

L'EVOLUZIONE DELL'APPRENDIMENTO: APPROCCI MODERNI E METODOLOGIE PERSONALIZZATE

a cura di
Rocco Barbaro
Gaetano Fasano

L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro. Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico – stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 – nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese.

L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. È Organismo Intermedio del PON Sistemi di Politiche Attive per l'Occupazione (SPA0) e del Programma nazionale Giovani, donne e lavoro 2023-2026 del Fondo sociale europeo, delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni, ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey. L'attività dell'Inapp si rivolge a una vasta comunità di stakeholder: ricercatori, accademici, mondo della pratica e policymaker, organizzazioni della società civile, giornalisti, utilizzatori di dati, cittadinanza in generale.

Presidente: *Natale Forlani*

Direttore generale: *Loriano Bigi*

Riferimenti

Corso d'Italia, 33

00198 Roma

Tel. + 39 06854471

www.inapp.gov.it

La collana Inapp Report è curata da Pierangela Ghezzi.



INAPP

**L'EVOLUZIONE
DELL'APPRENDIMENTO:
APPROCCI MODERNI
E METODOLOGIE
PERSONALIZZATE**

a cura di
Rocco Barbaro
Gaetano Fasano

La pubblicazione raccoglie i risultati di un'indagine dal titolo 'Metodologie formative innovative per l'apprendimento permanente', inserito nel PTA 2022-2024 curata dal Gruppo di ricerca 'Apprendistato, Work Based Learning e innovazione per la formazione' (responsabile Silvia Vaccaro).

Il Gruppo di lavoro che ha svolto l'indagine è composto da: Rocco Barbaro, Martina Cresci, Mario Cusmai, Maria Di Saverio, Gaetano Fasano, Valentina Punzo.

Questo testo è stato sottoposto con esito favorevole al processo di peer review interna curato dal Comitato tecnico scientifico dell'Istituto.

Il testo è a cura di *Rocco Barbaro e Gaetano Fasano*.

Autori: *Rocco Barbaro* (parr. 1.1, 2.2, Conclusioni), *Martina Cresci* (parr. 3.2, 4.2, 5.3), *Mario Cusmai* (Introduzione, parr. 3.3, 5.4), *Maria Di Saverio* (parr. 2.3, 4.3, 5.2), *Gaetano Fasano* (parr. 1.2, 1.3, 3.1, 5.1), *Valentina Punzo* (parr. 2.1, 4.1)

Coordinamento editoriale: *Valeria Cioccolo*

Editing grafico e impaginazione: *Valentina Valeriano*

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente.

Testo chiuso a giugno 2025

Pubblicato a luglio 2025

Alcuni diritti riservati [2025] [INAPP].

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione – Non Commerciale – Condividi allo stesso modo 4.0 Italia License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



ISSN 2533-1795

ISBN 978-88-543-0362-1

Indice

Introduzione	7
1 Il quadro di riferimento e il disegno dell'indagine	11
1.1 Evoluzione della formazione aziendale	11
1.2 L'impronta digitale nella strategia formativa delle organizzazioni	17
1.3 Aspetti metodologici dell'indagine.....	22
2 Le aziende e lo sviluppo delle competenze: strategie e tecnologie formative	28
2.1 Formazione e strategia aziendale	28
2.2 Valorizzazione delle risorse umane nel mondo del lavoro	36
2.3 Nuove tipologie formative aziendali: tendenze e sfide nell'era digitale ..	43
3 Il contributo degli esperti di apprendimento: metodologie e strumenti per la crescita professionale	51
3.1 Cooperazione e collaborazione nei gruppi.....	51
3.2 Nuove tecniche e strumenti al servizio del formatore	59
3.3 Il gioco nella dimensione sociale dell'apprendimento	69
4 Metodologie formative in evoluzione: inclusione, diversità e strumenti digitali nelle pratiche dei consulenti	75
4.1 Rilevanza delle metodologie formative utilizzate nei percorsi consulenziali.....	75
4.2 Metodologie, strumenti e dispositivi per inclusion e diversity	79
4.3 Ambienti di apprendimento e tecnologie digitali	83

5	Quattro esempi pratici per innovare la formazione aziendale. Dalla personalizzazione digitale all'apprendimento esperienziale	90
5.1	Infinity Unconventional Education: trasformare l'apprendimento in esperienza	91
5.2	Newton Group e Immersive Learning: la formazione a misura di futuro	95
5.3	Il ruolo strategico del Diversity Manager	100
5.4	Kaospilot: 'pilotare il kaos'	107
	Conclusioni	113
	Bibliografia	121

Introduzione

“Educazione... ma che cos'è? Potrei rispondere con le parole dei saggi, con le parole dei pedagogisti... Io, chiedendovi scusa, risponderò con parole mie. Educazione potrebbe semplicemente significare: abitudine a... osservare, riflettere, discutere, ascoltare, capire [...]. Detto più semplicemente, prendere l'abitudine a pensare”.

(Manzi 1989)¹

C'è stato un tempo in cui la televisione alfabetizzava gli adulti. La prima 'scuola in tv' fu quella del maestro Alberto Manzi che con la trasmissione *Non è mai troppo tardi*, realizzata dalla RAI con la collaborazione del Ministero dell'Istruzione, permise negli anni '60 a un milione e mezzo di persone di ottenere la licenza elementare. Il maestro accendeva la curiosità e coltivava l'interesse grazie a un raffinato pensiero pedagogico, utilizzando uno strumento di comunicazione di massa – la neonata TV – in maniera interattiva. C'era la lavagna, come in ogni aula, e un grande blocco di fogli (l'odierna lavagna a fogli mobili) su un supporto, dove Manzi scriveva e disegnava persino in favor di telecamere: immagini esplicative corroborate da filmati e da audio, spiegando concetti secondo un sistema di innovazione tecnologico con l'utilizzo della prima lavagna luminosa e il robot con cui proponeva giochi di caccia all'errore. Persino gli oggetti più comuni acquistavano nuovi significati: anche un semplice carboncino nelle mani del Maestro Manzi diventava una bacchetta magica da cui scaturivano, in pochi

¹ Si veda Manzi A. (1989), *Che cosa diamo per scontato?*, Agenda Casa Serena <https://www.centroalbertomanzi.it/wp-content/uploads/2019/03/CentroAlbertoManzi-cosa-diamo-per-scontato.pdf>.

e decisi tratti, luoghi, immagini e parole in forma di disegno. Il progetto fu ripreso da 72 Paesi nel mondo e rappresenta una significativa testimonianza di come il pensiero umano debba governare la tecnologia e non il contrario: un pensiero del passato che aiuta a formulare un pensiero per il futuro. Una certa tecnica viene prodotta all'interno di una determinata cultura e una data società è condizionata dai propri strumenti. Una tecnica non è né buona, né cattiva (dipende dai contesti, dagli usi e dai punti di vista) e neppure neutra (essendo condizionante o cogente, posto che qui apre e là chiude il ventaglio dei possibili). Non si tratta di valutarne gli 'impatti' ma di individuare le irreversibilità in cui uno dei suoi usi ci immette, le occasioni che può permetterci di cogliere, e di formulare progetti che sfruttino le virtualità di cui è portatrice, decidendo cosa farne in futuro (Lévy 1997). Nella nostra era odierna della 'creatività assistita', caratterizzata sempre più da un'iper-accelerazione tecnologica, è urgente pensare a un'alfabetizzazione dell'intelligenza artificiale generativa che possa avere una ricaduta proficua nei contesti di formazione, alimentando pensiero critico e l'arte di fare domande, impronte quest'ultime squisitamente umane. Nelle pagine che seguono sono presentati i risultati dell'indagine qualitativa *Metodologie formative innovative per l'apprendimento permanente* che si è svolta dal 2022 al 2024. Principale obiettivo della ricerca è stato l'analisi delle metodologie didattiche e degli strumenti operativi attualmente utilizzati per supportare lo sviluppo delle competenze degli adulti e delle imprese, individuando quelli più innovativi e capaci di favorire l'apprendimento permanente nei luoghi di lavoro per contribuire all'occupabilità e alla crescita economica e promuovere la coesione sociale. Nello specifico, sono stati individuati i seguenti outcome di ricerca: tracciare un primo sistema di metodologie didattiche che favorisca un raccordo virtuoso con i contesti professionali; individuare le metodologie didattiche e i processi di apprendimento in grado di sviluppare e valorizzare in modo significativo le competenze sul luogo di lavoro; esaminare la capacità di integrazione dei percorsi di apprendimento con le tecnologie digitali; analizzare i contesti che facilitano l'apprendimento non formale e informale nelle organizzazioni del lavoro. Per perseguire gli obiettivi identificati, sono stati utilizzati in particolare tre strumenti di indagine: le interviste semi-strutturate; i focus group e gli studi di caso. Le interviste sono state somministrate a sessanta soggetti individuati tra le seguenti categorie: enti e società di formazione e di consulenza organizzativa; esperti di apprendimento; aziende che investono nella formazione dei propri

dipendenti. Gli intervistati sono stati scelti in modo da fornire uno spaccato variegato dal punto di vista delle esperienze e competenze sviluppate, delle aree territoriali e delle dimensioni delle aziende rappresentate.

Le interviste hanno permesso di identificare quattro cluster tematici che differenziano gli interventi formativi in relazione alla diversa combinazione tra: le metodologie formative adottate; le tecnologie utilizzate; la ricaduta degli interventi formativi sugli individui e sulle organizzazioni.

Il primo cluster comprende percorsi formativi scalabili e flessibili, con soluzioni formative progettate per adattarsi facilmente a contesti diversi e che utilizzano tecnologie digitali per adeguarsi alle esigenze specifiche dei partecipanti; il secondo cluster fa riferimento all'apprendimento esperienziale e inclusivo che consta di approcci centrati su metodologie interattive che integrano aspetti cognitivi, emotivi e relazionali; il terzo cluster si focalizza sugli interventi finalizzati allo sviluppo della cultura aziendale e alla *leadership*; l'ultimo cluster si concentra sull'integrazione tra metodologie formative e strumenti tecnologici avanzati.

A seguito delle interviste realizzate sono emerse due esigenze: approfondire alcune tematiche specifiche scaturite dalle interviste realizzate; individuare per ciascuno dei quattro cluster tematici almeno un caso concreto che avesse le caratteristiche della pratica emergente.

Per soddisfare la prima esigenza sono stati realizzati due focus group che hanno visto la partecipazione di testimoni privilegiati individuati tra: esperti di apprendimento; referenti di società di consulenza; rappresentanti delle parti sociali. Il confronto tra figure professionali diverse ha consentito di riflettere sulla capacità dei percorsi formativi proposte da aziende e consulenti di soddisfare i bisogni espressi dagli adulti, resi ancora più evidenti dalla crisi pandemica. Il primo capitolo presenta il quadro di riferimento dell'evoluzione nella formazione aziendale con un focus sull'impronta digitale funzionale alla strategia dei contesti organizzativi strategia e il design metodologico dell'attività di ricerca sviluppata. I risultati emersi dalle interviste svolte con i testimoni privilegiati e dai focus group sono poi analizzati nel capitolo 2 per quanto riguarda le aziende; il capitolo 3 si occupa del punto di vista degli esperti di apprendimento e il capitolo 4 tratta di quanto è emerso dalle interviste realizzate con i referenti di enti e società di formazione e di consulenza organizzativa.

Per rispondere alla seconda esigenza sono stati individuati quattro casi di studio, uno per ogni cluster tematico, al fine di: illustrare come le metodologie e le tecnologie adottate possano rispondere alle diverse esigenze formative emerse

dalle interviste; offrire una chiave di lettura utile a comprendere le tendenze emergenti nell'attuale panorama formativo; approfondire il modo in cui queste pratiche formative innovative contribuiscono a migliorare il benessere organizzativo, a sviluppare competenze trasversali e tecnico-professionali e a rafforzare la competitività aziendale.

Il primo caso riguarda un percorso formativo digitale e personalizzato che include l'utilizzo di piattaforme e-learning, *blended learning* e pillole formative, con l'obiettivo di garantire l'accesso alla formazione a un numero ampio di partecipanti, senza compromettere la qualità del processo formativo. Il secondo caso, orientato verso l'apprendimento esperienziale e inclusivo, prevede l'utilizzo di metodologie, quali il *role-play* e la *gamification*, che mirano a sollecitare la creatività, le competenze relazionali, migliorando il coinvolgimento e favorendo la collaborazione. Il terzo caso riguarda lo sviluppo della cultura aziendale e la *leadership*, un ambito che comprende programmi orientati al rafforzamento della resilienza organizzativa, alla coesione interna e alla *leadership* trasformativa tesa a motivare i componenti di un'organizzazione e a promuovere il cambiamento, sia a livello individuale che collettivo. L'ultimo caso si concentra sull'integrazione tecnologica e sull'innovazione, sfruttando strumenti come l'intelligenza artificiale, la realtà aumentata e i *serious games* per creare ambienti immersivi e interattivi.

I quattro casi di studio sono descritti nel dettaglio all'interno del capitolo 5, al quale segue una riflessione conclusiva sulle principali evidenze esperienziali emerse dall'indagine.

1 Il quadro di riferimento e il disegno dell'indagine

1.1 Evoluzione della formazione aziendale

La formazione aziendale nasce nelle botteghe medievali, dove gli apprendisti lavorano a stretto contatto con i maestri. Tuttavia, la vera svolta arriva con la Rivoluzione Industriale, quando le fabbriche iniziano a richiedere una forza lavoro capace di operare su macchinari complessi. Frederick Taylor, con la sua teoria del "management scientifico", introduce un sistema di addestramento in cui l'obiettivo è aumentare l'efficienza produttiva. Il modello Taylorista non considera il lavoratore come individuo, ma solo come parte di un sistema, focalizzandosi su abilità tecniche e produttività.

Henry Ford, con il sistema della catena di montaggio, adotta e perfeziona questi principi. Il metodo di addestramento nelle sue fabbriche era pratico e incentrato sulle abilità manuali, ma non favoriva la crescita individuale dei lavoratori, incentivando invece la ripetitività del compito.

Il cambiamento arriva tra gli anni '30 e '40 con il movimento delle relazioni umane, che segna una svolta fondamentale. Gli esperimenti di Elton Mayo presso la Western Electric Company dimostrano che il benessere psicologico dei lavoratori influisce direttamente sulla loro produttività. *L'Human Relations Movement* introduce nelle aziende un interesse per il lato umano del lavoro, focalizzandosi su aspetti come la comunicazione, il lavoro di gruppo e la soddisfazione personale.

Questa nuova prospettiva è ulteriormente arricchita dalla teoria dei bisogni di Abraham Maslow (1943), che colloca i bisogni sociali e di realizzazione personale alla base della motivazione lavorativa. La formazione aziendale si espande per includere programmi che sviluppino non solo abilità tecniche ma anche *soft skills*,

preparando i lavoratori a gestire situazioni sociali e a migliorare la coesione dei gruppi. Negli anni '70, la teoria dell'andragogia di Malcolm Knowles *et al.* (2022) trasforma la formazione aziendale, adattandola alle caratteristiche specifiche degli adulti. Knowles sostiene che gli adulti apprendono meglio quando sono coinvolti attivamente nel processo formativo, quando l'apprendimento è collegato alle loro esperienze personali e orientato al problema. Il modello di Knowles si focalizza sull'autonomia dell'apprendente e introduce una prospettiva di apprendimento attivo, favorendo la responsabilizzazione e la motivazione.

La formazione aziendale vive un notevole cambiamento con le trasformazioni della società postindustriale e con le innovazioni da questa introdotte nelle abitudini del mondo del lavoro. In parallelo anche i concetti e le definizioni dell'apprendimento si arricchiscono di contenuti diversi.

Goldstein, considera l'apprendimento: "un processo di acquisizione di abilità, concetti o atteggiamenti che portano a una migliore prestazione in una situazione di lavoro" (Goldstein 1980, 230). La definizione di Goldstein è forse la prima che sposta il focus dal concetto di formazione, a quello di apprendimento esperienziale, come descrizione dell'apprendimento applicato è utile in quanto sottolinea che l'interesse è per le performance nelle situazioni di lavoro e che una migliore performance è dovuta dall'acquisizione di ulteriori competenze, concetti o abilità.

Con l'avvento di Internet negli anni '90, la formazione aziendale si trasforma, diventando più accessibile e scalabile. Le aziende cominciano a utilizzare piattaforme di e-learning, che permettono ai dipendenti di apprendere in modo autonomo e flessibile, a seconda delle loro esigenze e disponibilità di tempo. I *Learning Management Systems* (LMS), come *Moodle* e *Blackboard*, consentono di monitorare i progressi e di strutturare percorsi personalizzati per i lavoratori, rendendo la formazione un processo continuo e adattabile.

Parallelamente, l'introduzione delle competenze trasversali cambia la formazione aziendale, con un focus sulle abilità di *problem-solving* e sulla capacità di adattamento. Kevin Ford (1997), nel suo studio, evidenzia l'importanza di una formazione continua che non sia solo funzionale all'azienda, ma che incoraggi i dipendenti a sviluppare le proprie competenze in modo dinamico e integrato. La formazione diventa quindi uno strumento di *empowerment* per i lavoratori, che possono acquisire le abilità necessarie per adattarsi ai cambiamenti del mercato del lavoro. La formazione aziendale si è evoluta gradualmente da una funzione principalmente operativa a una disciplina

strategica. Nel corso del XX secolo, l'attenzione si è spostata dall'addestramento puramente tecnico a un approccio più olistico, che riconosce l'importanza dello sviluppo delle competenze comportamentali e manageriali.

Il passaggio dalla formazione più accademica alle piattaforme digitali rappresenta una trasformazione significativa nel mondo dell'apprendimento, con implicazioni profonde sia per i formatori che per i discenti. Questo cambiamento è stato accelerato dalla digitalizzazione e, più recentemente, dalla pandemia di Covid-19, che ha evidenziato la necessità di soluzioni di apprendimento flessibili e accessibili. Tuttavia, nonostante la crescente diffusione e utilità delle piattaforme digitali, la formazione accademica tradizionale mantiene il suo valore, soprattutto per chi cerca un percorso formativo strutturato e un titolo riconosciuto a livello globale. In futuro, è probabile che ci sarà una maggiore integrazione tra i due mondi, con l'adozione di tecnologie digitali nei corsi universitari e la creazione di modalità di certificazione più flessibili.

L'evoluzione della formazione aziendale riflette un cambiamento profondo: da un sistema di addestramento meccanico a un approccio dinamico e centrato sull'individuo, in cui l'apprendimento è un processo continuo e integrato. La tecnologia ha facilitato l'accesso e la personalizzazione della formazione, mentre le teorie moderne dell'apprendimento e il focus sul benessere del lavoratore hanno portato a un sistema formativo che promuove non solo la produttività, ma anche la realizzazione personale.

Tabella 1.1 Le leve dell'innovazione nella formazione aziendale

Area	Innovazione	Benefici principali	Descrizione sintetica
Digitalizzazione	Piattaforme e-learning, Mobile learning, Micro-learning	Accessibilità, flessibilità, apprendimento continuo	Le piattaforme digitali rispondono alla crescente complessità del mondo del lavoro, in cui le tecnologie evolvono rapidamente e i dipendenti devono aggiornarsi costantemente. È rilevante selezionare una piattaforma di formazione online adatta alle esigenze dell'azienda e dei dipendenti e ciò implica in primo luogo che i materiali debbano essere adattati per essere efficaci nel formato online. Il modello blended unisce il digitale alla formazione in aula, rappresenta un'evoluzione che permette alle aziende di combinare teoria e pratica.
Blended Learning	Integrazione tra digitale e presenza, Ciclo di Kolb	Apprendimento esperienziale, equilibrio teoria/pratica, maggiore engagement	Il blended learning è un approccio formativo che combina lezioni online e attività in presenza, integrando teoria e pratica in modo sinergico. Si ispira al ciclo di apprendimento esperienziale di Kolb (1984), che valorizza l'esperienza diretta, la riflessione, la concettualizzazione e la sperimentazione. Questo metodo favorisce un apprendimento più profondo, coinvolgente ed efficace, equilibrando autonomia individuale e interazione sociale.
Gamification	Punti, badge, classifiche, dinamiche ludiche	Maggiore motivazione, coinvolgimento, apprendimento più coinvolgente	La gamification introduce elementi di gioco nella formazione aziendale, utilizzando dinamiche come punti, <i>badge</i> e classifiche per stimolare la motivazione e l'engagement. Questo approccio si basa sulla teoria della motivazione intrinseca, che sostiene che le persone sono più propense a impegnarsi in attività che trovano coinvolgenti e gratificanti. La gamification aiuta a creare un ambiente di apprendimento piacevole e competitivo, migliorando il coinvolgimento e l'efficacia della formazione.
VR/AR	Realtà virtuale e aumentata per simulazioni	Riduzione dei rischi, apprendimento immersivo, sviluppo operativo in contesti realistici	L' uso della realtà virtuale (VR) e della realtà aumentata (AR) sta trasformando l'apprendimento in vari settori, soprattutto quelli tecnici, dove la pratica e la simulazione sono essenziali. Attraverso queste tecnologie immersive, i lavoratori possono fare esperienza in ambienti realistici, riducendo i rischi e aumentando la fiducia nella propria capacità operativa. La VR consente simulazioni di scenari complessi, migliorando la preparazione dei lavoratori per situazioni di lavoro critiche e aumentando il trasferimento delle competenze.

Segue

segue Tabella 1.1

Intelligenza Artificiale	Apprendimento adattivo, Personalizzazione dei percorsi formativi	Percorsi su misura, efficienza formativa, valorizzazione dell'unicità	L'intelligenza artificiale e l'apprendimento adattivo rappresentano l'avanguardia della formazione aziendale. Grazie all'IA, le piattaforme di apprendimento possono adattare il contenuto in base ai bisogni specifici di ogni discente, analizzando in tempo reale le loro performance e regolando i percorsi in modo dinamico.
Esperienziale	Simulazioni, role-play, project work, Riflessione attiva	Sviluppo soft skills, apprendimento situato, consapevolezza professionale	La metodologia di formazione esperienziale si basa sul presupposto che l'apprendimento sia più efficace quando i partecipanti sono coinvolti attivamente nell'esperienza, piuttosto che essere solo spettatori passivi, per cui si concentra sull'applicazione pratica delle conoscenze acquisite. Ciò può avvenire attraverso simulazioni, esercitazioni pratiche sul campo, giochi di ruolo o progetti reali all'interno dell'ambiente lavorativo. In seguito, viene data importanza alla riflessione sulle azioni compiute, sull'esperienza vissuta per dar modo ai partecipanti di capire i comportamenti virtuosi e quelli da migliorare. Le esperienze possono avvenire sia in contesti reali di lavoro sia attraverso simulazioni che riproducono situazioni reali ed hanno anche la funzione di accrescere lo sviluppo delle competenze trasversali (<i>soft skills</i>).
Flow Learning	Micro-pillole nel flusso di lavoro, Coaching e team coaching	Apprendimento integrato, continuo e contestualizzato	Dalle aule tradizionali all'apprendimento digitale. L'introduzione delle tecnologie ha rivoluzionato i metodi di formazione aziendale. <i>L'e-learning, il mobile learning e il micro-learning</i> sono diventati strumenti sempre più popolari, offrendo flessibilità e accessibilità ai dipendenti. Le fonti evidenziano come la formazione online sia diventata particolarmente importante durante la pandemia, consentendo alle aziende di continuare a investire nello sviluppo dei dipendenti anche a distanza. La tecnologia ha svolto un ruolo cruciale in questa evoluzione, rendendo la formazione più accessibile e flessibile. <i>L'e-learning, il mobile learning e il micro-learning</i> sono solo alcuni esempi di come la tecnologia abbia trasformato l'apprendimento.
Cultura HR evoluta	HR come facilitatori, Integrazione con strategia aziendale	Benessere, apprendimento personalizzato, cultura della crescita	HR come facilitatori dell'apprendimento. Il ruolo degli HR si è evoluto da quello di semplici gestori delle risorse umane a quello di facilitatori dell'apprendimento. I nuovi HR promuovono una cultura dell'apprendimento continuo all'interno dell'azienda, integrando la formazione con le altre attività aziendali e incoraggiando i dipendenti a essere protagonisti del proprio sviluppo. La sfida per gli HR è trovare il giusto equilibrio tra l'utilizzo della tecnologia e il rapporto umano, garantendo una formazione efficace e personalizzata.

Segue

segue Tabella 1.1

Formazione come "inter-essere"	Cura di sé, consapevolezza, riflessione professionale	Empowerment, benessere, realizzazione individuale	Formazione come "inter-essere": la formazione non è più vista solo come un mezzo per acquisire nuove competenze, ma anche come un'opportunità per prendersi cura di sé, per riflettere sul proprio percorso professionale e per sviluppare una maggiore consapevolezza di sé.
Lifelong Learning	Percorsi formativi continui e integrati nella carriera	Adattabilità, resilienza, preparazione alle sfide future	L'idea del <i>lifelong learning</i>, o apprendimento continuo, è diventata fondamentale in un contesto in cui il cambiamento è costante. Le aziende investono nella formazione come elemento strategico per costruire una cultura organizzativa incentrata sulla crescita, sostenendo i lavoratori lungo tutto il percorso della loro carriera, non solo per rispondere alle esigenze del presente, ma anche per prepararsi alle sfide future. Nelle aziende, la formazione prende con il tempo la veste di apprendimento esperienziale come approccio formativo che mette al centro dell'esperienza formativa l'interazione diretta con situazioni reali o simulazioni che riproducono contesti lavorativi.

Fonte: Inapp, Indagine 'Metodologie formative innovative per l'apprendimento permanente' 2025

1.2 L'impronta digitale nella strategia formativa delle organizzazioni

Il paragrafo precedente analizza l'evoluzione della formazione aziendale, evidenziando il passaggio da modelli tradizionali a metodologie più flessibili e personalizzate grazie alla digitalizzazione. Si è visto come con l'avvento delle tecnologie digitali, la formazione è diventata più accessibile e adattabile alle esigenze individuali, con piattaforme di e-learning, *blended learning* e strumenti innovativi come la *gamification* e l'intelligenza artificiale. Tutto ciò ha portato a un cambiamento radicale nel modo in cui le organizzazioni progettano e implementano i percorsi di apprendimento. Se in passato la formazione era concepita soprattutto come un processo standardizzato, oggi le nuove tecnologie consentono di adattarla alle esigenze specifiche dei lavoratori, rendendola più flessibile e personalizzata. Un elemento chiave di questa trasformazione è l'impronta digitale, intesa come l'insieme delle tracce lasciate dagli utenti durante le interazioni con piattaforme di apprendimento online. Raccogliere e analizzare questi dati consente di monitorare i progressi individuali e collettivi, personalizzare i percorsi di apprendimento e migliorare l'efficacia formativa. Questo approccio permette di trasformare i processi di formazione da standardizzati e lineari a dinamici e personalizzati, basandosi su una visione *data-driven* che mette al centro le specifiche esigenze e comportamenti dei dipendenti (Ferguson 2012).

