ARTICOLO DI ELEARNINGNEWS

Year 7 - number 234 Wednesday 15 february 2023

Il Chief Learning Officer: chi è e perché è importante nell'eLearning

Tra le figure che orbitano nell'ambito dell'e-learning, il Chief Learning Officer è tra le più importanti. Ecco qual è il suo ruolo e come renderlo efficace.

Lo sviluppo delle nuove tecnologie avvenuto negli ultimi decenni ha cambiato completamente diversi settori della vita quotidiana e lavorativa. Questi cambiamenti hanno introdotto una serie di figure professionali completamente nuove e necessarie per interfacciarsi con le nuove tecnologie e con le loro applicazioni.

Con l'ingresso del digitale nell'apprendimento, anche i ruoli solitamente legate alla formazione sono cambiati o si sono evoluti. L'**e-learning**, in particolare, ha acquisito nuove **figure professionali**. Tra queste, una delle più importanti per la gestione dell'apprendimento online risulta essere il **Chief Learning Officer** (CLO), che ha sulle spalle la responsabilità del settore della formazione di un'organizzazione o di un'azienda.

Chi è il Chief Learning Officer?

Il **Chief Learning Officer** è il **responsabile della gestione dell'apprendimento** in un'organizzazione o una società. Questo ruolo è nato tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta, con l'intento di delegare a una persona competente la costruzione di una strategia efficace di apprendimento per il successo di un'organizzazione. La prima azienda a inserire nel proprio organico la figura del CLO fu la General Electric Company quando, negli anni Novanta, il CEO Jack Welch nominò Steve Kerr come Chief Learning Officer.

Il compito del CLO è quello di **gestire e controllare tutti i programmi di apprendimento** presenti nella società per cui lavora. Obiettivo principale è garantire che i dipendenti possiedano competenze e conoscenze adeguate a poter svolgere le proprie funzioni al meglio. Per raggiungere questa meta, i CLO hanno il compito di creare **strategie di apprendimento** efficaci e di assicurarsi che i corsi e i programmi di formazione siano in linea con le idee generali dell'azienda e con i loro obiettivi.

I compiti del Chief Learning Officer

In generale, un Chief Learning Officer ha diversi compiti, tra cui:

- **Valutare** il programma di formazione dell'azienda, per individuare **eventuali carenze** e le possibili modifiche da eseguire;
- Creare, se necessario, nuovi **programmi di formazione**;
- Formulare una **strategia** a breve e lungo termine per colmare le lacune di competenza presenti;
- Sperimentare l'utilizzo di **supporti** formativi e di nuovi metodi di apprendimento;
- Tenere traccia e valutare il successo e l'efficacia delle strategie messe in atto;
- **Aggiornare** le risorse di formazione;
- Determinare un **budget** da gestire per la formazione.

Nel programma di formazione, il Chief Learning Officer può inserire diverse strategie di apprendimento. Le principali sono quattro:

1. **Coaching**, cioè il processo di formazione rivolto a un individuo o a un team, per guidarli a raggiungere una determinata competenza. L'obiettivo è quello di creare una rete di coaching, per far si che i manager possano curare l'aspetto formativo dei propri dipendenti.
2. **Engagement**, che prevede il coinvolgimento emotivo e psicologico nel processo di apprendimento. Se l'utente si sente coinvolto, infatti, è più probabile che avrà maggior successo nell'apprendimento.

3. **Tutoraggio**, che consiste in una relazione tra un individuo più esperto che ha il compito di assistere una persona con meno esperienza, portandola all'acquisizione di nuove abilità o ad affinare quelle che già possiede.
4. **Formazione manageriale**, in cui il CLO si occupa della verifica delle competenze relative alla gestione della formazione.

Le competenze di un CLO

Per essere un responsabile dell'apprendimento qualificato è necessario unire diverse abilità e **competenze**, a partire da quelle comunicative ed emotive, fino a quelle analitiche e organizzative. In particolare, un bravo CLO dovrebbe avere:

1. **Abilità interpersonali**, per poter comunicare con i vari settori dell'azienda e vendere le strategie di apprendimento.
2. **Capacità organizzative**, che permettono di gestire al meglio i progetti di formazione in corso, rispettando le scadenze stabilite e pianificando i passi da compiere di volta in volta.
3. **Competenze di analisi**, per comprendere le eventuali lacune presenti nei processi formativi. Analizzare i dati relativi ai propri programmi di apprendimento permette di valutare e, di conseguenza, di migliorare i risultati ove necessario.
4. **Abilità creative**, per sviluppare proposte sempre nuove e venire così incontro alle esigenze dinamiche del mondo della formazione; le capacità creative permettono di trovare soluzioni sempre diverse e innovative.
5. Capacità di **guidare** un team, per poter motivare gli utenti all'apprendimento. In questo panorama, è necessario sviluppare abilità nel risolvere i problemi, prendere decisioni importanti e delegare compiti.
6. Competenze di **pianificazione strategica**, che consiste nello stabilire le priorità di lavoro, la distribuzione delle risorse e del personale. Per farlo, è fondamentale riconoscere le esigenze dell'azienda e gli obiettivi principali.
7. **Conoscenza** delle varie teorie dell'apprendimento, per sapere attuare i diversi modelli in base alle esigenze.
8. Sviluppo dell'**intelligenza emotiva**, cioè la capacità di riconoscere e gestire le proprie emozioni e di mettersi nei panni dell'altra persona, per poter creare rapporti costruttivi con gli altri lavoratori.

