ARTICOLO DI ELEARNINGNEWS

Year 6 - number 192 Wednesday 2 March 2022

LMS e LXP, facciamo un po' di chiarezza

LMS e LXP seguono due filosofie opposte quanto complementari circa il rapporto tra contenuti e competenze, e tra esperto in materia e utente finale.

La **formazione aziendale** è una funzione delicata della gestione del personale. Collaboratori preparati, motivati e competenti apportano un contributo essenziale al lavoro di squadra. Ma il vantaggio competitivo non si può ottenere senza una attenta riflessione sui modi in cui accrescere e preservare questo patrimonio. L'**eLearning** si è dimostrato essere uno strumento privilegiato per questo scopo: le librerie di contenuti, l'analisi dei benefici degli utenti e la possibilità di esplorare altre risorse sono degli strumenti insostituibili. Tanto da meritare un approfondimento sui modi in cui possono essere impiegati. LMS e LXP seguono due filosofie opposte quanto complementari circa il rapporto tra contenuti e competenze, e tra esperto in materia e utente finale.

Il problema della formazione: un esempio pratico

Immaginate di essere i responsabili di un team. Immaginate che per la vostra impresa sia importante che i vostri colleghi sviluppino competenze e conoscenze per svolgere al meglio il proprio lavoro, che ottengano le certificazioni e le qualifiche richieste e che acquisiscano fiducia e consapevolezza per aiutarvi a raggiungere gli obiettivi. Immaginate anche di essere i responsabili della loro crescita professionale e produttiva, o almeno di avere voce in capitolo. Come organizzereste la formazione?

Potreste cominciare dalla fine, e valutare gli **obiettivi di apprendimento**. Se la vostra impresa adotta procedure chiare e ha esperienza del mercato a cui si rivolge, il compito potrà risultarvi facile da definire. Se poi il vostro obiettivo è ottenere attestati o certificazioni, parte del problema sarà ancora più semplice da considerare.

Fatto questo, sarà opportuno valutare quali **competenze** abbiate già nel vostro team. Un neolaureato in stage avrà conoscenze ed esigenze formative ben diverse dall'impiegato presente sin dagli anni in cui eravate ancora un piccolo gruppo di colleghi. Già il vostro compito si complica. Potreste avere a disposizione tutte le competenze teoriche ma avere bisogno che il vostro team capisca come metterle in pratica. Oppure avere bisogno di approfondire le conoscenze oltre al loro consueto ambito di applicazione per passare dal know-how già acquisito al know-why, per capire come migliorare le vostre procedure. Oppure, potrebbe essere necessario un semplice aggiornamento delle vostre pratiche. Oppure ancora, tutte le risposte precedenti, ma diverse per i diversi vostri collaboratori, ciascuno col suo mix di esigenze specifico.

L'ultima fase che dovrete affrontare, una volta stabiliti arrivo e partenza, sarà capire come arrivarci. Qui, per vostra fortuna, le scelte possibili giocano a vostro favore. Il motore di ricerca per lavoro Indeed elenca i seguenti metodi di training:

- L'apprendimento tramite supporto tecnologico
- Simulazioni
- Addestramento sul posto di lavoro
- Coaching e Mentoring
- Formazione guidata da un istruttore
- Giochi di ruolo
- Film e video
- Casi di studio

Per sua natura, l'apprendimento tramite supporto tecnologico è quello più malleabile. In un corso eLearning possono essere presentate delle simulazioni, eventualmente congiunte con l'impiego di strumenti tecnici, se l'addestramento ha un obiettivo pratico-esecutivo; sono normalmente previsti video didattici, per chiarire ed esemplificare i concetti espressi; è possibile presentare casi di studio e scenari, se l'obiettivo è sviluppare competenze analitiche e di problem-solving; e non è escluso che vengano proposti giochi di ruolo, magari coniugata con un adeguato **storytelling**, se le competenze da sviluppare permettono

un'autonomia decisionale al momento dell'esecuzione.

Inoltre, grazie al **microlearning** il corso può essere seguito durante il normale flusso di lavoro, integrandosi con l'addestramento sul posto di lavoro. Infine, coach e mentori possono fare riferimento al materiale presentato sul supporto elettronico come anche formarsi essi stessi grazie ad adeguati corsi in eLearning. A guidare la vostra scelta saranno tanto gli obiettivi che vi sarete posti all'inizio, quanto le risorse a disposizione, in termini di tempo e budget. Ancora, grazie alla sua capacità di scalare, la soluzione dell'eLearning offre un vantaggio di costo da considerare: nessuno spostamento fuori sede richiesto, minore interruzione del flusso di lavoro, feedback più rapidi.