Le impronte digitali includono dati dettagliati relativi a una varietà di parametri: il tempo trascorso su ciascuna lezione, i contenuti visualizzati, la frequenza di accesso, la sequenza dei moduli completati e il feedback implicito o esplicito fornito dagli utenti. Tali dati rappresentano una risorsa che, se gestita correttamente, permette di ottimizzare il processo di apprendimento e adattarlo alle specifiche esigenze del singolo utente (Siemens e Long 2011).

Questa è costituita da tre categorie principali di dati: comportamentali, di prestazione e di profilazione personale. I dati comportamentali tracciano i movimenti degli utenti sulle piattaforme di apprendimento, come i clic, lo scorrimento delle pagine, il tempo trascorso in una sezione specifica e le azioni eseguite. Questi dati consentono di capire quali contenuti attraggono maggiormente l'attenzione dell'utente e quali modalità didattiche sono più

efficaci per lui, ad esempio predilezione per i contenuti visivi piuttosto che quelli testuali (Ferguson 2012).

I dati di prestazione riguardano i risultati effettivi ottenuti dagli utenti nei vari moduli o quiz, includendo le risposte corrette o errate, i tempi di risposta e il numero di tentativi. Le piattaforme possono utilizzare questi dati per capire quali competenze sono già consolidate e quali richiedono maggiore supporto, aiutando i formatori a intervenire in modo mirato per colmare eventuali lacune (Siemens e Long 2011). Infine, i dati di profilazione personale riguardano informazioni come le caratteristiche demografiche, il ruolo aziendale, le esperienze pregresse e gli interessi professionali, elementi che contribuiscono a costruire un percorso formativo personalizzato e coerente con il profilo professionale dell'utente (Grewal 2019).

Tenendo conto di tutte e tre queste tipologie di dati, l'impronta digitale permette quindi di modulare e personalizzare in modo efficace, nel tempo, per esempio, se un dipendente con particolari competenze mostra interesse per moduli di *problem solving*, il sistema che raccoglie le informazioni, normalmente una piattaforma digitale, periodicamente, può proporre corsi avanzati o contenuti correlati come il *critical thinking* o il *design thinking* in modalità a lui congeniali (Gašević *et al.* 2015). Analogamente, un dipendente che eccelle in ambito di comunicazione interpersonale può ricevere suggerimenti per corsi di *leadership* o tecniche di negoziazione. Questo approccio di personalizzazione aumenta il coinvolgimento dell'utente, che percepisce il percorso come pertinente alle proprie aspirazioni e responsabilità (Ferguson 2012).

Il sistema complesso di informazioni (dati) viene raccolto e utilizzato all'interno delle piattaforme digitali, strumenti che, oltre a creare percorsi dinamici e su misura per ogni dipendente, supportano anche la collaborazione e il *social learning*, in cui i lavoratori possono condividere conoscenze e competenze, favorendo una cultura di apprendimento organizzativo. L'analisi delle impronte digitali, simile ai sistemi di "consigliati per te" utilizzati nelle piattaforme di streaming, permette alle aziende di costruire percorsi formativi che si allineano perfettamente alle performance e agli obiettivi professionali di ciascun dipendente (Grewal 2019). Nel processo di personalizzazione del percorso formativo basato sull'analisi dell'impronta digitale, la *gamification*, vale a dire l'applicazione delle dinamiche di gioco all'apprendimento. Può essere integrata in modo strategico per potenziarne l'engagement e l'efficacia.

In questo contesto, l'intelligenza artificiale assume un ruolo chiave non solo nell'ottimizzazione dei processi formativi aziendali, ma anche nella trasformazione delle modalità operative e delle competenze richieste nel mondo del lavoro. Le aziende tendono così sempre di più ad adattarsi a questa nuova realtà, integrando l'IA in modo strategico per favorire l'innovazione e mantenere una forza lavoro altamente qualificata.

In tal senso, l'uso dell'intelligenza artificiale riveste un ruolo fondamentale soprattutto nel processo di personalizzazione citato. Sono gli algoritmi di *machine learning*² che analizzano le impronte digitali in tempo reale per identificare pattern comportamentali e rispondere alle esigenze individuali, così come a modificare i percorsi formativi e i contenuti presentati in base al livello di competenza e alle risposte dell'utente. Di fatto, questi vanno a sostituire tutta la fase valutativa e di monitoraggio in itinere dei processi formativi tradizionali.

L'analisi predittiva permette alle aziende anche di anticipare i bisogni di competenze future e di pianificare la formazione in modo strategico. Questo approccio porta a un apprendimento altamente individualizzato, dove ogni dipendente può ricevere feedback mirati e contenuti che si adattano alle sue risposte, migliorando l'efficacia della formazione. Inoltre, in questo modo, i responsabili delle risorse umane possono intervenire con supporto mirato, individuando percorsi di *coaching* o contenuti supplementari. A tal proposito, un altro tema da esplorare è l'uso dell'impronta digitale per promuovere una formazione più inclusiva. Grazie all'analisi dati, le piattaforme possono identificare specifiche esigenze di accessibilità e proporre contenuti adattati alle capacità e ai bisogni di ciascun utente, inclusi dipendenti con disabilità (si veda il paragrafo 4.2).

In questo modo, le organizzazioni possono anticipare i bisogni formativi, superando anche l'uso della somministrazione di lunghi questionari per l'analisi dei fabbisogni a livello individuale. Ancora più interessanti sono le applicazioni di questi strumenti a livello di team o dipartimento, che consentono di migliorare la capacità di adattarsi alle dinamiche interne e alle esigenze del mercato. Questa flessibilità è particolarmente utile nelle organizzazioni globali, in cui i dipendenti possono trovarsi in fusi orari diversi e avere disponibilità di tempo variabile. Un

² Si tratta di modelli matematici che permettono ai computer di apprendere dai dati senza essere esplicitamente programmati per ogni compito. Funzionano analizzando grandi quantità di informazioni, identificando schemi e relazioni tra i dati, e utilizzando questi schemi per fare previsioni o prendere decisioni in modo autonomo.

ulteriore vantaggio dell'impronta digitale è l'ottimizzazione del ritorno sugli investimenti (ROI) formativi. Certamente l'analisi dettagliata dei dati raccolti consente, in ultima istanza, ai responsabili delle risorse umane delle organizzazioni di capire quali contenuti e moduli formativi sono efficaci e quali necessitano di revisione. Questo permette di concentrare le risorse aziendali sui percorsi che offrono un reale valore aggiunto, riducendo i costi associati a contenuti ridondanti o poco efficaci (Ferguson 2012). I responsabili delle risorse umane possono, quindi, non solo agire sulle competenze dei dipendenti attraverso percorsi formativi personalizzati, ma anche utilizzare queste informazioni per sviluppare piani di carriera personalizzati, identificare potenziali leader e costruire piani di successione, rafforzando così la capacità dell'organizzazione di trattenere e promuovere i propri talenti (Siemens e Long 2011). Gli algoritmi di IA aiutano così i manager a pianificare piani di formazione anche su scala aziendale, che rispondano alle esigenze strategiche dell'organizzazione in termini di crescita o posizionamento strategico sul mercato (Grewal 2019).

Parallelamente ai numerosi vantaggi, l'utilizzo delle impronte digitali solleva importanti questioni etiche e di privacy. Dal punto di vista etico, uno dei principali rischi è il potenziale effetto di sorveglianza che un monitoraggio costante può generare, creando un ambiente percepito come invasivo. Le organizzazioni devono pertanto adottare politiche trasparenti e limitare il monitoraggio ai fini formativi, evitando che le impronte digitali vengano utilizzate per valutazioni disciplinari o di controllo. Come osservano Rubel e Jones (2017), è cruciale stabilire un equilibrio tra la raccolta dei dati per fini di miglioramento formativo e il rispetto della privacy degli utenti. La gestione etica di questi dati è quindi essenziale non solo per la conformità alle normative, ma anche per mantenere la fiducia dei dipendenti (Zuboff 2019). Adottare politiche trasparenti e garantire un consenso informato rappresentano alcuni dei principi chiave del concetto di trasparenza nella raccolta e nell'uso dei dati, affinché i dipendenti siano consapevoli di quali dati vengono raccolti e per quali scopi. La conformità alle normative sulla protezione dei dati, come il GDPR (*General Data Protection Regulation*) in Europa (Regolamento UE 2016/679) e il CCPA (*California Consumer Privacy Act*) negli Stati Uniti, pur nelle loro differenze, richiede alle organizzazioni di rispettare criteri rigorosi per la gestione dei dati personali, tra cui il consenso esplicito e la minimizzazione delle informazioni raccolte, incoraggiando così l'adozione di policy di gestione dati migliorate e più sicure (Grewal 2019). Una

cattiva *governance* dei dati, con la mancata adozione di policy interne chiare e il coinvolgimento di un responsabile della protezione dei dati (Data Protection Officer), rischia seriamente di impedire che l'uso delle impronte digitali e dell'intelligenza artificiale rispetti i diritti di privacy dei dipendenti. Al contrario, una buona *governance* dei dati non solo si limita alla sicurezza delle informazioni, ma contribuisce anche a promuovere una cultura aziendale di responsabilità e trasparenza, nella quale ogni livello organizzativo è consapevole dei rischi e delle migliori pratiche per la gestione etica delle informazioni (Chatti *et al.* 2012).

Tuttavia, un aspetto non strettamente collegato alla formazione ma cruciale da trattare, ha a che vedere con l'impegno di tipo operativo che le organizzazioni devono affrontare per integrare con successo l'intelligenza artificiale. L'adozione dell'IA richiede infatti infrastrutture tecnologiche solide, competenze specifiche e una cultura aziendale aperta all'innovazione. Le organizzazioni devono investire in tecnologie di analisi avanzata e garantire la formazione del personale per massimizzare i benefici dell'AI e ridurre al massimo i rischi di utilizzo improprio dei dati. In primo luogo, si devono valutare gli investimenti, in quanto l'implementazione dell'AI richiede una base tecnologica avanzata, che include hardware ad alte prestazioni, *architetture cloud* scalabili e strumenti software specifici per l'analisi dei dati e il *machine learning*. Le piattaforme formative devono essere in grado di gestire grandi volumi di dati generati dalle impronte digitali, analizzarli in tempo reale e restituire risultati utili per personalizzare i percorsi di apprendimento. Sono inoltre necessarie infrastrutture di rete sicure e affidabili, in particolare per le organizzazioni globali, per garantire che i dipendenti in diverse sedi e Paesi possano accedere alle piattaforme con velocità e stabilità adeguate, evitando ritardi che possano compromettere l'esperienza formativa. Sono poi necessarie figure professionali molto specializzate come il *data scientist*, gli sviluppatori di IA e gli ingegneri del *machine learning*, così come esperti in ambito educativo e di apprendimento organizzativo con grandi competenze tecniche in grado di collaborare con gli esperti di IA per far sì che gli algoritmi e i contenuti formativi siano progettati in modo da rispondere alle esigenze specifiche dei dipendenti, nel rispetto degli standard pedagogici e motivazionali. E, naturalmente, per ottenere i massimi benefici dell'AI e ridurre i rischi di utilizzo improprio, le organizzazioni e le aziende devono necessariamente investire nella formazione e nella riqualificazione del personale, con programmi di *upskilling* orientati non solo ai professionisti IT, ma anche ai responsabili delle risorse umane, ai manager e ai dipendenti che

interagiscono con le piattaforme formative. Questa formazione dovrebbe includere competenze tecniche di base, come la comprensione del funzionamento degli algoritmi di IA, e competenze trasversali, come l'interpretazione dei dati analitici per prendere decisioni informate. I dipendenti devono anche essere istruiti sulle implicazioni etiche e sulla privacy dei dati, per garantire un uso responsabile e consapevole delle tecnologie basate sull'IA.

Tabella 1.2 L'impronta digitale dell'adulto in apprendimento

Elemento	Contenuto
Tema centrale	L'adulto lascia un'impronta digitale durante i suoi percorsi formativi, che riflette identità, intenzionalità e processi di senso.
Prospettiva teorica	La formazione è vista come costruzione narrativa e simbolica: l'impronta non è solo traccia tecnica, ma espressione personale e relazionale.
Paradosso rilevato	Pur lasciando tracce digitali, l'adulto rischia di essere invisibile se tali segni non sono riconosciuti o valorizzati nel processo educativo/formativo.
Criticità evidenziate	- Rischio di frammentazione tra presenza online e identità reale. - Sovraesposizione o anonimato nella tracciabilità digitale.
Spunti degli esperti	L'impronta digitale va letta come segno di esistenza e riconoscimento dell'intenzionalità dell'adulto in formazione.
Soluzioni/visioni	- Promuovere ambienti formativi che leggano e valorizzino le tracce digitali come strumenti narrativi - Progettare dispositivi che integrino etica e senso
Ruolo dell'IA nella formazione	L'intelligenza artificiale può personalizzare i percorsi, facilitare il tutoraggio e potenziare l'analisi delle impronte digitali.
Cautele su etica e privacy	Necessario adottare principi etici chiari e pratiche trasparenti di raccolta, uso e conservazione dei dati digitali dell'adulto.
Aspetti su investimenti e costi	La valorizzazione delle impronte digitali richiede infrastrutture, competenze e progettazione consapevole: investimenti mirati sono indispensabili.

Fonte: Inapp, Indagine 'Metodologie formative innovative per l'apprendimento permanente' 2025

1.3 Aspetti metodologici dell'indagine

L'indagine qualitativa sviluppata nell'ambito del progetto Inapp *Metodologie formative innovative per l'apprendimento permanente* si è articolata lungo un

percorso metodologico complesso e stratificato, concepito per cogliere la ricchezza e la varietà delle pratiche formative emergenti nei contesti aziendali, consulenziali e professionali. L'obiettivo non era semplicemente quello di raccogliere dati, ma di costruire un quadro interpretativo capace di restituire la profondità delle trasformazioni in atto nel campo dell'apprendimento e della formazione continua, in particolare per quanto riguarda l'integrazione delle tecnologie digitali, la personalizzazione dei percorsi e la valorizzazione delle competenze trasversali.

Il disegno metodologico si è fondato su tre strumenti principali: le interviste semi-strutturate, i focus group e i casi di studio, più alcune tecniche e strumenti realizzati appositamente per un'analisi comparativa degli esiti delle interviste e per approfondire i risultati dei focus group. Ciascuno di questi dispositivi è stato selezionato e utilizzato in modo coerente con l'approccio qualitativo e narrativo adottato, che ha privilegiato la dimensione esperienziale, biografica e contestuale delle testimonianze raccolte.

La selezione dei soggetti

Uno degli aspetti più delicati e strategici dell'intero impianto metodologico ha riguardato la selezione dei soggetti da coinvolgere nell'indagine. La scelta degli interlocutori ha seguito un processo rigoroso, articolato in più fasi e guidato da criteri espliciti e coerenti con gli obiettivi della ricerca.

In una prima fase, è stata condotta un'analisi desk approfondita, finalizzata a individuare casi aziendali, organizzazioni formative e figure professionali che si distinguessero per l'adozione di pratiche interessanti e innovative nel campo della formazione. Questa analisi ha permesso di costruire una mappa iniziale di soggetti potenzialmente rilevanti, selezionati sulla base di una pluralità di fattori: la rilevanza delle esperienze maturate, la coerenza con i temi della ricerca, la distribuzione territoriale, la dimensione organizzativa, il settore di appartenenza, la capacità di integrare tecnologie digitali nei processi formativi, la propensione all'innovazione metodologica.

Successivamente, si è proceduto al contatto diretto dei soggetti ritenuti coerenti con gli obiettivi dell'indagine per proporre la partecipazione alla ricerca. La disponibilità manifestata, pur non essendo affatto scontata, è stata accolta come un segnale di interesse e di apertura verso i temi trattati, ma non ha mai costituito un criterio di selezione in sé, essa è intervenuta quindi solo quando erano già

stati verificati i requisiti di coerenza, rilevanza e significatività rispetto al disegno complessivo della ricerca.

Questa scelta metodologica ha permesso di evitare il rischio di costruire un campione autoreferenziale o basato su criteri di mera accessibilità, garantendo invece una composizione articolata e rappresentativa delle diverse realtà organizzative, professionali e territoriali coinvolte. In tal modo, la disponibilità dei partecipanti ha assunto il valore di un elemento facilitante, ma non condizionante, all'interno di un processo di selezione fondato su criteri rigorosi e intenzionali. È stato difficile avere la disponibilità delle aziende, soprattutto in presenza (sempre preoccupate del fattore tempo), che comprendesse tutto il territorio nazionale nelle sue articolazioni e differenze, obiettivo per noi maggiormente rappresentativo ai fini dell'efficacia dell'indagine. Il campione finale ha incluso tredici aziende, distribuite tra il settore dei prodotti e quello dei servizi, venti soggetti operanti in ambito consulenziale e diciassette esperti di apprendimento. A questi si sono aggiunti due focus group online e quattro casi di studio, selezionati per rappresentare in modo emblematico i principali cluster tematici emersi nel corso dell'indagine.

Le interviste: uno spazio narrativo per far emergere il capitale esperienziale

Le interviste semi-strutturate hanno costituito il cuore pulsante dell'indagine. Per ciascuna delle tre tipologie di soggetti coinvolti – aziende, consulenti, esperti – è stata predisposta una griglia di intervista specifica, articolata in una sezione comune, di tipo biografico e in una sezione tematica, differenziata in base al contesto di riferimento. L'approccio adottato è stato di tipo narrativo-biografico, ispirato ai contributi di Jerome Bruner (2002) e al viaggio dell'eroe di Christopher Vogler (2010), con l'intento di valorizzare il capitale narrativo dei partecipanti e di far emergere, attraverso il racconto, le traiettorie professionali, le pratiche formative, le visioni pedagogiche, le criticità e le prospettive future.

Le interviste non sono state concepite come semplici strumenti di raccolta dati, ma come occasioni di ascolto profondo, di esplorazione condivisa, di co-costruzione di significati. L'intervistatore ha agito come facilitatore, guidando il dialogo attraverso domande aperte, sollecitazioni tematiche, richieste di approfondimento, ma lasciando ampio spazio all'emergere spontaneo di narrazioni, riflessioni, emozioni, intuizioni. Questo ha permesso di raccogliere non solo informazioni, ma anche visioni, valori, rappresentazioni, che costituiscono il tessuto vivo dell'esperienza formativa. In particolar modo le

prime interviste hanno stimolato una riformulazione e implementazione più efficiente in relazione agli obiettivi della ricerca.

I focus group: laboratori di confronto e co-creazione

I due focus group realizzati hanno rappresentato un ulteriore momento di approfondimento e di confronto collettivo. Entrambi si sono svolti in modalità online per agevolare la partecipazione senza pregiudicare il lavoro di ciascuno, ma sono stati progettati come esperienze immersive e partecipative, grazie all'utilizzo di strumenti digitali interattivi (Zoom, Google Draw, Mentimeter, Cardflow) e di tecniche di facilitazione visuale e narrativa. I partecipanti, selezionati tra i soggetti più interessanti e diversificati già intervistati, al fine di animare il dibattito da tanti punti di vista e trovare un'integrazione costruttiva e nuovi spunti di riflessione. I partecipanti hanno potuto confrontarsi su temi trasversali emersi dalle interviste, come l'impatto della pandemia sui modelli formativi, il ruolo delle tecnologie emergenti, le sfide dell'apprendimento permanente.

I focus group non si sono limitati a raccogliere opinioni, ma hanno favorito la co-costruzione di visioni condivise, la generazione di idee, la messa in comune di esperienze e buone pratiche. In questo senso, hanno rappresentato veri e propri laboratori di riflessione collettiva, capaci di arricchire e problematizzare le evidenze emerse dalle interviste individuali.

I casi di studio: esperienze concrete per leggere il cambiamento

I quattro casi di studio presentati nel capitolo 5 non rappresentano semplicemente esempi virtuosi, ma costituiscono veri e propri dispositivi narrativi attraverso cui è stato possibile osservare, comprendere e restituire le trasformazioni in atto nel panorama della formazione aziendale. La loro selezione è stata guidata dalla volontà di rappresentare, in modo articolato e complementare, le principali traiettorie metodologiche emerse nel corso dell'indagine. Ciascun caso è stato scelto per la sua capacità di incarnare un approccio specifico all'innovazione formativa, offrendo uno sguardo ravvicinato su pratiche che, pur nella loro singolarità, risultano emblematiche di tendenze più ampie e diffuse. L'obiettivo non era quello di costruire modelli astratti, ma di raccontare esperienze reali, situate, capaci di mostrare come la combinazione tra tecnologia, esperienzialità e personalizzazione possa trasformare radicalmente il modo di apprendere e di lavorare.

L'analisi dei dati: una lettura tematica e interpretativa

L'analisi dei materiali raccolti è stata condotta attraverso un processo di codifica tematica, che ha permesso di individuare ricorrenze, convergenze, dissonanze, elementi emergenti. Le metodologie formative discusse nel report sono emerse in modo ricorrente e coerente dalle testimonianze raccolte. La loro inclusione è stata guidata da criteri di frequenza, di rilevanza, di consenso tra i soggetti intervistati, ma anche dalla capacità di generare connessioni significative tra pratiche, contesti, bisogni formativi.

Dove necessario, il gruppo di ricerca ha integrato le suggestioni emerse con una sistematizzazione teorica, mantenendo però sempre un ancoraggio empirico alle evidenze raccolte. In questo modo, si è cercato di evitare il rischio di una sovra-interpretazione o di una generalizzazione indebita, mantenendo un equilibrio tra rigore analitico e fedeltà alla complessità del reale.

È il caso di sottolineare che, sebbene l'indagine abbia coinvolto un numero relativamente contenuto di casi, ai fini degli obiettivi prefissati, questa dimensione non rappresenta un limite, bensì una scelta metodologica consapevole e coerente con la natura esplorativa e qualitativa del progetto. In un ambito di ricerca ancora poco presidiato sul piano empirico, come quello delle metodologie formative innovative applicate alla formazione degli adulti nei contesti organizzativi, l'obiettivo non era quello di produrre generalizzazioni statistiche, ma di costruire un primo quadro interpretativo, fondato su evidenze ricche, dense e significative.

La scarsità di indagini sul campo in questo ambito rende ogni contributo empirico particolarmente prezioso. Proprio per questo, l'approccio adottato ha privilegiato la profondità piuttosto che l'estensione, la qualità piuttosto che la quantità, la narrazione piuttosto che la misurazione. Le esperienze raccolte, pur numericamente contenute, sono state selezionate con cura per la loro capacità di rappresentare tendenze emergenti, pratiche esemplari, modelli replicabili. Esse costituiscono, in tal senso, un osservatorio privilegiato su un fenomeno in rapida evoluzione, che merita di essere ulteriormente esplorato e sistematizzato. Inoltre, la natura qualitativa dell'indagine ha permesso di cogliere aspetti che difficilmente sarebbero emersi attraverso strumenti standardizzati: le motivazioni profonde che guidano le scelte formative, le tensioni tra innovazione e tradizione, le resistenze culturali, le trasformazioni nei ruoli professionali, le connessioni tra apprendimento e identità organizzativa. Tutti elementi che,

sebbene non quantificabili, risultano fondamentali per comprendere la portata e le implicazioni delle metodologie formative adottate.

In prospettiva, questo lavoro si configura come un primo passo verso la costruzione di un campo di indagine strutturato e sistematico, che potrà essere ampliato e approfondito attraverso successive ricerche. Le evidenze raccolte indicano chiaramente che la formazione sta assumendo un ruolo sempre più strategico all'interno delle organizzazioni, non solo come leva per lo sviluppo delle competenze, ma anche come strumento di coesione, di valorizzazione del capitale umano, di costruzione del senso di appartenenza. La crescente rilevanza delle tecnologie digitali nei processi formativi, l'emergere di nuovi modelli di apprendimento ibrido, la domanda crescente di percorsi personalizzati e orientati all'azione, sono tutti segnali di un cambiamento profondo, che richiede strumenti di analisi adeguati e una rinnovata attenzione da parte della ricerca. In questo senso, la limitata estensione dell'indagine ha permesso di esplorare con rigore e sensibilità un terreno ancora poco battuto, ma di straordinaria rilevanza per il futuro della formazione e del lavoro. L'ingresso nelle aziende, l'incontro con le persone e i luoghi di lavoro, l'ascolto della presenza nelle sue varie sfaccettature, ha permesso l'uso degli utensili essenziali di fare ricerca con passione e dedizione.

2 Le aziende e lo sviluppo delle competenze: strategie e tecnologie formative

2.1 Formazione e strategia aziendale

L'evoluzione degli assetti organizzativi aziendali, oltre che a strategie interne, è strettamente legata a variabili esogene, tra cui fattori sociali, economici, culturali e sanitari. Tra questi fattori, lo sviluppo delle nuove tecnologie ha trasformato sensibilmente il modo in cui le organizzazioni gestiscono le proprie strutture e competenze. Il tradizionale modello organizzativo gerarchico è stato progressivamente sostituito da strutture flessibili, orizzontali e decentrate, caratterizzate da scambi continui di informazioni e relazioni dinamiche. Le modalità di innovazione aperta (*open innovation*), che descrivono l'utilizzo di risorse esterne per rafforzare l'innovazione, rappresentano un ulteriore esempio di questa evoluzione. In questo contesto, l'investimento in conoscenza e apprendimento è considerato una delle principali fonti strategiche di vantaggio competitivo, legato alla disponibilità di competenze distintive (*core competence*).

L'attenzione sullo sviluppo delle competenze interne permette alle aziende di ridefinire le proprie strategie di medio-lungo termine, concentrandosi sullo sviluppo delle risorse piuttosto che su semplici adattamenti a fattori esterni. Al fine di superare il rischio di basare le strategie aziendali esclusivamente sui mutamenti esogeni, alcune aziende intervistate fanno riferimento ad approcci quali la *Knowledge-based Theory*, che identifica la capacità di produrre e condividere conoscenza come una variabile fondamentale per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo (Grant 1996). In questo scenario, la formazione aziendale è, per loro, diventata una componente cruciale. La formazione non è più vista come un'attività isolata, ma come un elemento integrato nelle strategie di crescita e innovazione aziendale.

Le tecnologie digitali, quali le piattaforme di *e-learning* e modelli di *blended learning*, in questo scenario di cambiamento, garantiscono una formazione continua che in modo più inclusivo e trasversale rende efficiente l'aggiornamento sempre più urgente delle competenze in settori che si trovano in costante evoluzione (Garrison e Vaughan 2008), trasformando le imprese in vere e proprie organizzazioni basate sulla conoscenza.

Il panorama delle aziende che hanno rappresentato la base empirica della ricerca, per quanto limitato nel numero, offre interessanti spunti di approfondimento in merito al tema della formazione in relazione alla strategia aziendale.