L'importanza del CLO nell'e-learning

Il responsabile dell'apprendimento è una figura importante per la gestione della formazione del personale di un'azienda e per la creazione di strategie utili a migliorare le competenze dei dipendenti, per uno sviluppo più completo dell'organizzazione. Il suo ruolo è fondamentale nella pianificazione dei programmi di apprendimento e nella gestione e verifica dei percorsi.

Nell'ambito dell'**e-learning**, quindi, il CLO si rivela una figura di primaria importanza, anche a causa della dinamicità dell'ambiente lavorativo, che richiede una continua formazione, per permettere ai lavoratori di stare al passo con il cambiamento e l'evoluzione del proprio settore. In questo panorama, il CLO è in grado anche di anticipare e identificare le competenze che saranno necessarie nel futuro più prossimo, creando dei progetti di formazione dedicati al miglioramento e all'aggiornamento delle capacità necessarie al proprio ruolo lavorativo.

Oggi, il Chief Learning Officer rappresenta una figura fondamentale negli ambienti di formazione, poiché il suo obiettivo consiste nella creazione di nuove strategie di apprendimento, offrendo all'utente percorsi personalizzati. La capacità di gestire la sezione formativa di un'azienda, per supportare le competenze presenti degli utenti e sviluppare quelle future, la competenza nel valutare e implementare l'uso di strumenti e strategie che si adattino alle esigenze dell'azienda, rendono il CLO una figura di spicco nell'e-learning.

Gli 8 passi per essere un CLO di successo

Diventare un Chief Learning Officer richiede un percorso che unisca economia, capacità di formatore, competenze amministrative e conoscenze di modelli digitali di apprendimento. Ma per avere successo come CLO è possibile seguire 8 passi:

1. Creare una **linea strategica** per mostrare il piano di azione pensato per la parte formativa, che deve rispettare gli obiettivi dell'azienda. Una volta creata una dichiarazione di intenti, è fondamentale pensare a una tabella di marcia, dove vengono mostrare le priorità del programma di apprendimento e le scadenze entro cui tali progetti verranno intrapresi. Il CLO può anche definire un modello di organizzazione per la supervisione dei programmi di formazione.
2. Bilanciare i **vari metodi di apprendimento**, per trovare il giusto equilibrio, che renda efficace la formazione. Per molto tempo, infatti, i metodi tradizionali hanno imposto una formazione faccia a faccia, svolta in presenza e unidirezionale.

Le nuove tecnologie, invece, hanno permesso all'apprendimento di evadere dall'ambiente reale e approdare a quello digitale. Un CLO di successo dovrebbe essere in grado di sperimentare i vari metodi e trovare una modalità che soddisfi tutte le esigenze. Ogni tecnica di apprendimento ha vantaggi e svantaggi, ma il loro insieme potrebbe costituire un mezzo efficace di formazione.

3. Utilizzare i giusti **strumenti**, affidandoli a persone competenti. Un bravo CLO deve assicurarsi che lo strumento utilizzato abbia un impatto significativo sugli utenti.
4. Selezionare i **contenuti** maggiormente adeguati e utili al proprio pubblico. L'importante è tenere sempre presente che l'utente rappresenta il centro della formazione: per questo, la selezione del materiale e la struttura dei programmi deve permettere lo sviluppo di percorsi di apprendimento unici e personalizzati.
5. Superare l'istruzione tradizionale, che prevedeva lezioni statiche, per offrire la possibilità di riflettere su quanto appreso e di **sperimentare** le conoscenze teoriche. Per questo, un bravo CLO dovrebbe prendere in considerazione l'esigenza degli studenti di esplorare nuovi contenuti o di mettere in pratica quanto già appreso. Ciò potrebbe tradursi in discussioni di gruppo, esercitazioni, laboratori pratici.
6. Guardare al **futuro**, per sviluppare un programma di apprendimento sempre più efficace e che possa stare al passo con i tempi. Il CLO deve identificare le competenze mancanti nei dipendenti dell'azienda e trovare la giusta modalità per colmare queste lacune e migliorare le loro prestazioni. Non solo. Un Chief Learning Officer dovrebbe essere in grado di anticipare le richieste di competenze future e formare adeguatamente i propri utenti. Per questo, risulta più importante mettere al centro della formazione lo sviluppo di alcuni comportamenti, che potrebbero contribuire allo sviluppo di capacità a lungo termine.
7. Rispettare il **budget**. Nonostante, dal punto di vista dell'apprendimento, si tratti di una caratteristica secondaria, il CLO deve essere in grado di osservare con attenzione i paletti economici dati dall'organizzazione in cui opera. Se la gestione degli investimenti risultasse efficace, la fiducia a investire sulla formazione sarebbe maggiormente elevata e porterebbe vantaggi al settore dell'apprendimento.
8. Misurare l'**impatto** del programma di formazione, registrando e analizzando i cambiamenti nei progressi, nel coinvolgimento e nelle soddisfazioni degli studenti. Per farlo, è possibile utilizzare anche i servizi presenti sulle piattaforme LMS, che danno una panoramica della situazione, con report pubblicati a cadenza regolare.

Questi passaggi sono le azioni che rendono un Chief Learning Officer una figura fondamentale nell'e-learning, perché permettono di costruire un progetto di formazione efficace, duraturo e adattabile nel tempo, così da consentire alle aziende di rimanere al passo con le trasformazioni del mondo dell'apprendimento.