A ben vedere la classificazione non coglie appieno la portata dell'eLearning come meccanismo di formazione del personale perché questa categoria è in grado di ricomprendere ed essere compresa nelle altre. Ma se è così allora qualunque contenuto audio visuale con eventualmente qualche testo può essere un eLearning? La risposta è no, a meno di non considerare questa come una semplice libreria di contenuti.

Il Learning Management System e i suoi strumenti

Attenzione, che detto eLearning ancora non si è detto delle sue qualità tecnologiche. L'apprendimento da remoto è un concetto così innovativo che le prime lezioni di stenografia via posta venivano pubblicizzate nel **Boston Gazette nel 1728**. Come spesso capita, non si inventa molto di nuovo: i problemi che si risolvono sono sempre, più o meno gli stessi; quello che cambia è il modo in cui lo si fa. Dopo tre secoli, l'architettura informatica ci aiuta a rendere la formazione più efficace per le necessità del lavoro.

È proprio grazie alla tecnologia che l'eLearning si è trasformato dal semplice raccolta di documenti e contenuti audiovideo a un vero e proprio sistema di gestione delle performance e della verifica del grado di apprendimento dell'utente finale. Per capire bene la portata di questa innovazione dobbiamo introdurre i concetti di LMS e LXP. Il primo acronimo indica un Learning Management System e LXP, cioè un vero e proprio sistema di gestione dell'apprendimento. Il secondo, più recente, designa una Learning Experience Platform. La maggior enfasi sulle scelte dell'utente è alla base della **distinzione tra LMS e LXP**.

Un **Learning Management System** è un software che permette di somministrare, documentare, tracciare e riportare dati sulla fruizione di un corso online. Vengono cioè registrate le metriche relative alla performance dell'utente tramite il tracking del suo comportamento una volta che il corso è iniziato. Più nel dettaglio, si misurano tutti quei parametri che permettono di interpretare il livello dell'attenzione ai contenuti forniti e la qualità della partecipazione: quanto segue un filmato, come risponde alle domande dei test, le statistiche sulla distribuzione delle risposte giuste o sbagliate. Questo software può essere impiegato tanto localmente, tramite installazione sui terminali dell'utente o del suo datore di lavoro, quanto tramite il cloud del provider, con la formula del Software as a Service (Saas).

Queste funzioni sono permesse grazie a strumenti come lo **SCORM** e l'**xAPI**. Il primo definisce "le specifiche relative al riutilizzo, tracciamento e catalogazione degli **oggetti didattici (learning object)**", ovvero permette alla piattaforma eLearning di gestire un oggetto didattico (la lezione di un corso, ad esempio), indicizzandolo tramite metadati sull'autore o la data di creazione, o sulle sue ultime modifiche oppure di scambiarlo con altre piattaforme e tracciare il comportamento dell'utente.

Il secondo estende la portata dei comportamenti dell'utente che possono essere tracciati, anche al di fuori del singolo web browser: in questo modo è possibile integrare altri elementi alla fruizione del corso, come la partecipazione al forum ad esso collegato o la consultazione completa del materiale audiovideo a supporto della lezione. In sostanza, ai contenuti del corso vengono aggiunte delle etichette (tag) che forniscono indicazioni su come questo sia stato manipolato dall'utente, fino a che punto un filmato è stato guardato con attenzione, quali risposte fornite sono corrette e quali considerazioni e consigli sulle domande e le risposte si sono scambiati gli utenti nel forum. Il secondo concetto citato, l'**LXP**, si differenzia dal primo non tanto per le metriche misurate in maniera differente, quanto per il modo di presentazione e accesso ai contenuti.

LMS e LXP, due filosofie distinte

LMS e LXP seguono due filosofie opposte, che potremmo indicare rispettivamente come top-down e bottom-up. Un LMS presuppone che all'utente venga fornito un corso comprensivo di lezioni da seguire in maniera sequenziale, secondo un ordine stabilito. Per questo scopo, l' **Instructional Designer (ID)** - il progettista del corso - può adottare diverse tecniche, tra cui il microlearning, lo storytelling o la gamification. Il punto di partenza resta la fase di **progettazione di un corso**, dallo stabilire la

lunghezza delle lezioni, al livello di approfondimento dei concetti trattati, fino al rapporto tra teoria e pratica. Il perno attorno cui tutto ruota è il livello di attenzione dell'utente per la ritenzione delle informazioni presentate. Oltre a mantenere alto il livello di attenzione, il microlearnig permette anche di "scindere" concetti importanti nei loro componenti essenziali, secondo una logica modulare: in questo modo, a seconda dei livelli di un corso, le lezioni possono essere ordinate, integrate o tralasciate in modi diversi; all'utente sarà comunque presentato un percorso da seguire per ottenere le competenze ed, eventualmente, il certificato finale. In questo consiste l'**approccio top-down**.