Da un punto di vista metodologico è sembrato utile in via di prima analisi operare a monte una distinzione tra le 13 aziende intervistate sulla base di una classificazione formale tra aziende di servizi e aziende di prodotti, in quanto funzionale all'opportunità di analizzare le differenze nelle strategie formative adottate e nelle modalità di sviluppo delle competenze delle diverse aziende in relazione ai settori di appartenenza e alle specifiche esigenze organizzative. Ogni gruppo aziendale offre una prospettiva distinta sull'utilizzo della formazione come leva strategica per migliorare le performance, promuovere l'innovazione e affrontare le sfide competitive.

In generale, le aziende di servizi (Enel, Banca d'Italia, ANIA, AXA, Amazon) si caratterizzano per l'offerta di beni immateriali e relazioni dirette con i clienti, motivo per cui tendono a focalizzarsi sullo sviluppo delle competenze relazionali e delle *soft skills*, quali comunicazione, gestione del cliente e risoluzione dei problemi. Le aziende di prodotti (Cromology, Toyota, Coop Alleanza 3.0, Burberry, Minolta, Findus, Renault, Nestlé), invece, sono orientate alla produzione di beni materiali e il miglioramento dell'efficienza operativa, e di conseguenza, investono maggiormente nello sviluppo di competenze tecniche, nella formazione pratica e nell'ottimizzazione dei processi produttivi.

Restringendo ad una prima lettura il focus della nostra analisi alle aziende di servizi, emergono strategie formative e di sviluppo delle competenze che variano in base a specifiche esigenze. Di seguito vengono presentate le principali specificità.

Enel adotta un approccio basato prevalentemente sull'*educational learning*, ponendo l'accento sulla varietà di contenuti culturali e narrazioni esterne che stimolano l'apprendimento. Viene lasciato ampio spazio all'autoimprenditorialità e alla proattività dei dipendenti, con un focus sulla crescita personale. Viene inoltre promossa la valorizzazione del capitale umano in un ambiente inclusivo e stimolante, utilizzando metodi come il *learning-by-doing*. In particolare, viene

incentivato il *Massive Open Online Courses* (MOOC) che prevede corsi online aperti a un ampio pubblico, che offrono una formazione accessibile su una vasta gamma di argomenti per quanto riguarda le competenze tecniche, consentendo ai dipendenti di acquisire conoscenze specifiche e aggiornamenti su temi come programmazione, analisi dei dati, ingegneria o altre aree tecniche, in modo flessibile e autonomo; e lo *shadowing* per le *soft skills*, una metodologia di formazione che coinvolge l'osservazione diretta del lavoro di un collega più esperto o di un leader in un ambiente lavorativo, consentendo così al dipendente di seguire da vicino il lavoro quotidiano del mentore acquisendo competenze trasversali come la comunicazione, la gestione del tempo, la *leadership*, la risoluzione dei conflitti e altre competenze comportamentali.

La Banca d'Italia si presenta quale ente altamente istituzionalizzato, come risulta chiaramente dalla strutturazione dei servizi offerti al cittadino presentati sul sito istituzionale e in linea con questa impostazione, per ciò che concerne la formazione, implementa una strategia formativa altamente strutturata, che ha come suo aspetto principale la formazione specialistica. Infatti, circa il 70% della formazione è dedicata alle competenze tecniche, mentre le *soft skills* sono più residuali, anche se stanno acquisendo man mano più rilevanza. I percorsi annuali di formazione vengono definiti tramite una rilevazione dei fabbisogni formativi a monte. Per quanto riguarda il metodo, la banca utilizza un approccio *blended*, combinando formazione online e in presenza, e sta attualmente investendo su metodologie innovative come il *serious gaming* e le simulazioni. Vi è una chiara distinzione tra la formazione specialistica, centralizzata, e quella comportamentale, che offre maggiore spazio all'iniziativa personale.

Il profilo dell'azienda ANIA si distingue per la sua attività di sensibilizzazione a favore dell'innovazione attraverso un network di imprese. La formazione è essenzialmente specialistica con un forte accento sulla *leadership* e alle *soft skills*, adottando percorsi formativi brevi in forma di cosiddette 'pillole' formative. L'azienda adatta i propri percorsi formativi ai vari stadi della carriera, differenziando le esigenze formative di giovani e senior. Inoltre, *mentoring* e bilancio delle competenze vengono impiegati come strumenti fondamentali per l'emersione e la riprogrammazione dei percorsi di carriera e al fine di migliorare sia le capacità tecniche che quelle trasversali. In ANIA, la cultura organizzativa sembra rivestire un ruolo cruciale nel promuovere l'apprendimento e lo sviluppo continuo.

L'agenzia assicurativa AXA appare concentrarsi specificatamente sulla trasformazione culturale e su temi come *diversity and inclusion*. La formazione in

AXA mira a sviluppare competenze legate alla gestione del cambiamento culturale, anch'essa attraverso programmi di *mentoring* e *leadership* femminile, al centro dell'offerta formativa. Merita un riferimento il focus particolare che viene proposto sull'*empowerment* delle donne e l'equilibrio tra carriera e vita privata, laddove il *work-life balance* appare rappresentare uno dei pilastri della politica aziendale. Dal punto di vista metodologico la formazione è fortemente esperienziale, con frequente coinvolgimento di *speaker* esterni e approcci narrativi.

La visione efficientistica di Amazon, nella sua proposta di rispondere alle diverse esigenze di una clientela sempre più variegata si esplicita anche nella strategia formativa adottata che appare prevalentemente orientata alla pratica, con un forte accento sul *cross-training* e sulla *job rotation* che permettono ai dipendenti di acquisire competenze in diversi ambiti, migliorando la loro flessibilità e capacità di adattamento. Questo approccio, sulla scorta del noto modello giapponese Toyota (Nonaka e Takeuchi 1995) è finalizzato alla promozione delle nuove competenze, al miglioramento continuo all'interno dell'organizzazione nonché alla creazione di conoscenza organizzativa, laddove esponendo i dipendenti a diversi ruoli e responsabilità, si facilita lo scambio di conoscenze e competenze trasversali (Womack *et al.* 1990). In Amazon, inoltre, la formazione tecnica avviene principalmente attraverso esperienze dirette sul campo e ogni dipendente è responsabile del proprio percorso formativo, monitorato costantemente. Il *mentoring* è utilizzato per sviluppare competenze specifiche e l'offerta formativa è dominata da pillole formative brevi e orientate alla pratica, che supportano lo sviluppo rapido e continuo delle competenze.

Le differenze sopra esposte evidenziano come ogni azienda sviluppi strategie formative che rispecchiano le proprie priorità e i propri obiettivi strategici. Ciascuna organizzazione adatta i percorsi formativi in modo specifico alle proprie esigenze operative, ottimizzando le competenze necessarie per affrontare le sfide del settore in cui opera. In tal senso, la progettazione formativa prevede una autonomia nella fruizione dei corsi formativi, la possibilità di esercitarsi e di condivisione del percorso. Le scelte formative riflettono una visione del capitale umano come risorsa chiave, con un approccio personalizzato che mira a potenziare sia le capacità tecniche sia quelle trasversali, promuovendo lo sviluppo professionale e la crescita individuale dei dipendenti all'interno di un contesto strategico più ampio.

In sintesi, l'analisi delle interviste permette di fare emergere un orientamento verso un approccio più centrato sulla persona e sull'inclusione in Enel e AXA, laddove Banca d'Italia e ANIA si concentrano maggiormente sulla specializzazione tecnica e

sulla stabilità. Amazon, dal canto suo, promuove un modello di formazione flessibile e pragmatico, che consente ai dipendenti di acquisire rapidamente competenze operative rilevanti, mantenendo l'azienda altamente efficiente e competitiva.

Le *aziende di prodotti* evidenziano una serie di differenze strategiche nelle scelte formative e nello sviluppo delle competenze, strettamente legate alla cultura aziendale. Cromology implementa un approccio ibrido alla formazione che unisce l'uso di strumenti digitali avanzati a una significativa componente esperienziale, finalizzata a consolidare l'apprendimento in modo duraturo. Questo modello formativo si distingue per l'integrazione di metodologie attive, come le simulazioni e il *role-play*, che consentono ai dipendenti di mettere in pratica le competenze acquisite in contesti realistici e operativi, favorendo una più profonda comprensione e applicazione delle conoscenze. Un tratto caratterizzante della strategia formativa è l'adozione di un approccio *bottom-up*, che permette ai dipendenti di svolgere un ruolo proattivo nella progettazione del proprio percorso formativo. I collaboratori hanno infatti la possibilità di proporre autonomamente i contenuti e le attività formative che ritengono più utili per le proprie esigenze professionali e obiettivi di crescita. Questo sistema non solo supporta la personalizzazione della formazione, ma stimola anche un'interazione collaborativa tra dipendenti e supervisori, che possono guidare e supportare il processo di apprendimento. Tale modello promuove un ambiente di apprendimento dinamico e partecipativo, in cui il coinvolgimento diretto dei dipendenti contribuisce a rafforzare la motivazione e la responsabilità verso il proprio sviluppo professionale.

Toyota attribuisce particolare importanza alla valorizzazione del capitale umano attraverso la pratica della rotazione dei ruoli, una strategia che mira a evitare la stagnazione delle competenze e a promuovere lo sviluppo continuo dei dipendenti. La rotazione dei ruoli permette ai collaboratori di acquisire una comprensione più ampia delle varie funzioni aziendali, favorendo la flessibilità e la capacità di adattarsi a diverse responsabilità. Questa strategia formativa contribuisce anche alla crescita professionale, in quanto consente ai dipendenti di accumulare competenze trasversali e di migliorare la propria versatilità all'interno dell'azienda. Toyota coltiva inoltre una forte cultura della collaborazione e del lavoro di gruppo, ritenendo che il lavoro di squadra e la condivisione delle conoscenze siano fondamentali per il successo aziendale. In questo contesto, la formazione è utilizzata come una leva strategica per migliorare continuamente le competenze tecniche e relazionali del personale, incentivando uno scambio costante di idee e pratiche tra i membri gruppo. Tale approccio contribuisce a creare un ambiente di apprendimento

continuo, in cui la crescita professionale individuale e collettiva si allinea con gli obiettivi strategici di Toyota.

Il caso di Coop Alleanza 3.0 appare particolarmente rilevante in quanto esplicito sin dalla *mission* coerente con l'identità di Cooperativa e il dichiarato scopo mutualistico, l'impegno per la sostenibilità in ogni sua declinazione. In questa prospettiva, questa azienda ha sviluppato una strategia formativa fortemente orientata alla digitalizzazione, implementando un sistema di formazione online avanzato e integrato da moduli di autoapprendimento. Questo approccio digitale, avviato già prima della pandemia, ha permesso all'azienda di distribuire in modo capillare i contenuti formativi su tutto il territorio, raggiungendo anche le sedi più remote e favorendo l'accesso alla formazione per tutti i dipendenti, inclusi coloro che in precedenza erano meno familiari con le tecnologie digitali. Il portale formativo online di Coop Alleanza 3.0 offre una vasta gamma di percorsi formativi fruibili in modo autonomo, rendendo possibile per i dipendenti scegliere i moduli più adatti alle proprie esigenze e ai propri ritmi di apprendimento. Questa infrastruttura digitale non solo aumenta l'accessibilità della formazione, ma promuove anche una cultura di autoapprendimento continuo, in cui ciascun lavoratore è incentivato a prendere l'iniziativa per migliorare le proprie competenze. L'adozione di un approccio digitale sembra avere avuto anche un impatto positivo sull'inclusione all'interno dell'azienda. Grazie alla facilità d'accesso e alla flessibilità dei contenuti online, Coop Alleanza 3.0 è riuscita a coinvolgere una base più ampia e diversificata di dipendenti, riducendo le barriere legate alla distanza geografica o alle competenze tecnologiche pregresse. Questo modello formativo supporta quindi una visione inclusiva della crescita professionale, consentendo a tutti i lavoratori di partecipare ai percorsi di sviluppo e di contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In Burberry, il patrimonio culturale del marchio riveste un ruolo fondamentale e si riflette anche all'interno del percorso formativo, riflettendo l'impegno dell'azienda a preservare e diffondere i propri valori e la propria identità distintiva. La formazione non si limita allo sviluppo di competenze tecniche, ma è strutturata in modo da trasmettere ai dipendenti una profonda comprensione dei valori che definiscono il brand, garantendo così una coerenza globale dell'identità aziendale nei vari mercati in cui opera. Questo approccio che potremmo definire olistico alla formazione è progettato per integrare gli aspetti culturali e storici del marchio nel processo di apprendimento, in modo che ogni dipendente, indipendentemente dal ruolo, possa incarnare e rappresentare i valori di Burberry in tutte le interazioni professionali. L'azienda considera la crescita professionale come un pilastro del percorso

lavorativo, con un'attenzione particolare allo sviluppo della creatività e delle competenze di business, contribuendo così all'innovazione e al posizionamento strategico del brand.

L'azienda Minolta si presenta come leader nel settore delle tecnologie più all'avanguardia nel campo dell'*imaging* la cui *mission* appare quella di guidare la Trasformazione Digitale. In linea con la *mission* aziendale, Minolta adotta una strategia formativa integrata che unisce pratica e teoria, con un forte accento sull'innovazione digitale. Questo approccio mira a stimolare la proattività e la crescita continua dei dipendenti, supportata da valutazioni periodiche delle competenze. Findus adotta un sistema formativo integrato con la valutazione annuale delle performance per individuare i fabbisogni formativi e allineare lo sviluppo professionale ai risultati individuali. Attraverso il *learning by doing*, Findus promuove un apprendimento pratico e continuo, che consente ai dipendenti di acquisire competenze applicabili immediatamente nel lavoro quotidiano. Questo modello supporta una cultura aziendale orientata all'apprendimento e alla crescita del capitale umano, in linea con gli obiettivi strategici dell'azienda. La struttura formativa è strettamente collegata ai bisogni aziendali e si basa su metodologie di *assessment* e sviluppo continuo. Renault valorizza il capitale umano con percorsi formativi basati su riunioni di valutazione delle competenze e un approccio che consente lo sviluppo trasversale delle risorse. Questo modello permette ai dipendenti di acquisire conoscenze sui vari ruoli aziendali e migliorare le performance individuali e aziendali. In tal senso, Renault realizza una formazione continua che si adatta ai cambiamenti aziendali.

Infine, Nestlé coniuga tradizione e innovazione e promuove una strategia formativa orientata al cosiddetto modello formativo 10-20-70³, in cui il 10% è dedicato alla formazione di base, il 20% allo sviluppo di competenze relazionali e il 70% al *learning by doing*. Questo approccio è specificatamente pensato per valorizzare i talenti e promuovere lo sviluppo personale, con un forte focus sul miglioramento delle competenze tecniche e relazionali.

³ Nestlé utilizza piani di sviluppo di alta qualità con il modello 70/20/10, che aiuteranno i dipendenti a creare il loro piano di sviluppo che enfatizza l'attività basata sull'esperienza, che ha il più alto impatto sullo sviluppo professionale e personale (70%). I dipendenti hanno varie opportunità di partecipare a lavori di squadra interfunzionali, rotazione/cambio di lavoro, progetti speciali. Gli approcci basati sulle relazioni, come i modelli di ruolo, il feedback continuo a 360 gradi e il coaching, rappresentano circa il 20% del piano di sviluppo. Il restante 10% è costituito da attività che includono formazione formale, e-learning, seminari e libri. Con questo modello, incoraggiamo le nostre persone a utilizzare una varietà di approcci di apprendimento per ottenere il massimo dal loro potenziale. Maggiori approfondimenti ai seguenti link <https://www.nestlecareers.cn/en/growth-and-development>; <https://www.nestle.it/lavoro/domande-frequenti>.

L'analisi delle modalità in cui le aziende si siano diversamente adattate ai cambiamenti economici e sociali attraverso l'evoluzione delle loro strutture organizzative permette di mettere in luce nuove forme di organizzazione del lavoro, basate su relazioni dinamiche, produzione decentralizzata e integrazione di competenze, che facilitano le imprese a fronteggiare le sfide del mercato globale. Ogni azienda adatta le strategie formative alle proprie esigenze specifiche, valorizzando aspetti diversi in base al contesto organizzativo e alle sfide di mercato nonché allineandosi ai propri obiettivi strategici e culturali. Caratteristiche comuni a tutte le aziende, come emerso dalle analisi, sono un'elevata integrazione della formazione nella strategia aziendale e un forte allineamento della formazione con obiettivi strategici aziendali di lungo termine.

La tabella 2.1 permette di evidenziare in modo sintetico le differenze di approccio strategico emergenti tra le aziende rispetto a 3 dimensioni prevalenti emerse dall'analisi empirica:

- personalizzazione dei percorsi formativi: riflette il grado in cui l'azienda adatta i percorsi formativi alle esigenze individuali dei dipendenti.
- valorizzazione delle *soft skills*: misura l'importanza attribuita allo sviluppo di competenze trasversali come comunicazione, *leadership* e lavoro di squadra.
- capacità di risposta ai cambiamenti di mercato: rappresenta la flessibilità dell'azienda nell'adattare la formazione per affrontare le evoluzioni del mercato.

Amazon ed Enel mostrano un alto livello di integrazione della formazione nella strategia aziendale, con forte personalizzazione e valorizzazione delle *soft skills*. Entrambe promuovono l'adattabilità e l'innovazione attraverso metodi come la *job rotation* e il *learning by doing*. Banca d'Italia ha un approccio più strutturato e tradizionale, con una forte enfasi sulla formazione specialistica. La personalizzazione è presente ma meno accentuata, e le *soft skills* stanno acquisendo maggiore importanza. AXA e ANIA focalizzano la formazione su *leadership* e *soft skills*, con particolare attenzione a *diversity and inclusion* e al *mentoring*. Questo riflette una strategia orientata al cambiamento culturale e alla valorizzazione delle risorse umane. Cromology, Coop Alleanza 3.0, Minolta e Findus adottano approcci innovativi, combinando formazione digitale con metodologie esperienziali. Valorizzano l'apprendimento autonomo e la proattività, sostenendo l'innovazione e l'adattamento rapido. Toyota e Renault puntano sulla rotazione dei ruoli e sulla mobilità interna per sviluppare competenze trasversali e migliorare la flessibilità dei dipendenti. Burberry enfatizza l'importanza dell'identità culturale e dei valori del

brand nella formazione, garantendo coerenza globale e un forte legame con la storia aziendale.

Tabella 2.1 Strategia delle aziende rispetto a tre dimensioni di analisi

Azienda	Personalizzazione dei percorsi formativi	Valorizzazione delle soft skills	Capacità di risposta ai cambiamenti di mercato
Amazon	Alta (job rotation, cross-training)	Media (focus su competenze pratiche)	Alta
Enel	Alta (<i>learning by doing</i> , MOOC)	Alta (autoimprenditorialità, proattività)	Alta
Banca d'Italia	Media (percorsi formativi strutturati)	Media (soft skills in crescita)	Media
AXA	Alta (mentoring, leadership femminile)	Alta (diversity and inclusion)	Alta
ANIA	Alta (percorsi brevi, pillole formative)	Alta (mentoring, bilancio competenze)	Alta
Nestlé	Alta (modello 10-20-70)	Alta (sviluppo personale)	Alta
Cromology	Alta (approccio bottom-up, metodologie attive)	Alta (simulazioni, role-play)	Alta
Toyota	Media (rotazione dei ruoli)	Alta (collaborazione, teamwork)	Alta
Coop Alleanza 3.0	Alta (formazione digitale, autoapprendimento)	Alta (inclusione, accessibilità)	Alta
Burberry	Media (formazione culturale)	Alta (valorizzazione dei valori del brand)	Media
Minolta	Alta (innovazione digitale, valutazioni periodiche)	Alta (proattività, crescita continua)	Alta
Findus	Alta (<i>learning by doing</i> , valutazione annuale)	Alta (crescita professionale, esperienze pratiche)	Alta
Renault	Media (valutazione competenze, sviluppo trasversale)	Media (mobilità interna)	Media

Fonte: Inapp, Indagine 'Metodologie formative innovative per l'apprendimento permanente' 2025

2.2 Valorizzazione delle risorse umane nel mondo del lavoro

La valorizzazione delle risorse umane in azienda è un processo fondamentale per il successo e la crescita dell'organizzazione. Si tratta di un approccio strategico che mira a sviluppare il potenziale dei dipendenti, migliorarne le competenze e creare un ambiente di lavoro positivo e stimolante.

In questo paragrafo sono esaminati i principali approcci alla valorizzazione del capitale umano adottati dalle aziende intervistate, con particolare attenzione all'impatto che la formazione continua e personalizzata ha sul miglioramento della motivazione, della produttività e della capacità innovativa delle risorse umane. Abbiamo diviso le aziende incontrate in tre gruppi a secondo della tematica che si è maggiormente manifestata durante le interviste.

Autonomia, responsabilità individuale e crescita esperienziale

La valorizzazione del capitale umano è diventata, per molte aziende, una chiave fondamentale per essere competitivi, specialmente in un contesto in cui il benessere dei dipendenti e lo sviluppo delle loro competenze sono considerati elementi chiave per il successo organizzativo. In questo scenario, alcune delle aziende che abbiamo incontrato hanno scelto di investire particolarmente nella responsabilità individuale e nella crescita esperienziale dei dipendenti, promuovendo percorsi di sviluppo autonomo e individualizzato.

Le aziende di questo gruppo, tra cui Cromology, Nestlé, Coop, Enel e Amazon, si distinguono per l'approccio che mette i dipendenti al centro del proprio sviluppo. Queste organizzazioni incoraggiano una partecipazione attiva nella definizione dei percorsi formativi, offrendo agli individui la libertà di scegliere le competenze da migliorare e gli ambiti su cui concentrarsi. È un approccio che non solo favorisce l'autonomia, ma incentiva i dipendenti a esplorare e crescere professionalmente in modo autodiretto.

Ad esempio, Enel adotta un modello in cui la formazione è vista come una sorta di 'palinsesto culturale' aperto e accessibile, in cui ciascun dipendente può decidere di partecipare liberamente in base ai propri interessi e alle proprie aspirazioni professionali. In modo simile, Amazon promuove l'acquisizione di competenze attraverso la *job rotation* e il *cross-training*, consentendo ai dipendenti di spostarsi tra ruoli diversi e ottenere una comprensione completa dell'azienda. Questo approccio stimola la crescita esperienziale, offrendo ai dipendenti un modo concreto per apprendere direttamente sul campo.

Un altro esempio significativo è quello di Cromology, che supporta la crescita dei dipendenti tramite un sistema che promuove la responsabilità individuale e consente a ciascuno di accedere liberamente ai percorsi formativi, eliminando barriere di accesso a tutti i livelli aziendali. L'azienda favorisce inoltre un ambiente inclusivo, promuovendo attività come il volontariato, che non solo accrescono le competenze trasversali, ma rinforzano anche il senso di appartenenza. In questo

gruppo, anche Nestlé contribuisce a rafforzare l'autonomia dei dipendenti con un catalogo formativo ampio e flessibile, che consente ai lavoratori di scegliere i corsi più adatti alle proprie esigenze. Nestlé adotta inoltre il modello 10.20.70, che bilancia la formazione teorica con il *mentoring* e l'apprendimento pratico, incentivando i dipendenti a sperimentare ciò che hanno appreso in contesti reali.

L'approccio di Coop Alleanza 3.0 completa il panorama di questo gruppo, con una piattaforma di apprendimento digitale che permette ai dipendenti di accedere liberamente ai contenuti formativi e, persino, di contribuire alla creazione di contenuti stessi. Questo tipo di sistema non solo promuove l'autonomia, ma incentiva una cultura di crescita esperienziale e formazione continua all'interno dell'organizzazione.

Queste aziende credono profondamente nell'autonomia e nella responsabilità personale come leve per la valorizzazione del capitale umano. Attraverso percorsi individualizzati e la libertà di esplorare nuovi ambiti, queste organizzazioni sostengono una cultura di crescita continua, che permette ai dipendenti di sentirsi protagonisti del proprio sviluppo e di accrescere le proprie competenze in maniera autodeterminata e significativa.

Mobilità interna e focus su competenze tecniche e trasversali

In un mercato del lavoro dinamico, la capacità di adattarsi e di acquisire abilità è essenziale per la crescita sia dei dipendenti che delle aziende che valorizzano il capitale umano, offrendo ai dipendenti opportunità di mobilità interna e incentivando lo sviluppo di competenze trasversali. Queste organizzazioni vedono nella mobilità tra ruoli e funzioni diverse un mezzo per rafforzare la comprensione globale del business, accrescere la flessibilità dei dipendenti e migliorare l'efficienza e la resilienza aziendale.

In tutte le aziende intervistate è emerso che, la valorizzazione delle risorse umane si basa su strategie che promuovono la crescita e il miglioramento continuo delle competenze dei dipendenti. Queste aziende adottano un approccio sistematico alla formazione, con un focus specifico sullo sviluppo di competenze tecniche e trasversali, considerandole elementi fondamentali per garantire una crescita professionale allineata con gli obiettivi aziendali; le abilità trasversali permettono una rapida riprogrammazione professionale e un agile cambiamento di ruoli e funzioni. Le aziende offrono ai dipendenti la possibilità di trasferirsi tra diverse aree e ruoli, permettendo loro di acquisire una comprensione a tutto tondo delle varie componenti aziendali. Questo approccio è particolarmente vantaggioso, poiché

consente ai dipendenti di sviluppare competenze come la comunicazione interdipartimentale e la gestione di progetti in contesti diversificati, qualità essenziali per affrontare situazioni nuove e complesse.

Le aziende incluse in questo gruppo, come Renault, Minolta, Findus, Toyota, Banca d'Italia e ANIA, implementano programmi di formazione ben definiti, che consentono ai dipendenti di sviluppare le abilità specifiche necessarie per ricoprire ruoli strategici. La formazione è pianificata in modo accurato, spesso con percorsi di carriera chiari e un supporto continuo, che facilita il miglioramento delle capacità tecniche e comportamentali dei lavoratori.

In Renault, per esempio, i percorsi di crescita sono flessibili e dinamici, progettati per incoraggiare i lavoratori a espandere le loro competenze e a vedere l'azienda da prospettive differenti. Questo approccio porta benefici significativi anche all'organizzazione stessa, poiché i dipendenti che hanno avuto esperienza in più ruoli sono meglio equipaggiati per comprendere e risolvere problemi complessi in modo interdisciplinare. L'idea alla base della mobilità interna è che i dipendenti possano imparare non solo dal proprio ruolo ma anche dall'interazione con diverse aree aziendali, accrescendo il loro valore e contributo all'organizzazione. Un altro vantaggio della mobilità interna e dello sviluppo trasversale delle competenze è l'aumento della soddisfazione dei dipendenti e il rafforzamento del senso di appartenenza. Quando i dipendenti percepiscono la possibilità di muoversi e di esplorare nuove posizioni, si sentono più motivati e coinvolti, sapendo di avere prospettive di crescita e di apprendimento continuo. Questa forma di valorizzazione del capitale umano risponde ai bisogni delle nuove generazioni di lavoratori, spesso orientate alla varietà e alla continua acquisizione di nuove abilità.

