 201-210.

3 Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268

4 Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917

5 <http://www.deloittedigital.com/au/news/deloitte-leadership-academy-launches-new-leadership-content>