Al contrario, nell'LXP non vi è necessariamente un ordine prefissato a stabilire la formazione dell'utente, quanto piuttosto è l'utente a scegliere quanto approfondire un concetto e quali competenze ulteriori ottenere, in funzione delle mansioni che svolge o che aspira a svolgere. Le sue scelte possono essere orientate dai suggerimenti personalizzati forniti dagli algoritmi di **Artificial Intelligence** e Machine Learning del software in aggiunta a quelle degli altri utenti. La parola chiave è "personalizzazione" dei contenuti. Questo è quello che caratterizza l'**approccio bottom-up**.

Questa soluzione permette di estendere il catalogo dei corsi a disposizione, agendo da **aggregatore di contenuti**: in questo modo un utente può anche accedere a lezioni che non farebbero parte della libreria dei contenuti originari. Idealmente, un LXP permette a un utente anche di creare i suoi contenuti, da condividere. La rivoluzione copernicana, si può dire, consiste nel far ruotare i contenuti attorno alle competenze: come esemplifica bene il **Chartered Institute for IT**, i migliori LXP possono integrare più fonti interne ed esterne in un unico catalogo, e in questo unificare molteplici modelli di skills in un'unica tassonomia di competenze.
Pensate a tutte le skills che fanno un buon venditore: empatia con il cliente, capacità negoziale, conoscenza dei prodotti - anche della concorrenza -, familiarità con le soluzioni di finanziamento, etc. Raggruppatele in un unico catalogo interno. Collegate lezioni sulle best practices esterne. Permettete agli utenti di scambiarsi pareri e consigli di navigazione. Quello che ottenete è una formazione tanto dettagliata quanto completa dei vostri collaboratori. E magari qualche utile feedback da parte loro che non vi sareste aspettati.

Quindi, se un LMS è l'equivalente di un sito, un LXP può essere visto come un motore di ricerca. Il limite semmai, è che risulta più difficile tracciare il comportamento dell'utente: decidere quali argomenti approfondire, valutare la loro utilità e perseguire nella direzione scelta è più complesso da analizzare rispetto a superare un test finale. Anche in questo caso, l'xAPI è lo strumento che permette di migliorare le considerazioni sulla performance di apprendimento. Potremmo semplificare dicendo che se un LMS rappresenta la mappa di un percorso, l'LXP è una bussola per orientarsi, che il primo può essere assimilato a una catena di lezioni laddove il secondo ha una struttura a rete.

Sbaglieremmo tuttavia a pensare che LXP in quanto soluzione più recente sia destinata a soppiantare in toto l'LMS per la semplice fatto che l'autonomia del potere nel decidere cosa approfondire e di converso, cosa tralasciare, non sempre si adatta con le competenze e le certificazioni che lavoro svolto richiede di ottenere o le procedure che esige si conoscano. La questione riguarda quali scelte l'instructional designer, il mentore o il couch, e il responsabile delle risorse umane prendano circa il tipo di formazione per gli utenti e su come mescolare le due diverse soluzioni: focus sulle competenze teoriche, LMS più adatto; maggiore attenzione alla loro applicazione pratica, LXP da considerare con attenzione.

Per quanto riguarda l'LXP, pensate l'impatto che potrebbe avere a livello di **organizzazione aziendale** la produzione interna di contenuti: a quanto più facilmente si potrebbe salvare, archiviare e condividere tra i membri di un team il patrimonio acquisito di conoscenze e competenze specifiche; l'avvicendamento tra impiegati - l'esperto decano a fine carriera e il giovane promettente - potrebbe essere eseguito senza tema di interruzione o di perdita di esperienza: anzi, per il primo si potrebbe arrivare a pensare a un ruolo di consulente esterno, una volta lasciata la squadra, mentre il secondo potrebbe usufruire di questa esperienza per valutare in quale direzione far evolvere la sua carriera aziendale.

Ancora una volta, la potenza dello strumento chiede una riflessione sulle scelte organizzative del lavoro per coglierne appieno i vantaggi. Lo abbiamo già visto con i pc rispetto alle telescriventi, con le mail rispetto ai fax, con le videocall rispetto alle telefonate, ora siamo a un altro giro.