Banca d'Italia, per esempio, offre una formazione che integra sia competenze specialistiche che trasversali, con percorsi di crescita dedicati ai dipendenti in base ai ruoli e alle competenze richieste.

In questo sistema, la Banca premia il merito e incoraggia il miglioramento continuo attraverso una formazione mirata, che supporta lo sviluppo tecnico e delle *soft skills*, essenziali per adattarsi ai cambiamenti e alle sfide del settore. Anche ANIA (Associazione nazionale fra le imprese assicuratrici) adotta un modello che valorizza le risorse umane tramite programmi di *mentoring* e sviluppo delle *soft skills*. ANIA focalizza la formazione sulla *leadership* e sul trasferimento delle competenze attraverso percorsi di *mentoring* intergenerazionale, che aiutano i giovani talenti a crescere e a rafforzare le proprie capacità professionali grazie al supporto dei colleghi senior.

Toyota si distingue per un approccio basato sulla rotazione dei ruoli, combinata con una formazione tecnica e comportamentale ben strutturata. La rotazione permette ai dipendenti di sviluppare una conoscenza approfondita dei diversi ruoli aziendali, migliorando così le competenze trasversali e contribuendo a rafforzare la coesione del team e il lavoro di squadra. La formazione di Toyota, inoltre, segue un piano rigido e organizzato, che permette di acquisire competenze specifiche e incrementa la qualità dei processi interni.

In Minolta, la valorizzazione del capitale umano passa attraverso programmi strutturati di formazione in ambito tecnologico e di digitalizzazione, accompagnati da *assessment* periodici. I dipendenti sono seguiti in un percorso chiaro e orientato al miglioramento delle competenze in linea con le necessità aziendali. Questo sistema permette di garantire che le abilità tecniche e trasversali dei lavoratori siano sempre allineate alle esigenze tecnologiche del settore.

Findus, infine, adotta un ciclo annuale di valutazione delle performance che lega la formazione agli obiettivi di business e allo sviluppo professionale dei dipendenti. Con piani formativi specifici, che integrano competenze tecniche e comportamentali, Findus offre una guida chiara per la crescita professionale e personale, con particolare attenzione al *career development* e alla pianificazione delle carriere.

Inclusività, benessere aziendale e cultura organizzativa

Nel contesto aziendale moderno, l'inclusività e il benessere dei dipendenti sono diventati elementi essenziali per garantire non solo la produttività, ma anche la soddisfazione e l'accettazione identitaria dei lavoratori. Questo gruppo include aziende che hanno scelto di valorizzare il capitale umano costruendo un ambiente di lavoro inclusivo, sicuro e supportivo. Queste organizzazioni vedono nella diversità e nella coesione interna un motore per la crescita aziendale e il benessere collettivo. Le aziende di questo gruppo, come Cromology, Burberry e AXA, promuovono il benessere aziendale e una cultura inclusiva attraverso iniziative specifiche e politiche di supporto. Questo approccio mira a garantire che ogni dipendente si senta apprezzato e in grado di contribuire con le proprie capacità uniche, riducendo le barriere all'interno dell'organizzazione e costruendo un forte senso di appartenenza.

Cromology, per esempio, si è impegnata a creare un ambiente inclusivo, aperto a tutti i livelli aziendali. Oltre a promuovere la responsabilità individuale nei percorsi formativi, l'azienda organizza attività di *team building* e volontariato per rinforzare la coesione e il senso di comunità. Il modello di Cromology favorisce la sicurezza

psicologica dei dipendenti, elemento che permette a ciascuno di esprimersi e di crescere in un contesto di fiducia e rispetto reciproco.

AXA, invece, si distingue per le sue politiche a favore della diversità e del *work-life balance*. L'azienda promuove il benessere dei dipendenti attraverso programmi specifici come il congedo parentale esteso, non solo per le madri ma anche per i *co-parent*. Questa attenzione alla conciliazione tra vita privata e professionale ha portato AXA a sviluppare un ambiente attento ad una buona integrazione dei lavoratori, dove ciascun dipendente ha l'opportunità di crescere e svilupparsi senza sacrificare il proprio benessere personale.

Burberry, nota per la sua identità di brand forte e riconoscibile, ha scelto di valorizzare il capitale umano attraverso un approccio che integra l'inclusività e la cultura organizzativa. L'azienda mira a creare una 'famiglia Burberry' in cui ogni dipendente si senta parte integrante del marchio e della sua eredità. In questo contesto, il *visual merchandising* e i ruoli *customer-facing* rappresentano non solo posizioni lavorative, ma veri e propri canali di espressione dell'identità aziendale. Burberry lavora per infondere nei dipendenti un senso di appartenenza che si riflette anche nel servizio al cliente e nella coerenza della *brand experience*.

Nella tabella 2.2 che segue abbiamo circoscritto la tematica centrale per ciascuna azienda in relazione alla valorizzazione delle risorse umane, indicando inoltre l'aspetto più rilevante.

Tabella 2.2 Aspetti più rilevanti nella valorizzazione delle risorse umane

Azienda	Approccio alla valorizzazione delle risorse umane	Aspetti più rilevanti
Cromology	Responsabilità individuale, accesso libero alla formazione, promozione dell'inclusività tramite attività di team building e volontariato	Responsabilità individuale e inclusione
Nestlé	Formazione personalizzata e flessibile, modello 10.20.70 con bilanciamento tra teoria, mentoring e pratica	Percorsi di crescita flessibili e personalizzati
Coop	Autonomia nella formazione tramite piattaforma digitale, coinvolgimento attivo nella creazione dei contenuti formativi	Autonomia e contributo attivo nella formazione
Enel	Formazione autodiretta tramite un modello di 'palinsesto culturale' con libertà di scelta dei percorsi formativi	Auto-imprenditorialità e scelta dei percorsi formativi
Amazon	Job rotation e cross-training per acquisizione di competenze trasversali e comprensione dell'azienda	Mobilità interna e crescita tramite esperienza
Minolta	Percorsi di formazione in ambito tecnologico, con <i>assessment</i> periodici per l'allineamento alle competenze richieste	Formazione tecnologica e <i>assessment</i> periodico
Findus	Ciclo annuale di valutazione delle performance, formazione su competenze tecniche e trasversali, attenzione allo sviluppo professionale	Formazione tecnica e trasversale, <i>career development</i>
Toyota	Rotazione dei ruoli, focus su competenze tecniche e comportamentali per una formazione strutturata e coesione del team	Formazione strutturata e rotazione per competenze trasversali
Banca d'Italia	Formazione rigorosa su competenze tecniche e trasversali, percorsi di carriera chiari e premi per il merito	Sviluppo tecnico e comportamentale con chiari percorsi di carriera
ANIA	Mentoring intergenerazionale, sviluppo delle soft skills, programmi di leadership e crescita dei giovani talenti	Mentoring e leadership, supporto ai giovani talenti
Burberry	Promozione di identità culturale aziendale, senso di appartenenza tramite 'famiglia Burberry' e valorizzazione del brand	Senso di appartenenza e identità culturale
AXA	Politiche di diversità e work-life balance, benessere dei dipendenti tramite supporto al bilanciamento vita-lavoro	Diversità, inclusione e bilanciamento vita-lavoro
Renault	Mobilità interna e sviluppo di competenze trasversali tramite rotazione tra diverse aree aziendali	Mobilità interna per comprensione globale dell'organizzazione

Fonte: Inapp, Indagine 'Metodologie formative innovative per l'apprendimento permanente' 2025

2.3 Nuove tipologie formative aziendali: tendenze e sfide nell'era digitale

In questo paragrafo, si analizzano le principali tipologie formative adottate dalle aziende intervistate, con un focus particolare sulle metodologie digitali che rivestono un ruolo centrale nel processo di formazione aziendale, nonché sull'apprendimento esperienziale e collaborativo. L'analisi si concentra sulle diverse modalità utilizzate per supportare la crescita del capitale umano e lo sviluppo delle competenze, offrendo al contempo una prospettiva possibile per il futuro.

Dalle interviste realizzate si possono identificare quattro principali aree di sviluppo della formazione aziendale, che includono *la Formazione per competenze tecniche e trasversali*, *Formazione per lo sviluppo personale e manageriale*, *Formazione esperienziale e partecipativa* e *la Formazione digitale e innovazione tecnologica*. Ognuna di queste aree è cruciale per costruire una forza lavoro che sia non solo competente a livello tecnico, ma anche in grado di adattarsi ai cambiamenti e di guidare l'organizzazione verso il successo.

La formazione tecnica è cruciale in settori che richiedono competenze specifiche e aggiornamento continuo. Tuttavia, l'emergere della digitalizzazione e la complessità dei mercati moderni spingono le organizzazioni a integrare a queste competenze tecniche lo sviluppo delle *soft skills* (comunicazione, *problem solving*, lavoro in team, gestione del tempo), essenziali per la gestione delle relazioni interpersonali e per una efficace collaborazione all'interno del team (Heckman e Kautz 2012).

Quasi tutte le aziende intervistate impiegano tipologie formative orientate allo sviluppo di competenze tecniche e trasversali, ma ciascuna adotta approcci distintivi e complementari per garantire sia la crescita tecnica sia quella comportamentale e trasversale dei propri dipendenti. Nestlè, ad esempio, utilizza un catalogo di corsi che integra sia abilità tecniche sia trasversali e strumenti di realtà virtuale per formare i propri operai. Il modello adottato, come visto, è il 70-20-10 (vedi nota 3), una metodologia consolidata e riconosciuta, che riflette la crescente importanza dell'apprendimento pratico (il 70% del tempo dedicato all'esperienza sul campo), e del *mentoring* (20%), mentre solo il 10% è riservato alla formazione tradizionale. Anche Findus⁴ impiega questo stesso modello, in cui il 70% della formazione e dello sviluppo delle competenze avviene sul posto di lavoro, il 20% viene dedicato al *coaching* e al *networking* e solo il 10% viene dedicato all'apprendimento formale.

⁴ Per approfondimenti si veda il sito <https://www.findus.it/sostenibilita/azienda-sostenibile/la-nostra-squadra>.

Questo approccio, sebbene efficace nel promuovere la pratica e l'esperienza, potrebbe limitare l'acquisizione di conoscenze teoriche approfondite per alcune posizioni, poiché la formazione tradizionale occupa una parte molto ridotta del tempo formativo.

Un approccio più fluido e flessibile, con una forte enfasi sulla *job rotation* e il *cross-training*, che sviluppano sia competenze tecniche sia trasversali è invece adottato da Amazon, che utilizza anche una formazione specifica sull'apprendimento degli strumenti e dei processi caratteristici della logistica per formare del personale altamente specializzato in grado di gestire le complesse operazioni legate ai magazzini tecnologizzati. Sebbene questo approccio promuova l'adattabilità e faciliti il cambio di ruolo, può comportare difficoltà nel garantire continuità e specializzazione nei ruoli specifici, riducendo potenzialmente la stabilità nelle competenze di base. Ciò riflette una visione dinamica della formazione, ma richiede anche una gestione accurata per evitare carenze di competenze specifiche.

Le tre aziende sono concordi nel ritenere che ormai la semplice specializzazione tecnica non è sufficiente e che lo sviluppo di *soft skills*, come *leadership*, comunicazione e adattabilità, è essenziale per un'efficace performance aziendale.

La seconda tipologia formativa è legata allo sviluppo personale e manageriale dei propri dipendenti. *Leadership*, *mentoring*, *coaching* e *talent management* sono fondamentali per lo sviluppo comportamentali e manageriali dei dipendenti (Clutterbuck 2022).

Questa tipologia formativa include temi quali la comunicazione, la gestione del tempo, il lavoro di squadra, la gestione dello stress, la negoziazione, il pensiero strategico e appunto la *leadership*. Le aziende intervistate utilizzano diverse metodologie per lo sviluppo di queste competenze, tra cui corsi in aula, formazione online, *coaching*, *mentoring* e simulazioni. L'utilizzo di *coach* e *mentor* interni ed esterni per supportare i dipendenti in diversi ambiti, tra cui la crescita personale, lo sviluppo di competenze specifiche e la gestione di nuove responsabilità, è ampiamente impiegato da aziende quali AXA, Banca d'Italia, Findus e Coop Alleanza 3.0.

Un aspetto fondamentale nello sviluppo professionale dei dipendenti, e per favorire l'innovazione, la crescita e la competitività delle aziende, è lo sviluppo dello spirito imprenditoriale. Alcune realtà sembrano aver compreso pienamente il valore di investire in questa direzione. Amazon, ad esempio, si distingue per il suo approccio innovativo, incoraggiando attivamente la creatività e la proattività. L'azienda offre ai propri dipendenti non solo percorsi formativi mirati all'acquisizione di competenze tecniche, ma anche per supportare lo sviluppo di idee innovative, stimolando

l'intraprendenza nei propri dipendenti e incoraggiandoli a trasformare le proprie intuizioni in progetti concreti e potenzialmente redditizi, con un impatto positivo sia sul singolo individuo sia sull'azienda nel suo complesso. Tale strategia non solo potenzia le capacità manageriali dei dipendenti, ma contribuisce anche alla nascita di nuovi business.

Anche Enel è un esempio virtuoso in questo ambito, in quanto considera rilevante incentivare l'autoimprenditorialità tra i propri dipendenti. L'azienda stimola qualità come la curiosità, la proattività e la capacità di lavorare in gruppo, creando un ambiente in cui i dipendenti si sentano incentivati a proporre soluzioni innovative e a esplorare nuove opportunità, contribuendo così anche alla competitività dell'azienda stessa. In questo modo, non solo vengono potenziate le competenze individuali, ma si crea anche un ambiente che favorisce la crescita di nuove iniziative imprenditoriali.

Altre aziende intervistate supportano indirettamente l'autoimprenditorialità nei propri dipendenti. È il caso di ANIA che, pur focalizzandosi principalmente sul *management*, investe in percorsi specifici in grado di sviluppare valori, comportamenti e qualità manageriali fondamentali per un'efficace *leadership*. Questi programmi, pur essendo indirizzati a una formazione di alto livello, favoriscono indirettamente la nascita di uno spirito imprenditoriale, poiché preparano i manager a prendere decisioni strategiche e ad affrontare le sfide in modo innovativo. Queste azioni mostrano come sia importante creare una cultura aziendale in cui lo spirito imprenditoriale non sia solo tollerato ma attivamente incoraggiato, attraverso lo sviluppo di una mentalità imprenditiva che non sia solo un valore individuale ma un motore per garantire resilienza e successo aziendale a lungo termine. Alla luce di quanto visto si può constatare che la crescente richiesta di competenze imprenditoriali da parte dei dipendenti non riguarda più solo le *startup*, ma anche le grandi imprese tradizionali, che stanno iniziando a riconoscere l'importanza di investire in iniziative che favoriscano la creatività, l'innovazione e la proattività all'interno del loro staff, trasformandole in vere e proprie 'fabbriche di idee'.

Un altro elemento interessante, emerso dall'analisi delle interviste, è la possibilità per i dipendenti di seguire corsi su tematiche di interesse personale non specificamente legate all'ambito lavorativo. Tale possibilità viene offerta gratuitamente ai dipendenti da molte delle aziende intervistate. Grazie a un'iniziativa denominata "corsi off-the-record", ad esempio, i lavoratori di Enel possono coltivare le proprie passioni e ampliare le conoscenze in diversi ambiti. Un

vasto catalogo di corsi online e seminari su una varietà di temi, tra cui *soft skills*, comunicazione, relazioni, sviluppo personale, diversità e inclusione è invece incluso nell'ambito dell'offerta formativa ai dipendenti di Coop Alleanza 3.0.

Per quanto attiene alla formazione esperienziale e partecipativa, invece, per le aziende risulta centrale nel processo di apprendimento, in quanto permette ai dipendenti di acquisire competenze pratiche attraverso la simulazione di scenari reali, *case study*, testimonianze o la partecipazione a progetti concreti.

Tutte le aziende intervistate la utilizzano, chi combinando creatività, teoria e pratica, come Burberry e chi, come Cromology, adottando, invece, un approccio *blended learning* con un forte orientamento verso attività esperienziali, quali il *role-play*. Altre aziende, come Findus, favoriscono invece la crescita professionale attraverso esperienze pratiche internazionali e sfide culturali nonché testimonial esterni provenienti da settori non aziendali per parlare di temi come il cambiamento, la *leadership* e il coinvolgimento. L'importanza del *learning-by-doing* e dello sviluppo delle *soft skills* mediante attività esperienziali viene sottolineato da Enel, mentre Coop Alleanza 3.0 organizza corsi con Slow Food e altri fornitori su temi legati all'alimentazione.

Con l'evoluzione tecnologica il miglioramento delle competenze digitali è diventato un imperativo per ogni professionista, indipendentemente dal settore in cui opera. Tutte le aziende intervistate adottano e investono in innovazione tecnologica e nella formazione digitale dei propri dipendenti, ognuna con proprie peculiarità e specificità. Il contesto organizzativo di un'azienda gioca un ruolo fondamentale nella scelta delle metodologie didattiche impiegate per la formazione dei dipendenti. Diversi fattori, come la cultura aziendale, le esigenze di business, le caratteristiche della forza lavoro e le risorse disponibili, influenzano il modo in cui l'apprendimento viene progettato ed erogato. Ad esempio, in aziende e organizzazioni come Banca d'Italia e Findus, con una forte enfasi sulla competenza e la professionalità, la formazione specialistica e tecnica ricopre un ruolo di primo piano. Al contrario, in contesti organizzativi che promuovono l'innovazione e la creatività, come Enel e Cromology, si prediligono metodologie formative più interattive ed esperienziali. Anche le esigenze di *business*, come la necessità di adattarsi a nuove tecnologie o ai cambiamenti di mercato o alle risorse disponibili, in termini di budget, tempo e personale dedicato alla formazione, influenzano la scelta delle metodologie. In settori in costante evoluzione come quello della tecnologia, la formazione online e la *blended* sono spesso preferite per la loro flessibilità e la capacità di fornire aggiornamenti rapidi. Un esempio significativo è rappresentato da Amazon, che

pone grande enfasi sull'efficienza e sulla risoluzione dei problemi, adottando un approccio formativo pragmatico e orientato ai risultati. Al contrario, aziende con budget più limitati hanno optato per soluzioni di formazione online o *blended* per contenere i costi, mantenendo comunque un buon livello di efficacia. Infine, la presenza e disponibilità di formatori interni qualificati ha in alcuni casi favorito l'integrazione di metodologie come il *mentoring* e il *coaching*, strumenti preziosi per personalizzare e approfondire il percorso formativo.

Un tratto distintivo comune a tutte le aziende intervistate è l'adozione di piattaforme digitali per la formazione, grazie ai numerosi vantaggi che, come visto, offrono: flessibilità, economicità e capacità di raggiungere un pubblico ampio e diversificato. Già a seguito della pandemia, infatti, molte aziende sono state costrette a potenziare l'uso della formazione digitale. Questo sviluppo ha portato alla nascita di un ecosistema digitale integrato, spesso descritto come "apprendimento potenziato dalla tecnologia" o *Technology-Enhanced Learning* (TEL) e a modalità collaborative in cui gli individui giocano un ruolo attivo all'interno di spazi sociali, come Wikipedia, Blogspot e Youtube, che consentono ai dipendenti di creare, adattare, condividere e commentare contenuti professionali, promuovendo un approccio basato su licenze aperte. Un esempio rilevante è rappresentato da Coop Alleanza 3.0, che da anni sfrutta i vantaggi della formazione online per garantire flessibilità e accessibilità ai propri dipendenti. L'azienda ha ulteriormente innovato integrando tra loro diverse metodologie didattiche, tra cui la *gamification* e la formazione digitale, in un approccio *blended*. Inoltre, ha sviluppato una piattaforma *Learning Management System* Coopedia, che funge da enciclopedia collaborativa. Qui i dipendenti possono contribuire con le proprie conoscenze ed esperienze, arricchendo le voci tematiche legate all'alimentazione con consigli pratici, informazioni sulla qualità dei prodotti e molto altro. Anche Amazon svolge molti dei suoi percorsi di apprendimento su piattaforme online, rendendoli accessibili tramite Kindle e altri dispositivi, e facendoli gestire da *trainer* specializzati.

Lo sviluppo di piattaforme formative a distanza accessibili a tutti i dipendenti e in grado quindi di offrire pari opportunità di sviluppo, è offerta anche, dalla società Cromology, che la integra, oggi, con eventi in presenza, come convention e workshop, per rafforzare la coesione aziendale e la condivisione di esperienze. Anche Banca d'Italia e Toyota hanno delle piattaforme online e vasti cataloghi di corsi online accessibili a tutti in qualsiasi momento e ovunque. Findus ha sviluppato una piattaforma online chiamata *Nomad & Me* che gestisce non solo la formazione interna ma tutte le politiche e le prassi delle risorse umane.

Per aumentare, invece, il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti nell'apprendimento molte altre aziende (Toyota, Banca d'Italia, Alleanza Coop 3.0, Enel e molte altre) hanno introdotto la *gamification*. Questo approccio, che rappresenta un'innovazione nelle tipologie formative, può rendere l'apprendimento più accessibile e appassionante, per i giovani, nativi digitali, per questo motivo sia Toyota sia Banca d'Italia utilizzano la *gamification* e i *serious games* nella propria attività formativa così da rendere l'apprendimento più coinvolgente e sviluppare nei nuovi dipendenti una cultura della formazione continua. Si sottolinea che risulta fondamentale però, che soprattutto in quei contesti più tradizionali, si lavori su un cambiamento di mentalità necessario per integrare tali strumenti nelle attività formative. Si possono, infatti, incontrare resistenze significative, poiché l'utilizzo dei *serious games* richiede una nuova percezione dell'apprendimento che non tutti i contesti aziendali sono pronti ad accogliere.

Sebbene l'utilizzo del digitale sia ormai entrato a pieno regime nella formazione aziendale, così come confermato dagli esperti intervistati (si veda il capitolo 3), è però importante calibrarne l'uso con attività formative in presenza (*blended learning*), in quanto l'esclusivo impiego dell'online rischia di ridurre il coinvolgimento dei dipendenti e di compromettere la *retention* delle competenze acquisite, se non accompagnato, appunto, da esperienze pratiche. L'autoapprendimento, sebbene efficace, richiede un elevato livello di responsabilità individuale, che non tutti i dipendenti potrebbero possedere, e necessita di una supervisione continua per garantire la costanza formativa.

Quasi tutte le aziende intervistate hanno allora adottato un approccio ibrido, integrando la formazione in aula con strumenti digitali. L'unione tra questi due strumenti è fondamentale per un apprendimento a 360° in quanto consente di sfruttare i punti di forza di entrambe le modalità, ossia di beneficiare dell'interazione faccia a faccia e di godere della flessibilità della formazione online. Questa strategia permette di adattare i tempi e i metodi di apprendimento alle esigenze individuali dei dipendenti, garantendo al contempo un'esperienza formativa completa e coinvolgente. La sfida, quindi, per le aziende è quella di trovare il giusto equilibrio tra formazione tradizionale e tecnologie digitali, creando un ecosistema di apprendimento che sia efficace, entusiasmante e rispondente alle esigenze di un mondo del lavoro in continua trasformazione.

In sintesi, si può affermare che la scelta delle diverse tipologie formative non è un processo standard, ma viene adattata alle specifiche esigenze di ogni contesto organizzativo. Un'analisi attenta della cultura aziendale, delle esigenze di business,

delle caratteristiche della forza lavoro e delle risorse disponibili consente di progettare ed erogare una formazione efficace che contribuisca al raggiungimento degli obiettivi aziendali e allo sviluppo dei dipendenti.

La tabella 2.3 di seguito fornisce una fotografia immediata e dettagliata delle tipologie formative adottate dalle diverse aziende. Ogni azienda viene analizzata in base alle quattro macrocategorie individuata nel paragrafo: competenze tecniche e *soft skills*, sviluppo personale e manageriale, formazione esperienziale e partecipativa, e innovazione tecnologica e digitale. Si evidenziano differenze significative tra le aziende: ad esempio, Amazon ed Enel mostrano un alto livello di investimento nella formazione esperienziale e digitale, con un focus sulla formazione continua e pratica. Banca d'Italia e AXA, invece, puntano maggiormente su piattaforme online e strumenti collaborativi, privilegiando la *leadership* e le *soft skills*. Altre aziende, come Toyota e Minolta, promuovono il lavoro di squadra e la collaborazione, mentre Renault incentiva la mobilità interna e valorizza il capitale umano. Cromology e Coop Alleanza 3.0 mostrano una forte enfasi sulla formazione esperienziale e partecipativa, sostenendo l'inclusività e l'autoapprendimento. Aziende quali Nestlé e Findus invece utilizzano un approccio misto, combinando metodologie di apprendimento pratico con un modello formativo strutturato e valutazioni periodiche. Infine, ANIA privilegia le *soft skills* e la *leadership* attraverso pillole formative e *mentoring*, ma limita l'uso di strumenti digitali mentre Burberry enfatizza le *soft skills* legate ai valori aziendali, utilizzando strumenti digitali per promuovere il brand e offrendo un approccio esperienziale orientato alla cultura aziendale.

Tabella 2.3 Tipologie formative adottate dalle aziende rispetto a quattro macrocategorie

Azienda	Formazione tecnica e soft skills	Sviluppo personale e manageriale	Formazione esperienziale e partecipativa	Formazione digitale e innovazione tecnologica
Amazon	Alta (competenze tecniche e trasversali)	Media (mentoring, job rotation)	Alta (simulazioni di processo)	Alta (formazione sul campo e job rotation)
Enel	Alta (focus su autoimprenditorialità e soft skills)	Alta (programmi di crescita individuale)	Alta (<i>learning by doing</i> e progetti pratici)	Alta (MOOC, formazione online)
Banca d'Italia	Alta (competenze tecniche specialistiche)	Media (formazione manageriale)	Media (corsi blended e serious games)	Alta (piattaforme online, gamification)
AXA	Alta (leadership, inclusività)	Alta (focus su diversity e leadership)	Alta (metodi esperienziali e mentoring)	Media (inclusione digitale, strumenti collaborativi)
ANIA	Media (soft skills, pillole formative)	Alta (mentoring, sviluppo della leadership)	Media (coinvolgimento del personale)	Media (uso limitato di strumenti digitali)
Nestlé	Alta (sviluppo personale e tecnico)	Alta (focus su talent management)	Alta (<i>learning by doing</i> , modello 10-20-70)	Media (supporto digitale limitato)
Cromology	Media (formazione ibrida)	Media (coinvolgimento partecipativo)	Alta (simulazioni, approccio esperienziale)	Alta (blended learning e piattaforme e-learning)
Toyota	Alta (teamwork, soft skills)	Media (rotazione dei ruoli)	Alta (metodi collaborativi e rotazione)	Media (supporto tecnologico limitato)
Coop Alleanza 3.0	Alta (focus su soft skills e inclusione)	Alta (coinvolgimento inclusivo)	Media (progetti con fornitori esterni)	Alta (piattaforma LMS, autoapprendimento)
Burberry	Media (focus su soft skills legati ai valori aziendali)	Alta (valori del brand e gestione del cliente)	Alta (approccio esperienziale e valorizzazione culturale)	Media (strumenti digitali per promuovere il brand)
Minolta	Alta (competenze tecniche e soft skills)	Media (percorsi di crescita continua)	Alta (esperienze pratiche sul campo)	Alta (intelligenza artificiale e digitalizzazione)
Findus	Alta (competenze tecniche e soft skills)	Alta (modello formativo integrato con valutazioni)	Alta (esperienze pratiche e sviluppo culturale)	Media (supporto digitale)
Renault	Alta (focus su soft skills, mobilità interna)	Media (gestione del talento)	Media (formazione collaborativa)	Media (piattaforme digitali limitate)

Fonte: Inapp, Indagine 'Metodologie formative innovative per l'apprendimento permanente' 2025

3 Il contributo degli esperti di apprendimento: metodologie e strumenti per la crescita professionale

3.1 Cooperazione e collaborazione nei gruppi

In questo paragrafo, vengono presentate metodologie formative specifiche adottate dagli esperti intervistati per potenziare la collaborazione tra pari, con particolare attenzione alle dinamiche di gruppo e agli strumenti che consentono una cooperazione più fluida e interattiva. La formazione in team, attraverso approcci come il *peer learning* e il *problem-based learning* (PBL), si dimostra particolarmente efficace in contesti aziendali che puntano su una gestione condivisa delle risorse e sulla responsabilizzazione di ciascun membro del gruppo. Questi approcci, infatti, non solo potenziano la cooperazione all'interno del team, ma permettono anche di sviluppare capacità di *leadership* distribuita, stimolando la responsabilità individuale e collettiva (Garrison 2016). Gli esperti sottolineano che il successo di questi approcci dipende in gran parte dalla capacità di strutturare i gruppi in modo che la diversità di competenze e punti di vista venga valorizzata attraverso la collaborazione sinergica (Johnson e Johnson 2017).

Dall'analisi delle interviste, emergono vari aspetti significativi sul tema dell'apprendimento e della cooperazione intersettoriale, che possono essere approfonditi confrontando le diverse prospettive degli intervistati. In particolare, gli esperti tendono a caratterizzare i loro interventi in base a tre presupposti principali: apprendimento intergenerazionale; creatività, emozioni e collaborazione ludica; comunicazione, fiducia e responsabilità nei gruppi.

Apprendimento intergenerazionale

L'apprendimento intergenerazionale, è una pratica educativa e collaborativa che consente a persone di diverse età di scambiarsi competenze e conoscenze, creando un ambiente di crescita reciproca. Il suo punto di forza è la capacità di connettere mondi diversi: da un lato, i giovani, con il loro bagaglio di competenze digitali e tecnologiche; dall'altro, le persone più mature, che offrono una ricca esperienza pratica e un sapere consolidato nel tempo.

Un aspetto cruciale dell'apprendimento intergenerazionale è il suo impatto emotivo e relazionale. Non si tratta semplicemente di trasmettere informazioni, ma di costruire relazioni significative basate sull'empatia, sulla fiducia e sul rispetto reciproco. In questo quadro, l'apprendimento diventa un processo bidirezionale, dove entrambe le parti traggono vantaggio dall'interazione. Questo scambio, come già ben evidenziato nella ricerca di Merriam e Kee (2014) su *Intergenerational Learning*, non è quindi solo un arricchimento professionale, ma anche personale, poiché favorisce lo sviluppo di *soft skills* come la comunicazione efficace, la gestione del tempo e la capacità di lavorare in squadra.

Oltre alla dimensione relazionale, fondamentale è il ruolo della motivazione e della curiosità nel promuovere un apprendimento continuo. La collaborazione tra persone di età diverse può stimolare una crescita collettiva all'interno di un gruppo. In particolare, nel contesto professionale, dirigenti di diverse generazioni possono collaborare attraverso attività di *team building* e *coaching*, creando sinergie che migliorano la coesione e l'efficacia del gruppo di lavoro. Nel contesto della cooperazione intersettoriale, l'approccio suggerito dagli esperti, in riferimento alla teoria delle "learning organizations" (Senge 2019), va nella direzione dell'apprendimento continuo nelle aziende, così da favorire la collaborazione tra dipendenti di diversi settori e background per risolvere problemi complessi.

A tale scopo, le piattaforme di e-learning e altri strumenti digitali forniscono uno spazio virtuale condiviso in cui giovani e anziani possono interagire senza limiti di tempo e spazio. Questi strumenti consentono una maggiore fluidità nello scambio di conoscenze e competenze, migliorando le performance collaborative all'interno di contesti professionali o educativi. Gli esperti ribadiscono che, in ogni caso, l'uso della tecnologia, non dovrebbe sostituire il valore del contatto umano, ma integrarlo, offrendo nuove opportunità di apprendimento. In tal senso, un esempio citato di applicazione pratica di questo modello è

rappresentato dall'attività di *mentoring* reciproco, dove giovani professionisti affiancano esperti più anziani in un processo di scambio bidirezionale creando un ambiente di apprendimento dinamico e interattivo, che valorizza le differenze generazionali come punti di forza.

Nonostante le similitudini tra gli approcci risultanti dalle interviste, emergono delle differenze nel modo in cui l'apprendimento intergenerazionale viene applicato nei vari contesti. Da una parte, alcuni approcci si focalizzano maggiormente sull'uso delle già menzionate tecnologie digitali, le piattaforme nello specifico, dall'altra parte, alcuni approcci si concentrano invece sulla dimensione relazionale ed emotiva dello scambio intergenerazionale, sottolineando l'importanza del contatto umano e dell'esperienza diretta.

Un'altra distinzione significativa risiede nel contesto in cui viene applicato l'apprendimento intergenerazionale. Nei contesti aziendali, l'enfasi è spesso posta sul miglioramento delle competenze professionali e sulla promozione della cooperazione intersettoriale tra dirigenti di diverse età. Qui, l'apprendimento intergenerazionale è utilizzato come leva per stimolare la crescita professionale e l'innovazione. Invece, in ambito educativo o sociale, l'attenzione si concentra maggiormente sullo sviluppo di competenze pratiche e sociali, con un forte accento sullo scambio tra le generazioni come strumento per mantenere vive tradizioni e pratiche culturali, ma anche per promuovere l'inclusione sociale.

Tabella 3.1 Apprendimento intergenerazionale

Elemento	Contenuto
Sintesi	L'apprendimento intergenerazionale è una risorsa strategica per valorizzare esperienze e innovazione.
Considerazioni degli esperti	Favorisce scambio di visioni e competenze; promuove il senso di appartenenza; genera empowerment.
Criticità	Difficoltà a integrare linguaggi e stili cognitivi differenti; pregiudizi reciproci tra generazioni.
Soluzioni/visioni degli esperti	Progettare contesti in cui i ruoli non siano gerarchici ma complementari; facilitare l'ascolto attivo e la narrazione.

Fonte: Inapp, Indagine 'Metodologie formative innovative per l'apprendimento permanente' 2025

Creatività, emozioni e collaborazione ludica

L'approccio metodologico che accomuna diversi esperti intervistati, integra creatività, emozioni e gioco nella formazione e si basa sulla convinzione che l'apprendimento non sia solo un processo intellettuale, ma anche un'esperienza che coinvolge l'individuo a livello emotivo e relazionale. L'argomento, in questo paragrafo, viene trattato sulla base di quanto emerso e solo in relazione agli aspetti formativi legati alla creatività vista come una forza che si sviluppa nel confronto con gli altri e nel superamento di sfide attraverso un percorso collettivo. Lo spostamento verso un apprendimento orientato allo sviluppo creativo dipende dalla capacità di realizzare progetti formativi e di lavoro che adottino metodologie partecipative e relazionali così da strutturare percorsi che alternino momenti dedicati alla libera espressione e la creatività, a momenti di riflessione che consentano la condivisione di idee e soluzioni, così come l'elaborazione di concetti e definizioni. È essenziale uscire dalla logica della formazione tradizionale e utilizzare tutti gli strumenti ad uso della facilitazione per creare un ambiente favorevole, che stimoli l'apertura a nuove regole di comunicazione e confronto e permetta la generazione di idee ampie e piacevoli da condividere e selezionare, al fine di costruire concettualizzazioni partecipate e durevoli, basate sull'esperienza comune. Un elemento cruciale di questo approccio risiede nella scelta di concedere ampio spazio alle persone e alle loro esperienze relazionali.

Nella formazione creativa, il coinvolgimento diventa fondamentale per la ricerca collettiva di idee e soluzioni e viene garantito attraverso tecniche che stimolano tutti i sensi. Tale espressione, spesso fuori dagli schemi, aiuta ciascuno a ritrovare un contatto profondo con il proprio sé, arricchendo il gruppo con contributi unici e autentici. Di fatto, accanto a linguaggi formalizzati si abbinano suggestioni tratte da esperienze più vicine all'immaginario e alla sensibilità del partecipante alla formazione (video, racconti, foto, musica, pittura ecc.), così da evocare più aspetti e momenti della propria esperienza personale e farli sentire perfettamente a proprio agio. Il gruppo, come sottolineato da alcuni esperti (cfr. Jaoui e Dell'Aquila 2008) affrancato dalle logiche egocentriche e dalla conformità al pensiero prevalente, si trasforma in una somma sinergica di individualità distinte, in cui $1+1>2$, e riesce a creare soluzioni innovative e inaspettate; per questo, un gruppo eterogeneo in termini di età, genere, cultura, funzioni e competenze, e anche di conoscenza del tema trattato, risulta tanto più efficace

quanto maggiore è la sua diversità, che diventa la forza trainante di questi approcci.

Viene quindi ribadito che, per ottenere tutto ciò, non si può prescindere dalla dimensione ludica, intesa sia come attività strutturata sia come momento di libera espressione, che rappresenta a quel punto un catalizzatore per l'apprendimento. Questo tipo di approccio trova applicazione anche nello spazio online dove richiede una gestione particolarmente efficace che si concretizza non tanto nella facilitazione delle interazioni quanto nella strutturazione attenta del processo. La scelta degli strumenti digitali di supporto è cruciale, ma richiede che il facilitatore conosca a fondo il loro funzionamento: ogni difficoltà d'uso può, infatti, far sì che i partecipanti si distacchino dal percorso, aumentando la loro tendenza a isolarsi. Una buona gestione permette di sfruttare al meglio gli applicativi scelti, orientando i partecipanti verso gli obiettivi desiderati e mantenendo il rispetto dei tempi stabiliti per l'incontro. Un aspetto fondamentale da considerare è la riservatezza, un valore chiave di questa metodologia, soprattutto nelle fasi di gioco e *de-briefing*, essenziali per il percorso di apprendimento esperienziale. A differenza degli incontri in presenza, questa riservatezza non può essere lasciata alla sola responsabilità dei partecipanti dei percorsi online; perciò, è necessario acquisire liberatorie sull'uso delle immagini, con esplicito divieto di diffusione.

Gli esperti sottolineano inoltre che l'abilità del facilitatore è determinante per creare un ambiente confortevole anche da remoto. Secondo alcuni, i vantaggi di questa metodologia online sono riconducibili principalmente alla possibilità di consentire di giungere a conclusioni condivise in tempi brevi, superando le problematiche relazionali e comunicative tipiche delle riunioni non facilitate. In secondo luogo, con la ripetizione nel tempo, essa contribuisce a instaurare una cultura del rispetto reciproco, favorendo il *team building* e migliorando il benessere personale e organizzativo. Un effetto secondario di questi percorsi è il potenziamento di un comportamento organizzativo orientato al raggiungimento degli obiettivi aziendali, che agisce non solo sul sapere e sul saper fare, ma anche sul saper essere dei partecipanti.

Valori condivisi, fiducia e benessere organizzativo, tendono a permeare in tal modo tutti i processi, costituendo un punto di riferimento nel lavoro quotidiano e nei momenti decisionali. Questi valori conferiscono all'organizzazione un senso di coerenza, coesione e determinazione. A questo proposito, molti esperti evidenziano la stretta connessione tra cultura e clima organizzativo. E a supporto

di quanto evidenziato, viene citato il cosiddetto paradigma interpretativo che si focalizza su un'interpretazione sociologica del clima, più che psicologica o strutturale, vedendolo come un riflesso delle percezioni condivise delle politiche, pratiche e procedure formali e informali dell'organizzazione (cfr. Moran e Volkwein 1992). In merito a questo aspetto, gli intervistati fanno esplicito riferimento alle forme di gioco e di collaborazione come strumento ideale per incidere sui valori e la cultura aziendale. Rispetto alle esperienze ludiche, si deve fare un rapido riferimento alla letteratura in quanto gli esperti tengono a distinguere le diverse forme di gioco specificando che, in questo contesto, si parla, di giochi di simulazione o di simulazione giocata. Si tratta di fatto della simulazione degli effetti di decisioni prese attraverso l'assunzione di ruoli sottoposti a un insieme di regole, cioè di un *game* (Bruner 2000). Oltre ai *serious game* quindi, dei quali si parlerà ampiamente in seguito, vi sono forme di gioco quali le tecniche di simulazione e di *role-play*, che ai fini formativi sono altrettanto importanti, in quanto offrono un contesto realistico in cui i partecipanti possono esercitarsi e sviluppare competenze pratiche. Il *role play*, in questo senso, rappresenta un'esperienza di sorprendente valore in quanto diviene la via privilegiata per comprendere i legami tra restrizione e possibilità, tra regolarità ed episodio; esso ha quindi effetti non solo sulla sfera affettivo-motivazionale dell'interazione comunicativa, ma primariamente, e in modo particolare, sulla sfera cognitiva. Attraverso la simulazione di scenari che riflettono situazioni lavorative o interpersonali, il *role-play* diventa un allenamento pratico per affrontare sfide professionali. Nel *role-play*, affermano gli esperti che ne hanno parlato più diffusamente, il *de-briefing*, o dopogioco, è momento di fondamentale importanza, un periodo di tempo dedicato a riflettere e a identificare insieme ciò che è accaduto nel corso dello svolgimento del gioco e quale ne sia il senso.

Infine, il contesto di applicazione influisce sull'impostazione del gioco e delle attività creative. In ambito aziendale, il gioco è spesso strutturato per rispondere a esigenze di *problem-solving* e innovazione, mentre in contesti educativi o sociali il gioco può assumere una connotazione più simbolica e narrativa, come strumento per esplorare temi legati all'identità e alle emozioni. Nei contesti aziendali, l'accento è posto sull'efficienza e sull'efficacia, mentre in quelli sociali o educativi si privilegia il coinvolgimento emotivo e lo sviluppo di competenze relazionali. La simulazione, a questo riguardo, consente di riflettere su un aspetto ad essa strettamente collegato, la comunicazione. Le persone hanno così

l'opportunità di cogliere diversi aspetti del processo comunicativo e l'importanza di una buona comunicazione per comprendere tutti elementi di un problema in un gruppo di lavoro.

Tabella 3.2 Creatività, emozioni e collaborazione ludica

Elemento	Contenuto
Sintesi	Le emozioni e la dimensione ludica sono potenti attivatori di apprendimento e collaborazione creativa.
Considerazioni degli esperti	L'esperienza emotiva favorisce l'interiorizzazione dei contenuti; il gioco stimola esplorazione e motivazione.
Criticità	In alcuni contesti la dimensione ludica viene ancora percepita come 'non professionale'.
Soluzioni/visioni degli esperti	Integrare metodologie esperienziali nei percorsi formativi; legittimare il gioco come forma di apprendimento.

Fonte: Inapp, Indagine 'Metodologie formative innovative per l'apprendimento permanente' 2025

Comunicazione, fiducia e responsabilità nei gruppi

Nell'ambito dell'apprendimento collaborativo, i temi della comunicazione, della fiducia e della responsabilità appaiono come fondamentali per creare un ambiente di crescita sia individuale che collettiva. La comunicazione, in questo contesto, è molto più che un semplice scambio di informazioni: è un processo che permette ai membri del gruppo di sviluppare una comprensione reciproca e di superare le barriere che spesso limitano la cooperazione. Una comunicazione aperta, basata sull'ascolto attivo e sul feedback costruttivo, crea le basi per una fiducia reciproca solida e duratura. Quando le persone si sentono ascoltate e apprezzate, si sentono anche motivate a condividere le proprie idee e a collaborare in modo autentico, rafforzando la coesione del gruppo.

In merito a questo argomento, gli esperti pongono l'accento sul fatto che la fiducia all'interno dei gruppi di apprendimento non è solo una condizione facilitante ma diventa essa stessa un obiettivo del processo. In un ambiente di fiducia, ogni partecipante è incoraggiato a esprimere sé stesso senza il timore del giudizio, permettendo a ciascuno di contribuire in modo sincero e di apprendere dagli altri. Questa fiducia si costruisce nel tempo, attraverso il rispetto reciproco e una comunicazione che si basa su un reale interesse per le prospettive e il punto di vista degli altri. La fiducia, inoltre, diventa un valore collettivo che rafforza il gruppo, in cui le differenze di opinione non sono viste come minacce ma come opportunità di arricchimento. Nei gruppi in cui la fiducia è alta, le persone sono

più inclini a collaborare e a sostenersi, sviluppando un senso di appartenenza che favorisce un apprendimento più profondo e partecipativo. Viene in più interviste ribadito che, da questo punto di vista, un aspetto fondamentale è il ruolo del formatore nel promuovere responsabilità e creare fiducia, per sé e per gli altri, per far sì che i partecipanti possano sentirsi liberi e protetti nel collegare ciò che apprendono nel gruppo con la loro realtà quotidiana e professionale, rendendo l'apprendimento applicabile e significativo. Questo ruolo appare essenziale per garantire che il sapere acquisito non rimanga confinato nel contesto di apprendimento, ma si traduca in competenze utili e spendibili nella vita e nel lavoro. L'idea di responsabilità, in questo senso, si espande anche ai membri del gruppo, trasformando il concetto di apprendimento in un processo di crescita collettiva.

La fiducia, però, non è sempre costruita allo stesso modo, e i diversi approcci alla sua costruzione, come emerso dalle interviste, evidenziano la varietà di metodi per ottenere lo stesso obiettivo. Da un lato, vi è un approccio che pone l'accento sull'equilibrio interiore, in cui la fiducia parte da una centratura personale. In questo modello, la comunicazione e la fiducia sono viste come riflessi dell'equilibrio interno di ciascuno: i membri del gruppo, attraverso la pratica della consapevolezza e, in alcuni casi, della meditazione, sviluppano una fiducia che è radicata nella capacità di 'essere specchio' per gli altri, riflettendo serenità e stabilità. Questo approccio permette ai membri del gruppo di entrare in relazione senza proiettare insicurezze o pregiudizi, creando uno spazio di interazione autentica e profonda. Dall'altro lato, esistono approcci che vedono la fiducia come un fenomeno relazionale, costruito attraverso il dialogo, il confronto e l'ascolto attivo. Qui, la fiducia si sviluppa principalmente attraverso la qualità delle interazioni tra i membri del gruppo. La capacità di comprendere e rispettare i diversi punti di vista diventa la chiave per costruire un rapporto di fiducia duraturo. In questo contesto, la comunicazione aperta e la disponibilità a integrare opinioni diverse diventano fondamentali per costruire una fiducia basata sull'interazione sociale. Nei gruppi che seguono questo approccio, la fiducia emerge dal riconoscimento e dalla valorizzazione delle differenze, trasformando il gruppo in un sistema coeso e armonioso.

Tabella 3.3 Comunicazione, fiducia e responsabilità nei gruppi

Elemento	Contenuto
Sintesi	La qualità delle relazioni nei gruppi è alla base dei processi formativi efficaci e sostenibili.
Considerazioni degli esperti	La fiducia consente l'emergere di leadership distribuite; la comunicazione aperta stimola corresponsabilità.
Criticità	Mancanza di spazi e tempi per la costruzione di relazioni autentiche; individualismo competitivo.
Soluzioni/visioni degli esperti	Curare la progettazione dei momenti relazionali; adottare pratiche di ascolto e feedback reciproco.

Fonte: Inapp, Indagine 'Metodologie formative innovative per l'apprendimento permanente' 2025

3.2 Nuove tecniche e strumenti al servizio del formatore

È noto come la formazione, finalizzata al conseguimento di specifiche professionalità, nonché allo sviluppo di competenze di base e trasversali, sia sempre più indispensabile per affrontare un mercato del lavoro complesso ed esigente, in assiduo e incessante mutamento. L'evoluzione rapida delle tecnologie e delle metodologie educative, allo stesso tempo, sta trasformando profondamente il ruolo del formatore che, ad oggi, può disporre di strumenti sempre più avanzati e diversificati. Nell'era della tecnologia digitale, dunque, i formatori non sono più semplicemente trasmettitori di conoscenze, come nel modello educativo tradizionale, ma sono dei facilitatori, capaci di utilizzare tecnologie innovative, di essere guide empatiche e rispettose dell'unicità del singolo individuo, informate e cosce di come ogni discente sia un bene prezioso da sostenere e incoraggiare.

Senza dubbio, in una fase di grande sviluppo digitale come quella attuale, fare formazione vuol dire avere delle ottime conoscenze digitali, ma anche essere insegnanti di sé stessi. Ovvero, avere le capacità e la consapevolezza di dover sviluppare e maturare una propria personale conoscenza emotiva. In tal senso, infatti, è importante che la proposta formativa venga sostenuta da tutor consapevoli del proprio stato emotivo e dei propri limiti / punti di forza, dotati di una sana fiducia nelle proprie capacità, con competenze personali e sociali in linea con le teorie delle intelligenze multiple e, in particolare di quella

emozionale. Il formatore odierno, infatti, ha l'opportunità di diventare un 'designer di esperienze', sfruttando appieno le potenzialità delle nuove tecnologie per guidare i discenti in percorsi di apprendimento profondamente trasformativi anche da un punto di vista della crescita personale e sociale.

Quanto emerge principalmente dalle interviste degli esperti di apprendimento, pertanto, è il ruolo centrale del facilitatore, in questa particolare fase d'incontro tra i nuovi strumenti digitali e le tecniche di insegnamento, basate sull'intelligenza emozionale, la creatività e sul benessere emotivo. In tal senso, gli esperti illustrano la combinazione di questi aspetti fondamentali, che permettono ad un facilitatore di rispondere alle sfide di una realtà in continua evoluzione, migliorando la qualità dell'insegnamento e il coinvolgimento degli studenti. Ognuno degli intervistati, quindi, ha offerto un suo punto di vista, principalmente in base alle proprie esperienze personali, talvolta con prospettive diverse dagli altri, ma tutte riassumibili in tre aspetti principali:

1. il ruolo del formatore nell'apprendimento esperienziale e pratico: tecnologie digitali e simulazioni;
2. il facilitatore tra emozioni e crescita personale: un approccio essenziale nell'apprendimento;
3. nuove strategie del formatore per approcci partecipativi: coinvolgere, motivare, trasformare.

Vediamo dunque, di seguito, l'analisi delle interviste sul tema delle nuove tecniche del formatore, alla luce di questi tre punti salienti, con un confronto tra i diversi esperti ed eventuali riscontri sui possibili obiettivi da raggiungere.

Il ruolo del formatore nell'apprendimento esperienziale e pratico: tecnologie digitali e simulazioni

L'analisi delle interviste, relative agli esperti di apprendimento, evidenzia come l'integrazione delle tecnologie digitali e delle simulazioni nei contesti educativi stia ridefinendo, sia i metodi di insegnamento, che quelli di apprendimento, consentendo esperienze didattiche immersive e personalizzate.

Dunque, anche gli esperti rilevano i diversi aspetti positivi delle tecnologie digitali in ambiente formativo (si veda il paragrafo 1.2), evidenziando come questi permettano al tutor di mettere in atto percorsi di valore, basati su una maggiore attenzione ai bisogni e ai ritmi di ogni studente e sull'abbattimento delle distanze e delle barriere logistiche. Inoltre, gli intervistati illustrano, più nello specifico,

quanto le simulazioni siano uno strumento efficace per il formatore, al fine di mettere in pratica concetti complessi con pochi rischi e in un ambiente controllato. Infatti, tecnologie come la realtà virtuale e aumentata permettono agli utenti di interagire con elementi simulati, sviluppando competenze in modo pratico ed esperienziale.

Tuttavia, gli esperti sono concordi su quanto sia importante che i formatori mantengano un bilanciamento didattico per evitare un uso eccessivo di strumenti digitali, che potrebbero ridurre le interazioni umane. Tra gli intervistati, dunque, c'è chi suggerisce un impiego delle tecnologie digitali, come fossero una vera e propria estensione dell'aula fisica, senza che però queste sostituiscano completamente l'esperienza tradizionale. L'obiettivo del docente, dunque, dovrebbe essere quello di mantenere l'aula 'aumentata', ad esempio in una modalità ibrida, in cui le tecnologie digitali facilitino, ma non sostituiscano lo scambio tra persone.

Viene enfatizzato, poi, nelle interviste, un apprendimento del 'fare', di tipo esperienziale, che si fonda sull'interazione pratica e sulla possibilità di agire e riflettere sulle proprie azioni, dimostrando così, come percorsi basati su una maggiore autonomia ed esperienza diretta del discente portino a risultati più duraturi e significativi. Il concetto di apprendimento esperienziale sottolinea come il coinvolgimento concreto sia fondamentale per trasformare l'esperienza in conoscenza. A tal proposito, per gli esperti, questo tipo di apprendimento basato sul 'fare' e amplificato dall'uso di tecnologie, permette al docente di ricreare ambienti complessi e stimolare anche il coinvolgimento emotivo degli studenti.

A tutti gli effetti e oltre le apparenze, l'evoluzione delle tecnologie digitali offre al formatore ambienti potenzialmente utili alla delicata operazione di realizzare percorsi formativi, nel quale siano rispettati i fattori motivazionali ed emozionali. Infatti, nell'ambito dei processi di apprendimento in Rete (rete internet e relazionale), si evidenziano interessanti effetti cognitivi dei partecipanti, quali: una minor 'pressione', una maggiore serenità e una più intensa spontaneità. Quest'ultima è dettata da una inferiore complessità dei rapporti interpersonali; in effetti 'a distanza' non si mette in gioco il proprio ruolo fino in fondo, non si è costretti a sostenerlo, la propria autostima non è minacciata e l'eventuale errore spaventa meno. La Rete, dunque, se il formatore ne controlla i rischi rendendola un ambiente protetto, così come affermato dagli intervistati, può essere un laboratorio di formazione, nel quale il discente può osservare, con il necessario

distacco e un maggior senso ludico, i propri processi emotivi e imparare a non lasciarsi trascinare passivamente da questi. Ad esempio, all'interno di un percorso, attraverso l'utilizzo di (video) giochi, il partecipante può essere parte di un percorso di educazione al controllo delle proprie reazioni emotive, inizialmente svolgendolo in Rete e successivamente tramite rapporti interpersonali in presenza. Ovviamente, niente di tutto ciò può essere lasciato al caso, ma è necessario che il docente sviluppi una sequenza di contenuti proposti con cura ed una pianificazione attenta e condivisa.

In ogni modo, come appare evidente dalla lettura delle interviste, è fondamentale che i tutor acquisiscano competenze personali e sociali e, quindi, padroneggino tecniche e strumenti di insegnamento in linea con le esigenze evolutive di apprendimento emozionale, affinché i percorsi formativi diventino un percorso di crescita continua e preparino le persone a rispondere alle sfide del mondo reale con maggiore competenza e fiducia.

Dunque, tra gli esperti c'è anche chi propone un modello di apprendimento ispirato al *Viaggio dell'Eroe* di Joseph Campbell (2016), in cui le simulazioni hanno un ruolo centrale. In questo caso, il facilitatore può utilizzare metodologie narrative e biografiche per stimolare la partecipazione emotiva degli studenti, finalizzata ad un apprendimento profondo. Un percorso epico, dove il formatore ha il ruolo di guida e dove gli ostacoli e le prove vengono superati in maniera esperienziale, attraverso un coinvolgimento attivo dei partecipanti.

I formatori possono contare sull'utilizzo di simulazioni, inserite in un contesto narrativo, oltre che per creare un'esperienza emotivamente coinvolgente, anche per rendere i contenuti educativi più dinamici, tanto più se attraverso percorsi *blended* o di tipo immersivo e residenziale.

Pertanto, nelle interviste, è stato sottolineato come le tecnologie digitali e le simulazioni rappresentino per il facilitatore un ponte tra teoria e pratica, permettendo agli studenti di sviluppare nuove competenze, di affrontare scenari reali con maggiore sicurezza, nonché rendere l'apprendimento un'esperienza capace di adattarsi alle esigenze di un mondo in continuo cambiamento.

Il facilitatore tra emozioni e crescita personale: un approccio essenziale nell'apprendimento

Dall'analisi delle interviste emerge un quadro ricco e variegato riguardo al tema dell'apprendimento emozionale e della crescita personale. Gli esperti forniscono riflessioni profonde su come le emozioni siano centrali per l'apprendimento e lo

sviluppo personale, e offrono spunti su approcci formativi che pongono l'accento sulle emozioni, la consapevolezza di sé e il benessere complessivo degli individui. Infatti, anche gli esperti intervistati convergono sul fatto che le emozioni sono un elemento essenziale per l'apprendimento efficace e la crescita personale e mettono in risalto l'importanza delle emozioni positive, come la gioia, l'entusiasmo e la curiosità, criticando l'uso di metodi educativi basati sull'ansia. Secondo questi ultimi, l'entusiasmo e l'interesse sono fondamentali per un apprendimento autentico e duraturo, poiché facilitano l'assimilazione profonda delle conoscenze e incentivano la motivazione. Alcuni di loro, però, evidenziano come ci siano ancora insegnanti che impostano e costruiscono il sentiero dell'apprendimento su emozioni negative, come controllo e timore.

A tal proposito, nelle interviste, viene presa in esame la tradizione occidentale, legata al sistema dei premi e delle punizioni e analizzato il perché ci siano delle controindicazioni a questi metodi. Un esperto, facendo riferimento alle neuroscienze, sottolinea come associando l'apprendimento a emozioni spiacevoli, si rischi, a medio e lungo termine, di derubare il discente del suo amore per la conoscenza. Inoltre, quest'ultimo menziona la neuro-educazione e il ruolo centrale che le emozioni positive ricoprono per questa scienza, secondo la quale le competenze emotive come l'empatia e la resilienza sono fondamentali sia nell'ambito dell'apprendimento, che in ogni altro campo della vita.

In tal senso, gli esperti appaiono concordi sul fatto che il formatore debba essere in grado di utilizzare tecniche e strumenti di insegnamento, basati sull'educazione emotiva, non solo mostrando empatia nei confronti dei propri discenti, ma anche nella piena consapevolezza di come ognuno di loro sia dotato di personalissime emozioni, punto focale della fase di apprendimento. Sono numerosi gli studi che spaziano dalle neuroscienze alla psicologia e che sostengono queste tesi, mettendo in luce come ogni atto della nostra vita cognitiva sia collegato alle emozioni che noi proviamo. I circuiti del pensiero e delle emozioni sono interconnessi e questo implica che non esiste alcun atto della nostra mente che non sia, contemporaneamente, apprendimento ed emozione.

Pertanto, gli esperti sottolineano che occuparsi di educazione e formazione significa dover fare costantemente un lavoro sulla propria consapevolezza emotiva ed essere consci di quanto sia rilevante la responsabilità di un formatore. Un intervistato ha riferito l'importanza di essere di ispirazione a tutti coloro che vogliano trovare la libertà di realizzare sé stessi, nel rispetto dei propri talenti e

anche della loro unicità, nella convinzione che non siamo qui per imitare la vita degli altri, bensì per dare una narrazione quanto più fedele a quello che noi sentiamo.

Gli esperti intervistati, dunque, ognuno a suo modo, hanno mostrato quanto sia importante che il formatore metta in atto un utilizzo consapevole di pratiche didattiche, basate sul rispetto dell'individuo e della sua unicità, che valorizzino il ruolo attivo degli studenti e offrano un supporto emotivo, affinché il discente possa trovare in sé stesso risorse e motivazione. La didattica a distanza ha messo ancor più in evidenza l'importanza del rapporto tra docenti e discenti, costituito e costantemente arricchito da fattori cognitivi ed emotivi, grazie al quale si realizza un'esperienza di apprendimento.

A tal proposito, come già si accennava nel precedente paragrafo, per gli intervistati è fondamentale che i formatori acquisiscano competenze personali e sociali, nonché padroneggino tecniche e strumenti di insegnamento in linea con le esigenze evolutive di apprendimento emozionale. Inoltre, gli esperti evidenziano quanto sia importante che i formatori siano consapevoli del proprio stato emotivo e dei propri limiti/punti di forza, che siano dotati di una sana fiducia in sé stessi e nelle proprie capacità, in grado di mostrare empatia nei confronti dei propri discenti.

Solo così sarà possibile costruire percorsi formativi, tali da mettere in moto un processo virtuoso e fare in modo, che un formatore consapevole permetta al discente di scoprire il piacere dell'apprendere, dando spazio all'unicità di ognuno, al pensiero divergente, al gioco e alla condivisione. Nello specifico, parlando di apprendimento e dunque di relazioni, è necessario tener presente che, in quest'ultime, c'è sempre un coefficiente di rispecchiamento e di reciprocità. Così, per molti intervistati l'apprendimento non si limita ad una semplice trasmissione di nozioni da parte di un docente, ma rappresenta un percorso di crescita personale e del proprio discente. Il percorso formativo viene visto come una forza trasformativa per entrambi, che stimola la consapevolezza e il pensiero critico, promuovendo il benessere emotivo e rafforzando empatia e resilienza. In generale, l'apprendimento è percepito dagli intervistati come un'opportunità per formatore e discente di esplorare sé stessi, sviluppare la propria autenticità e affrontare il mondo con maggiore consapevolezza e sicurezza.

Alcuni esperti, in particolare, parlano del ruolo della meditazione, come strumento prezioso sia per il docente che per il discente, al fine di una gestione delle emozioni e del consolidamento di quelle positive, nonché del tenere viva la

motivazione e l'entusiasmo, nonché al contempo rafforzando empatia e resilienza, al fine di favorire un senso di responsabilità etica verso sé stessi e verso gli altri. In tale senso, l'apprendimento si configura non solo come un processo cognitivo, ma come un'esperienza che coinvolge profondamente la sfera emotiva e relazionale di ogni persona coinvolta. È un cammino condiviso tra formatore e discente, dove entrambi contribuiscono reciprocamente al percorso di crescita e consapevolezza. In questa visione, l'apprendimento diventa un'opportunità per esplorare le proprie potenzialità, per affrontare il mondo con maggiore fiducia e per sviluppare una relazione più autentica con sé stessi e con gli altri.

Un intervistato ha parlato di apprendimento emotivo, ponendo l'accento sul rapporto tra emozioni e linguaggio interiore. Infatti, egli ritiene che l'apprendimento autentico si realizzi quando si internalizza il sapere in modo personale e profondo. L'insegnamento, per questo esperto, non è solo un trasferimento di conoscenze, ma un processo attraverso il quale si prende coscienza delle proprie emozioni e del proprio modo di essere nel mondo, dove le emozioni sono centrali per un apprendimento creativo e autentico.

Ogni trasmissione di sapere necessita di una pratica, un'esperienza e una realizzazione nell'ottica della generosità, che richiede ovviamente 'cura', concetto che secondo un intervistato può essere associato a coraggio, umiltà, ricerca, altruismo. L'esperto, infatti, afferma che nel dedicarsi con cura ad un percorso di apprendimento, si deve essere sempre consapevoli che non sappiamo abbastanza ed essere aperti a nuovi saperi. Inoltre, si ha bisogno di donare se stessi, ossia ciò che si è acquisito e appreso.

In conclusione, si può affermare, come la formazione sia un luogo, oltre che di apprendimento logico e razionale, anche di emozioni, un luogo dove le emozioni esistono e si creano, indipendentemente dalla nostra volontà o consapevolezza (Varani 2005; Bisquerra 2020).

Nuove strategie del formatore per approcci partecipativi: coinvolgimento, motivazione e trasformazione

La fantasia, l'estro e l'inventiva stanno assumendo un ruolo sempre più significativo nel campo della formazione, diventando strumenti potenti in mano del facilitatore, al fine di favorire approcci partecipativi. Come in altre circostanze ribadito, anche gli esperti di apprendimento rilevano che, in un contesto, nel quale l'insegnamento non si limita più a una semplice trasmissione di informazioni, ma si fonda sull'esperienza diretta e l'interazione tra pari, la

creatività emerge come componente essenziale per promuovere il coinvolgimento attivo ed anche il lavoro di gruppo.

In questo paragrafo, dunque, si vuole metter in luce come le capacità creative, ludico e artistiche, siano uno strumento essenziale nelle mani del formatore, poiché rappresentano la possibilità di rispondere a situazioni e problemi con soluzioni nuove e innovative. Infatti, quando quest'ultime vengono stimulate dal facilitatore liberano i discenti dalle limitazioni tradizionali e consentono loro di esplorare, sperimentare e agire senza il timore di commettere errori. Attraverso esperienze ri-creative, i partecipanti possono prendere parte a simulazioni che li spingono a pensare in modo non convenzionale, aumentando la loro motivazione e superando gli ostacoli con spirito critico e aperto alla sperimentazione.

Gli stessi insegnanti, quando si immergono nella creatività riescono a entrare in quello stato di 'flusso', tipico degli artisti, nel quale l'esperienza di apprendimento diventa per gli studenti più trascinante e gratificante. A sua volta, questo coinvolgimento intenso dei discenti, li aiuta a godersi il processo di apprendimento, trasformando i loro possibili timori in una maggiore autostima e fiducia in sé stessi. Lo psicologo Csíkszentmihaly (1990), nel corso delle sue ricerche, sviluppò queste tematiche, dimostrando che la creatività nasce spesso in contesti ludici dove, nello specifico, per stato di *flow*, si intende una particolare condizione, secondo la quale le persone sono completamente immerse in un'attività piacevole, in equilibrio tra abilità e sfida.

Durante le attività ludico-artistiche, inoltre, i discenti possono ricevere feedback dal formatore e condividere esperienze che rafforzino il senso di appartenenza al gruppo. Questa dinamica è essenziale per costruire la resilienza e l'empatia, caratteristiche cruciali per un apprendimento sociale. Infatti, gli esperti mettono in luce come l'esperienza ludica faciliti l'interazione tra i partecipanti e permetta al formatore di creare un ambiente partecipativo, dove ognuno può esprimere liberamente le proprie idee.

Le metodologie che favoriscono un apprendimento partecipativo, come la *flat classroom*, utilizzano il divertimento per eliminare le gerarchie tradizionali e incentivare la cooperazione. La *flat classroom*, in particolare, incoraggia gli studenti a lavorare insieme, senza la presenza di una struttura gerarchica, creando un contesto in cui il contributo di ciascuno è considerato fondamentale per il successo del gruppo. In questo contesto, il formatore può incoraggiare e

sostenere il lavoro di gruppo e la riflessione comune, al fine di favorire la nascita di idee nuove e stimolare il pensiero divergente.

Tabella 3.4 La Flat Classroom: un apprendimento senza confini

La FC è un modello educativo che utilizza la tecnologia per connettere studenti e insegnanti, promuovendo la collaborazione e l'apprendimento senza barriere fisiche e culturali (si veda anche il paragrafo 4.1).

Principi chiave

- Collaborazione: studenti, anche di Paesi diversi, che lavorano insieme su progetti condivisi;
- Tecnologia come ponte: uso di strumenti digitali (videoconferenze, blog, wiki e social media) per comunicare e imparare;
- Apprendimento basato su progetti: focus su problemi reali e soluzioni innovative, che promuovono lo sviluppo del pensiero critico e delle competenze di problem-solving;
- Ruolo attivo degli studenti: il formatore diventa un facilitatore, mentre ogni studente assume un ruolo più autonomo e diviene responsabile del suo apprendimento.

Fonte: Inapp, Indagine 'Metodologie formative innovative per l'apprendimento permanente' 2025

Gli intervistati, inoltre, sottolineano che il divertimento ha un ruolo essenziale nell'apprendimento e che la risata abbassa le difese psicologiche, liberando la mente dalle tensioni e creando un ambiente di apprendimento leggero e stimolante, che incoraggia la sperimentazione e l'innovazione. La risata, afferma qualcuno degli esperti intervistati, è un potente veicolo per la creatività e rappresenta uno strumento cruciale per il formatore, in metodologie come lo “yoga della risata”, che offrono ai partecipanti uno spazio privo di giudizio, che stimola la collaborazione e la fiducia reciproca.

In alcuni contesti, la creatività è orientata verso obiettivi concreti e specifici. In ambito aziendale, per esempio, tecniche di *storytelling* (arte e strumento per ritrarre eventi attraverso parole, immagini, suoni) e di coinvolgimento attivo possono essere integrate dal discente con approcci ludici per sviluppare un apprendimento specifico e mirato. Secondo il sistema filosofico di Dewey (2014), la forma di esperienza che possiede la più alta qualità è quella offerta dall'arte, nella quale i sensi e le emozioni raggiungono il massimo potenziale. Dunque, anche l'arte diventa uno dei campi di esperienza privilegiati, nel quale sviluppare al meglio un processo formativo integrale.

Tabella 3.5 Lo Yoga della risata

È una pratica che combina risate autoindotte con esercizi di respirazione profonda e movimenti corporei tipici dello yoga.

È stato ideato nel 1995 dal medico indiano Madan Kataria, che ha scoperto come il corpo non distingue tra una risata spontanea e una simulata: entrambe generano benefici fisiologici e psicologici, come riduzione dello stress, aumento delle endorfine e miglioramento dell'umore. Può essere praticato anche da soli, ma è più efficace in gruppo.

Benefici fisici e psicologici:

- riduce lo stress e l'ansia grazie al rilascio di endorfine;
- potenzia il sistema immunitario;
- migliora l'umore e il benessere emotivo;
- aumenta la resilienza e riduce il rischio di depressione.

Benefici sociali:

- favorisce la connessione tra le persone, migliorando empatia e fiducia;
- migliora il clima aziendale e la collaborazione nei team di lavoro;
- aiuta a superare la timidezza e a rafforzare le relazioni sociali.

Benefici nel lavoro e nella vita quotidiana:

- aumenta la creatività e la capacità di problem solving;
- riduce il burnout e migliora la produttività;
- aiuta a mantenere una mentalità positiva anche nei momenti difficili.

Fonte: Inapp, Indagine 'Metodologie formative innovative per l'apprendimento permanente' 2025

Infine, un'altra strategia efficace, citata dagli intervistati, è la *gamification*. L'uso da parte del facilitatore di elementi di gioco con punti e sfide è particolarmente utile per stimolare la competitività sana e la motivazione, incentivando i partecipanti a dare il massimo in contesti collaborativi. Questo approccio ludico, non solo rende l'apprendimento più coinvolgente, ma favorisce la coesione del gruppo e rafforza le capacità di lavoro in team. Le attività ricreative di *team playing*, infatti, promuovono benefici cognitivi e psicologici significativi, favorendo lo sviluppo dell'intelligenza emotiva e, dunque, migliorando la salute psico-emotiva dei singoli discenti.

Più nello specifico, in ambito aziendale, secondo alcuni esperti, la creatività diventa un'opportunità per sviluppare il potenziale umano. In tal senso, il gioco è attivamente incoraggiato, poiché i partecipanti possano confrontarsi con prospettive diverse e, al fine di trovare soluzioni ai problemi reali, sperimentare pratiche di collaborazione e condivisione, strettamente correlate alla dimensione sociale, così come illustrato nel paragrafo seguente (Jaoui 1991).

3.3 Il gioco nella dimensione sociale dell'apprendimento

La dimensione sociale dell'apprendimento rappresenta un aspetto cruciale per comprendere come avviene la costruzione della conoscenza all'interno dei contesti educativi e lavorativi. Secondo le teorie di Vygotskij (1978), l'apprendimento è intrinsecamente sociale e dipende dalla qualità delle interazioni tra gli individui. Il costrutto di "zona di sviluppo prossimale" dimostra che le persone apprendono meglio quando lavorano insieme a pari o a esperti, poiché il confronto con altre prospettive amplia la comprensione e permette di acquisire nuove competenze. Questa idea ha influenzato molti approcci moderni all'apprendimento, tra cui il *cooperative learning* e il *peer learning*, che mettono a frutto la collaborazione tra gli individui come motore di crescita cognitiva e professionale.

Nel contesto aziendale, così come evidenziato da molti intervistati, l'apprendimento sociale diventa particolarmente rilevante, poiché permette ai lavoratori di condividere competenze ed esperienze, contribuendo a una diffusione più ampia delle migliori pratiche e a una crescita collettiva. Le tecnologie digitali hanno ulteriormente rafforzato questa dimensione, facilitando la creazione di comunità di pratica e piattaforme collaborative che permettono l'apprendimento continuo anche online. Questi strumenti favoriscono la costruzione di reti di conoscenze che estendono l'apprendimento al di fuori dei tradizionali contesti formativi, abilitando l'acquisizione di competenze grazie alla condivisione e al dialogo costante.

Gli esperti di apprendimento hanno sottolineato come la socialità all'interno dei processi formativi possa contribuire a migliorare non solo le performance individuali, ma anche la coesione e l'efficienza dei gruppi di lavoro. Attraverso l'interazione sociale, i componenti dei gruppi sono in grado di identificare e risolvere problemi complessi in maniera più efficace, beneficiando del contributo collettivo. Questo approccio ha dimostrato di essere particolarmente adatto in ambienti caratterizzati da una rapida evoluzione tecnologica e da una costante richiesta di innovazione, dove la capacità di apprendere insieme diventa un vantaggio competitivo strategico.

Nell'ambito delle interviste realizzate, in particolare, emerge il gioco come supporto metodologico esperienziale per sprigionare e valorizzare il potenziale apprenditivo delle persone; una forma di tecnologia che affonda le proprie radici nella dimensione sociale dell'apprendimento per affinare competenze distintive,

utili per il lavoro e per la vita, in un ambiente protetto. Si propone di seguito una tabella riassuntiva che comprende alcune delle principali teorie formalizzate sul gioco nell'ambito dei percorsi di apprendimento, arricchita con i principi chiave e le possibili implicazioni nei processi formativi.

Tabella 3.6 Principali teorie sul gioco nei percorsi di apprendimento

Teoria	Autore	Principi Chiave	Implicazioni nei processi formativi
Gioco come Preparazione alla Vita	Karl Groos (2010)	Il gioco è un allenamento per le abilità necessarie nella vita adulta	Utilizzare il gioco per simulare situazioni reali e apprendere competenze pratiche
Gioco come Base della Cultura (Homo Ludens)	Johan Huizinga (2002)	Il gioco è un'attività libera, creativa e alla base dello sviluppo culturale	Favorire ambienti di apprendimento in cui il gioco favorisce curiosità e motivazione.
Teoria dello Sviluppo Cognitivo	Jean Piaget (1951)	Il gioco evolve in fasi: sensomotorio, simbolico e con regole	Adattare i giochi all'età e al livello cognitivo degli studenti per rendere maggiormente significativo l'apprendimento.
Zona di Sviluppo Prossimale (ZPD)	Lev Vygotskij (1978)	Il gioco aiuta i bambini a superare i propri limiti di apprendimento con il supporto di un adulto o di pari	Usare il gioco collaborativo per sollecitare lo sviluppo e l'apprendimento sociale
Apprendimento Esperienziale	John Dewey (2014)	Impariamo meglio attraverso l'esperienza diretta e l'azione	Integrare giochi di ruolo e simulazioni nel processo educativo
Costruzionismo	Seymour Papert (1980)	Il gioco e la manipolazione attiva degli oggetti favoriscono l'apprendimento	Usare strumenti digitali e creativi per rendere l'apprendimento più coinvolgente.
Flow Theory (Esperienza Ottimale)	Mihály Csikszentmihályi (1990)	Il gioco può generare uno stato di immersione totale e di massimo coinvolgimento	Creare attività che sfidino gli studenti mantenendoli motivati e coinvolti
Giocosità Adulta e Apprendimento Permanente	Stuart Brown (2013)	Il gioco non è solo per i bambini: anche gli adulti imparano meglio attraverso attività esperienziali centrate sul gioco	Integrare il gioco nella formazione aziendale e nell'educazione degli adulti

Fonte: Inapp, Indagine 'Metodologie formative innovative per l'apprendimento permanente' 2025

Nei percorsi di apprendimento, il gioco è a completo servizio del serio scopo del processo formativo, ma il giocatore non si sta formando di proposito. Si sta divertendo e la formazione corrisponde a un effetto collaterale. Se il giocatore avesse uno scopo serio, il suo non sarebbe più un gioco e gran parte di quel potere pedagogico andrebbe perduto. Giocare è una cosa molto seria: nei primi dieci anni di vita è addirittura cruciale, mentre da adulti può fare una differenza enorme nella vita privata e nel mondo del lavoro, con uno scarto che va dalla depressione alla gioia. L'opposto del gioco non è il lavoro, l'opposto del gioco è la depressione. La qualità che il gioco e il lavoro hanno in comune è la creatività. In entrambe le attività abbiamo la grande opportunità di costruire il nostro mondo creando nuove relazioni, nuove connessioni neurali, nuovi artefatti. Nell'ipotesi migliore, il gioco e il lavoro, se integrati, contribuiscono a dare un senso al nostro mondo e a noi stessi.

Molti intervistati ribadiscono che le imprese andrebbero supportate nel comprendere che il gioco costituisce l'essenza della motivazione e costituisce la nostra naturale inclinazione, offuscata da secoli di etica del lavoro nociva e da decenni di *bad management*. Possiamo integrare queste due visioni apparentemente lontane e approdare in un mondo in cui il divertimento e il gioco sono in sintesi con la professionalità e il lavoro ben fatto. Evoluzione e non rivoluzione dei contesti organizzativi, per contribuire a sancire il passaggio trasformativo dalla logica dell'aut aut a una relazione dell'et et con una proficua unione e alleanza tra gioco e lavoro. Giocare è un significativo *tool* che la natura ha per creare nuove reti neurali e per riconciliare difficoltà cognitive. Le abilità di realizzare nuovi schemi, la capacità di trovare l'elemento inusuale all'interno del comune, la vivace curiosità e la vigile osservazione vengono tutte favorite quando si è in una situazione di gioco. Nel momento in cui giochiamo, i dubbi e le sfide sono filtrati naturalmente attraverso l'inconscio e si risolvono in maniera autonoma. Non è del tutto inusuale che le persone ritornino non solo energizzate, ma anche con nuove idee per il lavoro. Ci sono diversi motivi fondamentali per cui le persone lavorano. I motivi diretti – gioco, scopo e potenziale – rafforzano le prestazioni, mentre i motivi indiretti – pressione emotiva, pressione economica e inerzia – lo indeboliscono. In ambienti che massimizzano i primi e minimizzano i motivi indiretti, gli individui esprimono quei tratti qualitativi difficili da misurare ma molto ambiti: creatività, risoluzione dei problemi, tenacia e collaborazione.

Il gioco, nei contesti organizzativi, è in grado di trasformare in modo pervasivo:

- la salute delle persone, rendendole più vitali. Sviluppa l'intelligenza emotiva e l'autostima;
- le relazioni, contribuendo e renderle più armoniose, empatiche e rispettose. Favorisce la cooperazione e la condivisione;
- l'apprendimento e il *problem solving*. Valorizza la creatività, l'immaginazione e lo sviluppo cognitivo;
- gli ambiti professionali, perché approcci improntati al gioco nella gestione di gruppi di lavoro e progetti incrementano il tasso di innovazione e produttività, riducendo la pressione di componenti stressogene e la mancanza di engagement.

Ancora una volta gli esperti ribadiscono l'esigenza di ripensare le pratiche formative a partire dalle attività esperienziali per la creazione del team che molte volte includono il gioco. Parliamo di lavorare insieme come una squadra, ma sarebbe più produttivo parlare di persone che giocano insieme come una squadra. Quando si passa dal lavorare come una squadra al giocare come una squadra, si permette a sé stessi di competere pienamente e con gusto con le altre squadre all'interno e all'esterno dell'azienda. Diffondere la cultura del gioco e della giocosità è una sfida che in questi anni può fare una differenza enorme per le generazioni future. Può favorire il cambiamento del modo di insegnare – che comincia a recuperare decenni di ritardo – e delle culture organizzative. Più insegnanti che giocano in classe, più manager che non demonizzano il divertimento.

In relazione al nucleo metodologico che ruota intorno al gioco e alla sua valenza strategica nei percorsi di formazione e nei contesti organizzativi, dalle interviste analizzate affiorano le riflessioni che seguono.

Con il gioco puoi rimetterti in discussione attraverso la creazione di stretch zone. Il gioco ti mette alla prova, e allo stesso tempo ti protegge anche. Stai giocando, ma allo stesso tempo stai apprendendo (*serious play*). Hai uno strumento che ti riporta un po' alla spensieratezza dell'infanzia, ma è un gioco strutturato che ha anche delle regole. È più un *game* che un *play* (play: più gioco libero e game più strutturato con un sistema di regole). Sarebbe opportuno anche recuperare la parte di gioco libero perché, se inserisci troppe regole, ti blindi e ti fa andare nella zona di ansia del flusso. Quindi mix tra *play* (libero) e *game* (regole); il contesto ludico facilita l'apprendimento di adulti e bambini. La parte di *reward*

(ricompensa) è fondamentale non sul raggiungimento dell'obiettivo, ma sulla comprensione del processo sotteso. La *gamification* in un processo di formazione ha senso, nel momento in cui c'è una consapevolezza del percorso. Ad esempio, il *paintball* fine a sé stesso è *game*; se opportunamente contestualizzato può diventare un processo di *play*. Il gioco fine a sé stesso va anche bene: dipende dalla valenza cui si intende attribuire. Il gioco è fondamentale se prevede un output costituito dalla co-creazione di artefatti cognitivi (approccio costruzionista). Il gioco deve avere anche una sua tangibilità, deve essere visuale e si deve poter in qualche modo toccarlo con mano. Le emozioni sono ancora un tabù nei contesti aziendali e andrebbero trattate con maggior dignità. Il gioco può costituire la pratica, la chiave di volta, per far dialogare e far cooperare le persone tra loro, valorizzando il tessuto relazionale.

La cooperazione all'interno del gioco è molto rilevante, necessaria. La conoscenza la co-costruisci nel momento in cui interagisci anche con l'altro. Altrimenti è la conferma del tuo *bias* cognitivo, del tuo punto di vista. Le regole del gioco facilitano il processo e permettono a tutti di poter giocare in modo democratico (tutti sullo stesso livello a prescindere dal ruolo che ricopri nell'organizzazione). Il concetto del campo da gioco contribuisce a definire il perimetro dello stesso e del processo di cooperazione. Il gioco in modalità cooperativa è funzionale a far emergere delle dinamiche e poi analizzarle.

Quando si lavora sui team è necessaria una progettazione mirata per contribuire a creare momenti di condivisione, ad esempio attraverso il campo da gioco che diventa uno spazio neutro (il piano comune è l'assetto organizzativo) in cui sfumano le differenze intergenerazionali. Le storie di gioco creano vicinanza emotiva, empatia. Il punto d'incontro esiste e non è per forza di cose a metà del campo da gioco neutro. Visualizzare possibili soluzioni operative attraverso la costruzione di artefatti cognitivi e relazionali aiuta in maniera esponenziale a individuare percorsi sostenibili, come nel caso dei *Lego Serious Play*.

Il gioco, in coerenza con un approccio biologico dell'apprendimento, è uno strumento fondamentale per costruire le relazioni, le identità, per creare il giusto clima emotivo e, dunque, per apprendere. Il gioco rappresenta una colonna portante per riscoprire la gioia di apprendere insieme ad altre persone. Gioco e lavoro non sono assolutamente contrari: gioco e divertimento possono sollecitare la collaborazione fattiva. Bisogna andare oltre l'idea che ancora si annida in molte aziende che il divertimento si coniuga male con il lavoro e la produttività.

Nel gioco si può fare di tutto veramente, l'importante è rispettare le regole. La regola da apprendere in qualsiasi gioco è la regola del non farsi del male e non fare del male agli altri, quindi il rispetto anche del limite dell'altro e della sua incapacità di giocare bene. Nel gioco è importante divertirsi e comprendere che non sempre si può vincere; dunque, la grande lezione della vita è saper perdere, anche perché cosa ci insegna la vita se non il saper lasciar andare? Che poi perdere non corrisponde necessariamente alla perdita di valore, perché nella misura in cui si apprende l'arte del lasciare andare, ecco che il valore da elemento esterno emerge come consapevolezza interiore, e quella non può essere mai sottratta.

4 Metodologie formative in evoluzione: inclusione, diversità e strumenti digitali nelle pratiche dei consulenti

4.1 Rilevanza delle metodologie formative utilizzate nei percorsi consulenziali

Questo paragrafo esamina le metodologie formative che, secondo i consulenti intervistati, risultano più efficaci nell'aumentare l'*engagement* e l'efficacia dei percorsi formativi aziendali, con particolare attenzione alla loro adattabilità ai contesti aziendali in continuo mutamento (Bonk e Graham 2012).

Emerge trasversalmente dalle interviste un'evoluzione dai metodi di apprendimento tradizionali, per lo più incentrati sulla lezione frontale, verso metodologie più dinamiche e partecipative. Tra queste, l'apprendimento collaborativo, il *problem-based learning* (PBL) e la *flipped classroom* (classe capovolta) si distinguono per la loro capacità di promuovere l'autonomia e la partecipazione attiva dei discenti (Hmelo-Silver 2004). Tali approcci, sono stati implementati dai consulenti soprattutto nei percorsi formativi in cui il lavoro di squadra e le *soft skills* rappresentano obiettivi centrali. Questo approccio richiama il cosiddetto *design thinking*, utilizzato da diverse società di consulenza, in quanto incoraggia la creatività e la collaborazione e permette di affrontare problemi complessi in modo innovativo. L'adozione di questi metodi, però, sottolineano i consulenti, può incontrare una maggiore resistenza e risultare complesso nelle organizzazioni tradizionali, laddove presuppone un cambiamento culturale.

Nei percorsi formativi, l'apprendimento basato sul *Project-Based Learning*⁵ si è rivelato particolarmente efficace nell'insegnamento delle discipline scientifiche e tecniche, in cui i discenti sono chiamati a progettare, costruire e presentare soluzioni innovative.

La *flipped classroom*, rappresenta un approccio formativo che prevede lo svolgimento dell'apprendimento teorico al di fuori dell'aula, spesso attraverso risorse digitali come video, letture online e podcast, capovolge la dinamica tradizionale dell'aula, ponendo il discente al centro del processo di apprendimento. In questo modello, gli intervistati evidenziano come con questa metodologia, il tempo trascorso in aula è destinato ad attività pratiche, discussioni e applicazioni concrete, promuovendo così una partecipazione attiva e interattiva, e la personalizzazione dell'apprendimento. La formazione, così come emerge dall'esperienza pratica dei consulenti, è strutturata in due fasi: la fruizione individuale di video-lezioni, che consente ai partecipanti di apprendere i contenuti in autonomia, seguita da sessioni interattive (sia virtuali sia in presenza) in cui il docente chiarisce i concetti chiave e risponde alle domande dei discenti. Nonostante i benefici, il modello *flipped classroom* presenta alcune criticità, come rilevato dagli intervistati. Da un lato, vengono evidenziate le difficoltà nel mantenere alta l'attenzione dei partecipanti in un contesto virtuale, dove, nonostante l'uso di strumenti interattivi come video e sessioni dinamiche, il rischio di distrazione rimane elevato. La trasformazione dei corsi per adattarli a una modalità virtuale, infatti, impone ai formatori di ripensare la struttura delle lezioni e di creare materiali digitali che mantengano l'interesse e promuovano un apprendimento efficace anche a distanza.

In ambito aziendale, come ben esplicitato dai consulenti l'integrazione di tecnologie digitali sembra avere ulteriormente potenziato le metodologie formative, abilitando

⁵ Il *Project-Based Learning* (PBL) è un approccio formativo che stimola i discenti a sviluppare competenze e conoscenze attraverso l'indagine e la soluzione di problemi concreti del mondo reale. I principali vantaggi del PBL includono:

- Applicazione Pratica: Collega direttamente la teoria alla pratica, migliorando la rilevanza e la memorizzazione dell'apprendimento.
- Sviluppo di Competenze Trasversali: Promuove abilità cruciali come pensiero critico, collaborazione e comunicazione.
- Processo Centrato sui Discenti: Valorizza l'auto-organizzazione e la gestione del tempo, con un'accentuazione sulla riflessione e il miglioramento continuo.

Ruolo del Formatore: Agisce come facilitatore, fornendo supporto e risorse piuttosto che trasmettere solo contenuti. Il PBL si adatta bene agli ambienti aziendali, incentivando un apprendimento personalizzato e attivo, essenziale per affrontare le sfide professionali moderne.

l'utilizzo di simulazioni, *e-learning* e *gamification*, strumenti ritenuti dai consulenti essenziali al fine di rendere l'apprendimento più coinvolgente e interattivo (si vedano anche i paragrafi 3.2 e 4.3). Questi strumenti non solo facilitano l'acquisizione di conoscenze pratiche, ma supportano un ambiente di apprendimento continuo, indispensabile per affrontare la rapida evoluzione del mercato.

Le piattaforme di *e-learning*, i software educativi e le app in particolare, hanno consentito, come rilevato con altre tipologie di intervistati, una maggiore flessibilità, migliorato la comunicazione tra discenti e formatori e hanno permesso di monitorare più da vicino i progressi conseguiti. Il modello di formazione digitale e *self-learning*, soprattutto dopo la pandemia, ha permesso di raggiungere un numero maggiore di partecipanti grazie a una modalità *blended*. Tuttavia, riprodurre online l'interazione e il *team building* caratteristici delle lezioni in presenza, dal punto di vista dei consulenti, sembra rappresentare una sfida soprattutto in termini di riprogettazione dei contenuti.

Per quanto riguarda la *gamification*, alcuni consulenti sottolineano che, pur arricchendo l'apprendimento, potrebbe distogliere l'attenzione dagli obiettivi formativi principali. Inoltre, richiede tecnologie avanzate che spesso risultano complesse e costose da adottare per le piccole aziende.

Tra i metodi formativi innovativi, il *coaching* esperienziale si distingue per l'impiego di attività pratiche e l'uso di metafore tratte da contesti come la vela e il cinema. Queste metafore sono selezionate per sviluppare competenze manageriali in un ambiente realistico e coinvolgente, offrendo ai partecipanti un'esperienza diretta che simula le sfide del mondo lavorativo. Alcuni consulenti, tuttavia, sottolineano una difficoltà intrinseca nel preservare l'autenticità di un approccio esperienziale, laddove rischia di trasformarsi in un modello troppo teorico, compromettendo così l'efficacia della formazione e l'*engagement* dei partecipanti. L'adozione di approcci come il *team coaching* con i gruppi, durante il percorso formativo esperienziale, può essere utile in diverse fasi: inizialmente per definire gli obiettivi, a metà percorso per monitorare l'andamento della formazione e, se necessario, riallineare il processo, e infine per valutare gli apprendimenti acquisiti.

Nell'ambito dell'apprendimento esperienziale, nelle pratiche dei consulenti, emergono sfide significative in particolare nella gestione di gruppi eterogenei e nella logistica di attività all'aperto su larga scala. Questo tipo di formazione richiede infatti un considerevole impiego di risorse e una pianificazione dettagliata, elementi che non sempre risultano sostenibili per tutte le organizzazioni.

Un esempio interessante di metodologia esperienziale è l'approccio basato sull'osservazione e sull'adattamento, ispirato alla cosiddetta metafora della rana. La rana, simbolo di adattabilità, osserva attentamente il contesto prima di agire, così come la pratica del consulente è orientata a creare interventi ecocompatibili con l'organizzazione. Secondo questo approccio, partendo dall'analisi dell'ecosistema aziendale, i consulenti si propongono di individuare il ritmo appropriato per il cambiamento, sottolineando l'importanza di un *coaching* che ascolti profondamente l'organizzazione prima di proporre soluzioni. Questa metodologia si basa sulla costruzione di percorsi di sviluppo a lungo termine, fondati su una fiducia reciproca tra consulente e azienda, per facilitare un cambiamento sostenibile e integrato. Una delle criticità più rilevanti di questo approccio emerse dalle interviste riguarda la resistenza al cambiamento da parte delle organizzazioni. Sebbene il coaching esperienziale si proponga di generare trasformazioni profonde, spesso le aziende, al termine del percorso formativo, tendono a tornare alle pratiche consolidate, riducendo così l'impatto duraturo degli interventi. Gli intervistati osservano inoltre che molte aziende, soprattutto quelle più tradizionali, prediligono interventi formativi di breve termine, orientati a risultati immediati, rendendo complesso implementare cambiamenti strutturali di ampio respiro. Questa preferenza per soluzioni rapide e meno impegnative rappresenta un ostacolo all'adozione di modelli di *coaching* che richiedono tempi più lunghi per la maturazione di benefici duraturi.

Dalle pratiche di alcuni consulenti emerge l'adozione di metodologie agili come Scrum e SAgile (*Scaled Agile Framework*), ovvero di approcci alla gestione di progetti che enfatizzano la flessibilità, la collaborazione continua, e la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti. I consulenti ne sottolineano l'impiego attraverso un mix di formazione frontale e attività esperienziali. La metodologia *Agile* è utilizzata per aiutare le aziende a trasformarsi, rendendole più flessibili e pronte a rispondere ai cambiamenti del mercato. Vengono utilizzati strumenti di *assessment*, simulazioni e *learning by doing* per facilitare la comprensione e l'adozione di questi framework nei *team aziendali*. Implementare una trasformazione agile richiede un cambiamento culturale e pertanto non solo una formazione di tipo tecnico, ma anche un cambiamento di *mindset* a livello dirigenziale e operativo, cosa che spesso richiede tempo e impegno da parte dell'organizzazione. Per questo motivo, i consulenti evidenziano che la formazione *Agile* è spesso richiesta solo da aziende già mature o con un budget adeguato, rendendo difficile la sua diffusione tra aziende meno strutturate.

L'uso di modelli narrativi come il *Viaggio dell'Eroe* (si veda anche il paragrafo 3.1), è uno degli approcci innovativi utilizzati per guidare i partecipanti in percorsi di crescita professionale e personale. Al di là dei benefici già menzionati, nella circostanza si vuole sottolineare solo una criticità emersa per i partecipanti meno motivati, in quanto il modello, per questi, può risultare astratto, limitandone l'efficacia.

Come già emerso dalle interviste con gli esperti, l'introduzione dell'intelligenza emotiva (si veda il paragrafo 4.2) come base per il coaching rappresenta un'altra dimensione chiave del moderno approccio formativo. Alcuni consulenti adottano l'approccio strutturato in tre fasi: motivare, attivare e riflettere, che permette di integrare queste competenze nei contesti di lavoro, garantendo un'applicazione pratica e immediata di ciò che si apprende. Tuttavia, nel caso delle pratiche consulenziali, una delle criticità emerse è la difficoltà di mantenere alto il coinvolgimento dei partecipanti, specialmente in ambienti in cui i corsi sono frequentati per obbligo piuttosto che per reale interesse. Un'altra criticità rilevata è la tendenza di alcuni a partecipare a corsi in modo ripetitivo senza beneficio reale, favorendo invece una sorta di dipendenza dalla formazione stessa.

4.2 Metodologie, strumenti e dispositivi per inclusion e diversity

Le riflessioni sulle diversità, nelle sue numerose declinazioni, riferibili al genere delle persone, alla loro età, alla disabilità, all'etnia, all'orientamento religioso, all'orientamento affettivo e via dicendo, nel mondo del lavoro del nostro Paese, sono un fenomeno relativamente recente, che è possibile far risalire alla fine agli anni 70. Ad oggi, sebbene si faccia sempre più impellente l'esigenza che le organizzazioni si occupino del tema della *diversity* e si equipaggino di strumenti e figure professionali preposte all'inclusione in ambito aziendale, appare chiaro come la tematica richieda ancora molti approfondimenti.

Infatti, le aziende, come anche le società di consulenza che, attualmente, sono dotate di agende e programmi sui diversi temi per la diversità e per l'inclusione, sono ancora poche. A tal proposito, pur non esistendo dati puntuali sul numero esatto di organizzazioni che, al 2024, hanno introdotto la figura del *diversity manager*, ci sono alcune ricerche che offrono indicazioni utili. Per esempio, secondo un'indagine ISTAT e UNAR del 2019, solo il 20% delle aziende italiane aveva implementato pratiche di *diversity management*. Un rapporto di Ernst & Young *European DEI Index* del 2024 evidenzia che solo il 6% delle aziende italiane sta sviluppando una cultura inclusiva sul

posto di lavoro. Inoltre, quest'ultimo studio rileva che la discriminazione è ancora molto presente in ambito professionale, poiché quasi la metà (47%) dei lavoratori italiani afferma di aver subito una forma di disparità. Sussiste, poi, un divario tra manager e staff quando si parla di sentirsi sicuri di essere sé stessi sul luogo di lavoro: se il 72% dei manager italiani (+13% rispetto ai manager europei) si sente in grado di essere sé stesso e di sentirsi accettato sul lavoro, la percentuale scende al 41% quando a rispondere sono i dipendenti. Pertanto, sebbene ci siano stati alcuni progressi negli ultimi anni, è evidente come ci sia ancora molto da fare, rispetto all'inclusione e alla valorizzazione delle diversità in ambito lavorativo. Sicuramente uno dei problemi principali è la mancanza di un approccio globale al tema da parte delle organizzazioni italiane che, il più delle volte, adottano iniziative volte all'inclusione, affrontando la questione principalmente da soli due punti di vista: l'equità di genere e l'inclusione di persone con disabilità.

Dunque, sebbene la consapevolezza sull'importanza della *diversity* sia in crescita, intorno al tema c'è, sicuramente, ancora una certa resistenza, che riguarda soprattutto le piccole e medie realtà. Le aziende con una popolazione di lavoratori più ampia, hanno avvertito per prime l'esigenza di rendere attive, all'interno della propria comunità, figure come quella del *diversity manager*. Infatti, con ogni probabilità, le prime aziende che si sono aperte a questa tematica, hanno ben compreso che gruppi di persone eterogenee (per cultura, provenienza, etnia ecc.) fanno la differenza e creano valore aggiunto, sia in termini di creatività, che di innovazione e produttività. L'inclusione e la valorizzazione della diversità, nello specifico, sono questioni importanti nelle strategie legate all'apprendimento, in quanto la stessa formazione aziendale ha in sé il potenziale per favorire l'integrazione, attraverso l'adozione di metodologie e strumenti specificamente progettati per supportare una vasta gamma di esigenze e stili di apprendimento. In questo paragrafo, dunque, in base a quanto dichiarato dai consulenti intervistati, verranno analizzate principalmente le metodologie e gli strumenti adottati per promuovere l'*inclusion* e la *diversity* nelle pratiche formative, evidenziando come tali approcci possano contribuire a costruire un ambiente di lavoro più coeso e collaborativo.

Nello specifico, l'analisi delle interviste si baserà su alcuni temi fondamentali che sono:

1. Le metodologie didattiche per l'inclusione;
2. Sicurezza psicologica e intelligenza emotiva: gli strumenti di una *leadership* inclusiva;
3. *Diversity: outdoor* ed esperienze ludiche.

Metodologie didattiche per l'inclusione

I consulenti intervistati sono concordi nell'evidenziare che la valorizzazione delle differenze in azienda, siano esse di genere, età, cultura e altri aspetti sensibili, è fondamentale per costruire un ambiente di lavoro inclusivo, dove ognuno possa sentirsi a proprio agio. Per supportare l'inclusione e il coinvolgimento attivo, i consulenti adottano molteplici metodologie e strumenti, tra i quali ovviamente non mancano quelli basati sulle tecnologie digitali, come ad esempio la realtà aumentata e le piattaforme *open source*, che possono essere impiegate per la creazione di ambienti formativi inclusivi che rendono l'apprendimento più accessibile e interattivo. Questi strumenti digitali ed esperienziali sono considerati essenziali dai consulenti per creare ambienti inclusivi e che valorizzino le competenze di tutti i partecipanti. Inoltre, vengono considerati tanto più efficaci, quando vengono utilizzati in modalità di formazione ibride attraverso un'offerta formativa che combina sessioni in aula e online, raggiungendo un numero maggiore di partecipanti rispetto al passato e garantendo così una maggiore inclusione e condivisione. Ovviamente, le soluzioni *blended* permettono di coinvolgere un'ampia gamma di discenti, offrono la possibilità di personalizzare i contenuti e soprattutto favoriscono una maggiore partecipazione tra individui con diverse abilità e stili di apprendimento.

Tra le molteplici metodologie didattiche per l'inclusione, citate dai consulenti, ci sono la *flipped classroom*, il *design thinking* e il *problem solving* creativo, considerati promotori di una partecipazione democratica e responsabile. Più nello specifico, l'aula ribaltata responsabilizza i partecipanti e mette l'accento sul loro coinvolgimento attivo, permettendo un apprendimento personalizzato ed inclusivo, rispettoso delle esigenze e delle abilità di ognuno. Invece, come metodo principale per coinvolgere tutti i partecipanti nei processi formativi in qualità di approccio creativo, basato sui principi di empatia, collaborazione e sperimentazione - viene utilizzato il *design thinking*, che permette di creare ambienti formativi inclusivi, nei quali vengono valorizzate le diverse competenze (si veda il paragrafo 4.1).

Inoltre, uno strumento ritenuto fondamentale dagli intervistati, ai fini di una maggiore inclusione nell'ambito formativo è il bilancio di competenze, indispensabile per personalizzare l'apprendimento e aiutare i partecipanti a riconnettersi con i propri talenti, offrendo percorsi formativi flessibili e adattabili alle esigenze individuali. Ad esempio, il bilancio di competenze viene usato per coloro che hanno perso fiducia nelle proprie capacità a causa di cambiamenti lavorativi o da un'esclusione dal mercato del lavoro. Questo tipo di approccio personalizzato è cruciale per creare un

ambiente inclusivo, dove le persone possano riscoprire il loro valore e il contributo che possono dare alla crescita di un'organizzazione.

Una metodologia evidenziata dagli intervistati, poiché ritenuta utile per sostenere e favorire la diversità, è il coaching (si veda il paragrafo 4.1), descritto come un approccio esperienziale che aiuta i partecipanti a estrapolare apprendimenti dalle proprie esperienze e a personalizzare il loro percorso di crescita. Inoltre, questo approccio è particolarmente utile per supportare la diversità in termini di singole competenze e potenziale.

Sicurezza psicologica e intelligenza emotiva: gli strumenti di una leadership inclusiva

Un concetto chiave emerso dalle interviste, rispetto all'inclusione, riguarda l'importanza della sicurezza psicologica per favorire l'innovazione e la crescita del capitale umano. Alcuni consulenti, infatti, evidenziano, che team con un forte senso di sicurezza sono più propensi a sperimentare e imparare dagli errori, contribuendo a un ambiente lavorativo inclusivo e a lungo termine. Concentrare l'attenzione sulla sicurezza psicologica nei gruppi, mostra una profonda consapevolezza riguardo all'importanza di creare spazi emotivamente sicuri, per favorire l'apprendimento e l'inclusione.

A tal proposito, lo sviluppo della sicurezza psicologica è legato ad una *leadership* inclusiva, ossia una *leadership* che assicuri a tutti i membri del team di sentirsi apprezzati e motivati ad esprimere le proprie capacità, nonché di percepire di essere trattati tutti in modo equo. Un leader inclusivo è una figura empatica, ha un'ottima capacità di ascolto, considera la diversità come una sua priorità personale, nonché lavora per assicurare parità, nel pieno rispetto della cultura degli altri e delle diversità di pensiero. Dalle interviste, quindi, appare chiaro come una *leadership* dotata di questi valori, possa garantire, attraverso azioni costanti e necessarie, una forte sicurezza psicologica e un'armonia del team.

Nello sviluppo della *leadership* inclusiva, l'intelligenza emotiva è considerata una competenza essenziale per migliorare la sostenibilità del capitale umano, per motivare e coinvolgere nonché, di conseguenza, per favorire una maggiore partecipazione e una migliore comprensione delle emozioni proprie e altrui, elementi fondamentali per la gestione delle diversità. Infatti, l'intelligenza emotiva è fondamentale per creare un senso di appartenenza, coinvolgere persone con disabilità o difficoltà di apprendimento e favorire l'emergere di individui solitamente marginalizzati nei contesti tradizionali, migliorando la loro partecipazione e integrazione.

In conclusione, si evidenzia che sono state molteplici le testimonianze dei consulenti a sostegno dello sviluppo dell'intelligenza emotiva, considerata dalla maggior parte degli intervistati, un elemento cruciale per facilitare l'inclusione e la diversità, migliorando l'apprendimento e il benessere all'interno delle organizzazioni.

Diversity: outdoor ed esperienze ludiche

L'approccio ludico ed esperienziale viene valorizzato da più consulenti, che evidenziano quanto quest'ultimo possa essere importante per affrontare temi di *diversity* nelle aziende. Queste attività, che vanno dalla cucina alla fotografia, permettono di coinvolgere i partecipanti a vari livelli e facilitare la consapevolezza di sé e degli altri. Inoltre, i percorsi ludici possono trasformare il contesto di apprendimento, stimolando i partecipanti a mettersi in gioco e ad esplorare sé stessi e le dinamiche di gruppo da prospettive nuove; pertanto, non solo incoraggiano la collaborazione e l'interazione tra colleghi di diversa provenienza, ma facilitano anche l'emergere di una consapevolezza più profonda delle proprie identità e di quelle altrui. È particolarmente centrale la combinazione tra esperienze *outdoor* e approcci ludici, utilizzata per abbattere le barriere, facilitare la consapevolezza di sé e promuovere l'unione del gruppo. Le pratiche *outdoor*, nella formazione, rappresentano un approccio coinvolgente per sviluppare competenze individuali e di gruppo, attraverso attività svolte all'aria aperta, quali ad esempio: percorsi avventura, barca a vela o rafting, trekking, arrampicata e così via. Nello specifico, le interviste evidenziano l'importanza delle esperienze *outdoor* per favorire l'inclusione. Infatti, le attività in natura, promuovendo la consapevolezza individuale e collettiva, hanno un impatto significativo nell'aiutare i partecipanti a lasciarsi alle spalle ruoli e gerarchie formali, permettendo loro di esplorare un ambiente neutro che ispiri autenticità e collaborazione. Questo tipo di approccio è particolarmente utile per gruppi eterogenei, favorendo la coesione e il rispetto delle diversità. Inoltre, le attività esperienziali di tipo ludico, se organizzate in contesti naturali, sono molto efficaci per abbattere le barriere psicologiche tra i partecipanti, offrendo loro uno spazio sicuro dove esplorare e rispettare le unicità all'interno del gruppo.

4.3 Ambienti di apprendimento e tecnologie digitali

L'impiego di tecnologia e flessibilità nella formazione tende a dissolvere i confini tra presenza e distanza, tra sincrono e asincrono, e tra contesti formali e informali. Si

afferma così una formazione adattabile, accessibile e continua, che sfrutta strumenti digitali come e-learning, webinar, piattaforme interattive e social, consentendo di trasformare l'aula fisica in uno spazio virtuale globale, accessibile e inclusivo (Oliviero 2020).

Questo approccio ha aperto la strada alla cosiddetta quarta generazione della Formazione a Distanza (FaD4), caratterizzata da ambienti dinamici e personalizzati, supportati da intelligenza artificiale, realtà aumentata e *gamification*. Il risultato è un mosaico iper-ibrido che integra diverse modalità formative, favorendo un apprendimento ubiquitario e collaborativo (Tahir *et al.* 2018; Sancassani 2021).

Anche le società di consulenza hanno dovuto ripensare i propri modelli formativi, adottando *Learning Management System* (LMS), *Content Management System* (CMS) e sistemi digitali per monitorare e personalizzare l'apprendimento. In questo contesto, il formatore diventa parte di un ecosistema digitale in continua evoluzione, con risorse aggiornate e strumenti che automatizzano le attività formative.

Spazi di apprendimento efficaci: un'analisi delle interviste

L'analisi qualitativa delle interviste realizzate ai consulenti ha evidenziato una visione condivisa circa le caratteristiche fondamentali di un ambiente di apprendimento efficace in grado di promuovere il coinvolgimento attivo, la libertà di espressione e la sicurezza psicologica.

Coerentemente con le evidenze emerse dalle interviste agli esperti, i consulenti sottolineano come un ambiente di apprendimento piacevole, connesso ad emozioni positive, a momenti ludici, favorisca la partecipazione e l'efficacia dell'apprendimento, contribuendo al benessere dei partecipanti.

Un ulteriore elemento evidenziato riguarda il valore dell'apprendimento informale, ovvero quello che avviene al di fuori dei contesti strutturati, come nelle interazioni spontanee durante le pause caffè o in occasioni non programmate.

Tali momenti sono considerati parte integrante del processo formativo, in quanto arricchiscono l'esperienza e rafforzano la coesione tra i partecipanti. Infine, le società di consulenza intervistate mostrano una tendenza verso l'integrazione di tecnologie digitali nei percorsi formativi. L'adozione di piattaforme digitali interattive, strumenti per l'interazione e la collaborazione e ambienti digitali personalizzati evidenzia una trasformazione del modello formativo, sempre più orientato verso soluzioni ibride, capaci di coniugare efficacia, accessibilità e personalizzazione.

Al fine di evidenziare le similitudini tra i diversi approcci, le criticità riscontrate e i benefici, gli ambienti di apprendimento sono stati organizzati in quattro macro-

categorie tematiche omogenee sulla base delle tecnologie individuate utilizzate: 1. ambienti esperienziali e di apprendimento collaborativo; 2. ambienti di simulazione interattiva, narrazione e *gamification*; 3. ambienti di *e-learning* e apprendimento autonomo; 4. ambienti per la trasformazione organizzativa e la gestione *Agile*.

Per quanto riguarda la prima macro-categoria, gli ambienti esperienziali e di apprendimento collaborativo utilizzano strumenti digitali progettati per migliorare l'interazione tra i soggetti, collegando il virtuale con il reale e consentendo la sperimentazione di situazioni reali in ambienti protetti e collaborativi.

La Herotech, ad esempio, ha introdotto l'uso della realtà aumentata per creare esperienze immersive, che permettono di esplorare ambienti virtuali storici e interagire con personaggi digitalizzati, creando quindi contesti 'altri' che rendono concreto ciò che altrimenti resterebbe astratto.

Valore D, associazione di imprese che aiuta le organizzazioni a promuovere l'inclusione come fattore competitivo per la crescita, invece, si concentra sulla formazione inclusiva online utilizzando aule virtuali e *self-learning* con format brevi e di facile fruizione per migliorare l'accessibilità formativa.

Analogamente, la *BIP Consulting*, specializzata in *Quality at Scale*⁶, ha adottato approcci formativi innovativi quali il *design thinking* e il *connecting learning* per favorire l'apprendimento continuo e l'inclusione. Il *design thinking* è utilizzato per stimolare la creatività e innovazione attraverso il lavoro collaborativo, mentre il *connecting learning*, rappresenta, secondo i consulenti, un'evoluzione della formazione continua, poiché permette di attivare i partecipanti facendo leva su interessi personali, motivazioni e attività extra-lavorative, integrando spazi di apprendimento formali e informali. Tuttavia, ancora una volta si segnala come la concreta implementazione di tale modello richieda un cambiamento culturale profondo all'interno delle organizzazioni, che può rappresentare un ostacolo alla piena efficacia del metodo. In parallelo, si rileva l'adozione di tecnologie formative avanzate, come le simulazioni interattive, i video narrativi interattivi e la *gamification*, che contribuiscono a trasformare radicalmente gli ambienti di apprendimento aziendali.

Un esempio significativo è costituito dalla *Room*, uno spazio formativo immersivo, ideato dalla società Newton, in cui i partecipanti assumono ruoli specifici e prendono

⁶ *Quality at Scale* è un approccio che mira a mantenere elevati standard di qualità anche quando un prodotto o un servizio cresce in termini di volume o complessità. In pratica, si tratta di garantire che la qualità non venga compromessa mentre le operazioni aumentano su larga scala, utilizzando processi automatizzati, analisi avanzate e ottimizzazione delle risorse per gestire efficacemente la crescita (<https://www.bip-group.com/it/who-we-are/>).

decisioni che influenzano lo sviluppo della storia, interagendo con attori professionisti in scenari realistici. Questo ambiente è concepito come una ‘palestra’ per manager, per allenare competenze comportamentali e potenziare il *mindset* attraverso esperienze di ampio coinvolgimento. Un'ulteriore esperienza immersiva innovativa proposta da Newton è il *Bunker*, in cui i partecipanti devono collaborare per superare sfide che richiedono l'attivazione di specifiche dinamiche comportamentali.

Entrambi questi strumenti confermano il valore dell'apprendimento esperienziale mediato dalla tecnologia, evidenziando come l'integrazione tra ambienti simulati e realistici favorisca lo sviluppo tanto delle competenze tecniche quanto delle *soft skills*. Tuttavia, le simulazioni presentano anche criticità evidenziate dagli stessi intervistati. Vi è, infatti, il rischio che i partecipanti percepiscano l'esperienza come ‘finta’ o lontana dal mondo reale, rendendo cruciale l'utilizzo di tecnologie immersive per aumentare il realismo e migliorare l'efficacia formativa.

I consulenti, inoltre, hanno rilevato il crescente utilizzo di video interattivi in azienda, per promuovere una crescita personale e professionale, in quanto creano un ambiente in cui le persone possono immergersi in una storia, vivendo e comprendendo il contesto attraverso gli occhi dei protagonisti. La combinazione tra contenuti visivi ed interattività, stimolano la partecipazione attiva e supportano lo sviluppo di competenze. Si viene così a creare, attraverso la narrazione, un ambiente dinamico che interagisce con la trama e i personaggi, influenzando le loro azioni e decisioni.

Parallelamente l'impiego della *gamification*, come nel caso della società Leapfrog, viene integrato con metodologie quali il *design thinking advanced* e lo *Strategic Foresight*. Questi approcci incentivano la creatività e la collaborazione, favorendo così l'apprendimento in un ambiente rilassato e stimolante, in grado di ridurre l'ansia da prestazione e incoraggiare l'esplorazione di nuove soluzioni senza paura del fallimento, un fattore che favorisce appunto l'estro e la sperimentazione. Lo *Strategic Foresight*, in particolare, consente ai partecipanti di anticipare scenari futuri, progettando azioni presenti per rispondere a sfide emergenti, attraverso esercitazioni che valorizzano l'incertezza e la pluralità di visioni prospettiche.

Diverse società di consulenza si impegnano inoltre a creare ambienti sicuri e stimolanti, in cui le persone possono esprimersi liberamente e sperimentare, integrando materiali multimediali (film, musica, serie TV) e strumenti come *video learning* e *videogame* nei percorsi formativi. Tuttavia, gli intervistati hanno riportato anche alcune criticità associate a queste tecnologie. Le simulazioni immersive richiedono investimenti consistenti di tempo e risorse: i video interattivi implicano una predisposizione emotiva da parte degli utenti, e possono presentare barriere di

accessibilità e vincoli tecnologici (compatibilità tra dispositivi, piattaforme e browser). Infine, la progettazione di contenuti interattivi richiede una adeguata pianificazione per evitare un sovraccarico cognitivo, o al contrario, un'eccessiva semplificazione di temi complessi. Un ulteriore limite segnalato riguarda la difficoltà nel trasferire le nuove conoscenze nella pratica lavorativa quotidiana. Per ovviare a questo problema, alcune società di consulenza, propongono interventi di *coaching on the job* che forniscono supporto immediato e personalizzato. L'integrazione di strumenti come la *Room* e il *Bunker* rivela il potenziale trasformativo delle simulazioni, della narrazione-video e della *gamification* nel facilitare un apprendimento più coinvolgente e significativo.

Per quanto attiene agli ambienti legati all'*e-learning* e all'apprendimento autonomo, l'utilizzo di piattaforme digitali e del LMS, permettono di centralizzare e strutturare contenuti personalizzati, accessibili in qualsiasi momento e luogo (si veda il paragrafo 1.2), e proprio per questo sono ampliamenti adottati dalle società di consulenza intervistate.

Le piattaforme LMS (es. Moodle o Totara) consentono di organizzare materiali didattici, quiz e attività interattive, creando percorsi di apprendimento personalizzati che rispettano le tempistiche, le preferenze e le necessità di ciascun utente. Tali piattaforme favoriscono lo sviluppo di competenze tecniche e professionali, come evidenziato dall'esperienza della società Jointly, specializzata nel *corporate wellbeing*. Tuttavia, l'eccessiva autonomia richiesta agli utenti rappresenta una criticità per coloro che non possiedono adeguate capacità di autogestione; per questo, i consulenti suggeriscono l'integrazione di tutor digitali per fornire *feedback* personalizzati.

Per quanto attiene all'apprendimento autonomo, l'utilizzo da parte di alcune società di consulenza (StudioDuo ad esempio) del *microlearning* o pillole formative, permette una gestione flessibile del percorso formativo, soprattutto con il diffondersi dello *smart working*.

Il *microlearning*, progettato per fornire aggiornamenti rapidi e mirati, consente di assimilare rapidamente nozioni essenziali, riducendo il rischio di sovraccarico cognitivo. L'autonomia, pertanto, è un aspetto chiave dell'*e-learning*, poiché facilita lo sviluppo di competenze trasversali legate alla gestione del tempo e alla risoluzione di problemi. Alcuni consulenti, tuttavia, mettono in guardia contro l'eccessiva frammentazione informativa. Per contrastare questa criticità, come detto, si stanno introducendo sistemi di intelligenza artificiale nelle piattaforme, che permettono di adattare i contenuti al profilo dell'utente e monitorarne l'apprendimento in tempo reale, e tutor virtuali per supportare la motivazione dei partecipanti.

Infine, per quanto riguarda la macro-categoria legata alle tecnologie per la trasformazione organizzativa e la gestione *Agile*, molti dei consulenti intervistati (Fedro, BIP Consulting e Varaction) evidenziano il ruolo strategico della metodologia *Agile* e del *visual management* per affrontare la complessità dei contesti lavorativi.

Vi sono in ogni caso strumenti come *stakeholder interviews*, *design thinking*, *connecting learning* e *reverse mentoring* che aiutano a definire i bisogni formativi e a promuovere lo scambio intergenerazionale.

Ed altri come il *visual management*⁷, applicato ad esempio da Future People, che facilitano la condivisione delle informazioni e l'organizzazione del lavoro tramite strumenti visivi come tabelle, diagrammi, grafici, mappe, lavagne digitali e *Kanban board*⁸. Il *visual management*, in combinazione con il pensiero *Lean*⁹, migliora la comunicazione informale, ossia quella che avviene durante le pause caffè o i brevi incontri quotidiani, e promuove una cultura di apprendimento continuo, anche grazie a pratiche come i *daily stand-up meeting*¹⁰.

I consulenti fanno presente che, quindi, il successo delle metodologie *Agile* dipende dal sostegno attivo della *leadership* e dalla capacità di instaurare un ambiente dove il *feedback* e il miglioramento continuo siano parte integrante della cultura organizzativa. Nonostante i vantaggi, l'introduzione di queste metodologie può incontrare resistenze culturali, specialmente in contesti organizzativi gerarchici.

⁷ Il Visual Management è una pratica che utilizza elementi visivi chiari e comprensibili per comunicare informazioni in modo rapido ed efficace all'interno di un'organizzazione. Questo approccio rende immediatamente percepibili dati e stati dei processi, facilitando la comprensione e la condivisione delle informazioni tra tutti i livelli aziendali. Strumenti tipici del Visual sono cartellonistica, segnaletica a terra, segnali luminosi e sonori, lavagne informative e grafici di andamento. L'obiettivo è migliorare la comunicazione, aumentare l'efficienza operativa e promuovere il coinvolgimento dei dipendenti nel processo di miglioramento continuo. Implementando il Visual Management, le aziende possono identificare rapidamente anomalie, ridurre gli sprechi e facilitare decisioni basate su dati concreti.

⁸ Una *kanban board* (o lavagna kanban) è uno strumento di gestione visuale, fisico o digitale, che suddivide il lavoro in fasi (es. "To-do", "In progress", "Complete") per monitorarne l'avanzamento. Favorisce trasparenza, collaborazione e identificazione di colli di bottiglia, contribuendo a ottimizzare l'efficienza e la produttività del team.

⁹ Il Lean Management, sviluppato da Toyota, è un approccio orientato all'eliminazione degli sprechi e all'ottimizzazione dei processi produttivi. L'obiettivo è creare più valore per il cliente utilizzando meno risorse. Principi chiave sono: Eliminazione degli sprechi (Muda); Miglioramento continuo (Kaizen); Produzione just-in-time; Automazione (Jidoka); Coinvolgimento dei dipendenti, valorizzandone il contributo e promuovendo la formazione e responsabilità al fine di favorire l'autonomia e la proattività.

¹⁰ Il *daily stand-up meeting*, noto anche come daily scrum, è un breve incontro quotidiano utilizzato nei team *Agile* per sincronizzare le attività e identificare eventuali ostacoli. Questo meeting, della durata massima di 15 minuti, si svolge con i partecipanti in piedi per mantenerlo conciso e focalizzato. Gli obiettivi sono: condivisione dei progressi; pianificazione giornaliera; identificazione degli ostacoli. Questi incontri migliorano la comunicazione, promuovono decisioni rapide e aiutano a mantenere il team allineato agli obiettivi comuni.

Tabella 4.1 Aspetti principali dell'introduzione delle tecnologie digitali negli ambienti di apprendimento

Elemento	Contenuto
Tema centrale	L'integrazione delle tecnologie digitali ha trasformato gli ambienti di apprendimento in contesti ibridi, personalizzati e immersivi, favorendo un apprendimento continuo, accessibile e collaborativo.
Criticità evidenziate	Percezione di artificialità nelle simulazioni – Sovraccarico cognitivo – Barriere tecnologiche – Eccessiva autonomia richiesta – Resistenze culturali all'adozione di metodologie Agile – Difficoltà nel trasferire l'apprendimento nella pratica.
Spunti dei consulenti	Valorizzare apprendimento informale e momenti ludici – Creare ambienti sicuri e stimolanti – Usare narrazione e interattività per attivare il coinvolgimento – Integrare tutor digitali e coaching on the job per supportare l'autonomia – Promuovere l'apprendimento come ecosistema in evoluzione.
Soluzioni/visioni	Adozione di strumenti come realtà aumentata, gamification, design thinking, Strategic Foresight, video learning, LMS, microlearning – Creazione di ambienti immersivi (es. <i>Room</i> e <i>Bunker</i>) – Implementazione di framework Agile per la trasformazione organizzativa.
Ruolo dell'IA nelle metodologie formative	Personalizzazione dei contenuti – Monitoraggio in tempo reale – Integrazione di tutor virtuali per supportare la motivazione e la gestione dell'apprendimento.
Aspetti su investimenti e costi	Tecnologie immersive e contenuti interattivi richiedono risorse significative – La progettazione efficace implica costi per infrastrutture, sviluppo contenuti, compatibilità tecnologica e cambiamento culturale.

Fonte: Inapp, Indagine 'Metodologie formative innovative per l'apprendimento permanente' 2025

5 Quattro esempi pratici per innovare la formazione aziendale. Dalla personalizzazione digitale all'apprendimento esperienziale

In questo capitolo vengono riportati quattro esempi pratici di innovazione nella formazione aziendale, selezionati in quanto particolarmente significativi per gli aspetti metodologici e l'impatto positivo sulla crescita individuale e organizzativa. Ogni caso di studio esplora, quindi, un approccio differente, evidenziando come la combinazione di tecnologia, esperienzialità e strategie formative personalizzate possa trasformare il modo di apprendere e lavorare, sottolineando le competenze sviluppate, l'impatto sulla cultura aziendale e le modalità con cui ciascuna esperienza favorisce un ambiente lavorativo più collaborativo e stimolante.

Il primo caso rappresenta un ottimo esempio di formazione digitale e personalizzata, che include piattaforme *e-learning*, pillole formative e *blended learning*; strumenti che puntano soprattutto a garantire l'accesso a percorsi formativi facilmente adattati per un numero crescente di partecipanti senza compromettere la qualità della formazione, flessibili e personalizzati. In tal senso, *Infinity Unconventional Education*, è una realtà che, attraverso una combinazione di realtà virtuale, *gamification* e pillole formative, offre percorsi altamente personalizzati, capaci di rispondere alle esigenze specifiche dei partecipanti e di incentivare la loro crescita professionale e motivazionale.

Il secondo caso si orienta verso l'apprendimento esperienziale e inclusivo, che comprende metodologie come *role-play*, simulazioni, *gamification* e approcci multidimensionali. Tali strategie mirano a stimolare la creatività e le competenze relazionali, migliorando il coinvolgimento e favorendo la collaborazione. La società Newton, attraverso strumenti come la ROOM e il format CAGE, offre simulazioni interattive e ambienti narrativi immersivi. Questi metodi permettono

ai partecipanti di sviluppare capacità decisionali e di confronto in ambienti sicuri, promuovendo una crescita personale e collettiva e rafforzando le competenze decisionali e manageriali, promuovendo un mindset più agile e innovativo.

Il terzo riguarda lo sviluppo della formazione orientata all'inclusione e alla valorizzazione della diversità partendo dal rilevante ruolo del *Diversity Manager*, che si afferma come chiave nella gestione strategica delle risorse umane. Le organizzazioni che investono in programmi di *diversity & inclusion* ottengono benefici tangibili in termini di innovazione, clima aziendale e performance. Il *Diversity Manager* sviluppa strategie mirate per gestire le differenze culturali, di genere e generazionali, utilizzando strumenti formativi come il *coaching* inclusivo, il bilancio di competenze e l'audit di diversità.

Il quarto caso si concentra sul ruolo della *leadership Kaospilot*, un'istituzione educativa internazionale la cui sede principale è in Danimarca ma presente anche in Italia, è nota per il suo approccio non convenzionale alla formazione in *leadership* e imprenditorialità. Il programma triennale di *Kaospilot* è progettato per sviluppare leader creativi capaci di navigare nell'incertezza e nella complessità, focalizzati sulla creazione di cambiamenti significativi nelle organizzazioni e nella società. Un approccio interdisciplinare consente loro di guidare team e progetti in contesti sfidanti, promuovendo innovazione e trasformazione positiva. Molti formati in *Kaospilot* operano in aziende, organizzazioni civili, enti governativi o nel settore culturale, mentre altri avviano proprie start-up o imprese sociali, applicando le competenze acquisite per generare un impatto concreto e duraturo.

Questi casi di studio evidenziano come metodologie diversificate e innovative possano contribuire non solo allo sviluppo delle competenze tecniche e trasversali, ma anche al miglioramento del benessere organizzativo, alla promozione della coesione interna e all'incremento della competitività aziendale.

5.1 Infinity Unconventional Education: trasformare l'apprendimento in esperienza

Infinity Unconventional Education rappresenta una realtà molto interessante nel panorama della formazione, grazie a un approccio che combina creatività, tecnologia e una profonda attenzione alle persone. La sua missione è chiara: ampliare i confini

dell'apprendimento, trasformandolo in un'esperienza coinvolgente che non si limita alla semplice trasmissione di nozioni, ma abbraccia mente, emozioni e spirito. Questo obiettivo si traduce in percorsi formativi che non solo rispondono alle esigenze delle aziende, ma valorizzano anche le unicità di ogni partecipante, aiutandolo a scoprire il proprio scopo e a esprimere il meglio di sé. Durante il periodo del Covid-19, Infinity ha dimostrato sorprendenti capacità di adattamento, trasformando una crisi in un'opportunità. L'azienda ha adottato strumenti innovativi come piattaforme *workplace*, video learning e modalità digitali per mantenere un rapporto personale con i partecipanti, nonostante la distanza. Questo approccio ha portato a limitare la perdita di fatturato al 20%, un risultato significativo in un contesto globale di grande incertezza. Un esempio di questa innovazione è stata la scelta terminologica: Infinity ha preferito parlare di *digital learning session* anziché di *webinar*, per trasmettere un senso di continuità con i principi della formazione esperienziale, evitando che la digitalizzazione appiattisse l'interazione umana. L'evoluzione successiva è stata l'adozione dell'apprendimento ibrido, che combina momenti in presenza con risorse digitali. Questo approccio non si limita a una mera integrazione tecnologica, ma punta a creare molteplici *touchpoint* con i partecipanti, massimizzando l'impatto formativo. Moduli interattivi come quelli della suite Articulate 360, es. Rise 360¹¹, consentono di ripassare competenze durante i momenti di inattività, mentre videogiochi, simulazioni e percorsi personalizzati offrono esperienze coinvolgenti che aiutano a sviluppare nuove abilità. Uno degli strumenti più innovativi è l'uso della realtà virtuale, che ha trovato applicazione in contesti complessi come la formazione medica. Grazie a visori VR, i partecipanti possono vivere esperienze immersive che sviluppino empatia e migliorano la comunicazione, ad esempio nel rapporto tra oncologi e pazienti. Infinity pone le persone al centro di ogni progetto formativo, andando oltre la semplice trasmissione di competenze tecniche. Il focus è sulla crescita personale e sulla creazione di ambienti sicuri, dove i partecipanti si sentano liberi di esprimere le proprie idee e imparare dai propri errori. Questo approccio si basa sul concetto di 'sicurezza psicologica', un elemento chiave che ha dimostrato di

¹¹ Articulate 360 è una suite completa di strumenti progettati per facilitare la creazione di contenuti e-learning interattivi e coinvolgenti. Questa piattaforma è ampiamente utilizzata da aziende e istituzioni educative per sviluppare corsi online efficaci e accessibili su vari dispositivi. All'interno di Articulate 360, Rise 360 è uno strumento basato su cloud che consente la creazione di corsi responsive direttamente dal browser web.

essere il fondamento per team di successo. Ad esempio, un progetto specifico in ambito finanziario ha mostrato come la promozione di ambienti sicuri abbia migliorato significativamente la fiducia e la produttività dei team coinvolti. La diversità è un altro pilastro della filosofia di Infinity. L'azienda valorizza le esperienze e le competenze eterogenee del proprio team, composto da medici, filosofi, architetti, attori e altri professionisti. Questa varietà permette di affrontare le sfide da prospettive innovative, arricchendo l'offerta formativa con percorsi su temi come *diversity* e *inclusion*.

La creatività è il motore che alimenta i programmi formativi di Infinity. Ogni anno, l'azienda organizza convention in luoghi simbolici, dove vengono affrontati temi cruciali come *leadership* coraggiosa, inclusione e *accountability*. Questi eventi rappresentano un laboratorio di idee, favorendo il pensiero divergente e incoraggiando i partecipanti a esplorare nuove prospettive. Tecnologie avanzate come la realtà aumentata, i giochi interattivi e i percorsi narrativi trasformano la formazione in un'esperienza da ricordare. Ad esempio, le *digital learning session* si ispirano a format di intrattenimento come film, serie TV e videogiochi, offrendo stimoli che toccano sia la sfera cognitiva sia quella emotiva. L'azienda offre una vasta gamma di percorsi formativi, ciascuno progettato per rispondere a specifiche esigenze delle organizzazioni e individuali. I programmi spaziano dalla crescita personale, con un focus su intelligenza emotiva e gestione dello stress, alla *leadership*, con percorsi che mirano a costruire fiducia e promuovere la responsabilità. Altri ambiti includono l'apprendimento intergenerazionale, che integra linguaggi moderni come TikTok con metodologie tradizionali, e il cambiamento organizzativo, con percorsi pensati per aiutare le persone a sviluppare resilienza e adattabilità.

Un elemento distintivo è la durata dei percorsi formativi. Infinity non propone esperienze *one-shot*, ma percorsi continui che garantiscono un'esposizione prolungata ai nuovi stimoli. Questo approccio è particolarmente efficace per obiettivi come il cambiamento culturale e il miglioramento delle modalità di lavoro. Grande attenzione viene posta anche ai contesti in cui avviene la formazione. Vengono selezionati ambienti luminosi e accoglienti, capaci di favorire la concentrazione e il benessere. Collaborazioni con realtà come Chateaufort assicurano che ogni esperienza formativa si svolga in luoghi che combinano professionalità e comfort.

Uno dei motivi per cui si è deciso di raccontare questo caso di studio è rappresentato dalle particolari caratteristiche del suo sito che si può considerare un esempio di come il digitale possa rivoluzionare l'apprendimento, trasformandolo in un'esperienza immersiva, coinvolgente e personalizzata. Questa piattaforma non si limita a fornire contenuti educativi, ma utilizza tecnologie avanzate e strategie originali per catturare l'attenzione dell'utente, accompagnandolo in un viaggio di scoperta e apprendimento in modo molto coinvolgente.

Uno degli elementi distintivi del sito è la sua interattività. A differenza delle piattaforme tradizionali, che propongono una navigazione statica, Infinity punta a far sentire l'utente parte attiva del processo di apprendimento già dalla navigazione nel sito. Ad esempio, ogni clic o movimento del mouse non è solo una semplice azione tecnica ma innesca risposte immediate: animazioni fluide, effetti sonori e transizioni che rendono l'esperienza visiva ed emotiva. Inoltre, l'utente può personalizzare il proprio percorso: scegliere quali sezioni esplorare, modificare il ritmo della navigazione e approfondire gli argomenti più rilevanti per i propri interessi. Questa flessibilità permette di costruire un'esperienza visiva e formativa su misura, in linea con l'idea di una formazione moderna e adattiva. Tra gli aspetti che colpiscono in maniera più immediata è la scelta di utilizzare uno scroll verso l'alto, il che innesca una sollecita esigenza per l'utente di uscire fuori dagli schemi e abitudini consolidate. Lo scroll creativo viene trasformato anche in uno strumento narrativo e interattivo con tecniche come il *parallax scrolling*, in cui i contenuti non scorrono semplicemente in modo verticale, ma si animano a livelli diversi, creando una sensazione di profondità. Questo crea un effetto visivo di profondità e dinamismo, ed è come se l'utente fosse guidato in una storia che si svela strato dopo strato, catturando l'attenzione e rendendo ogni passaggio come uno stacco cinematografico che introduce nuovi racconti.

Le transizioni fluide e gli effetti visivi dinamici invitano l'utente a esplorare, mentre i punti di 'stop' strategici lungo il percorso lo spingono a fermarsi per interagire, riflettere o approfondire un argomento specifico. Questo approccio sembra particolarmente efficace nell'apprendimento, poiché permette di assimilare meglio i concetti, rispettando i tempi e i ritmi di chi naviga. Un altro elemento che rende il sito particolarmente innovativo è l'integrazione della *gamification*. L'apprendimento rispetta la logica del gioco, con sfide, premi e livelli che trasformano l'impegno formativo e il semplice scroll del sito in un'attività piacevole e stimolante. Per esempio, l'utente può affrontare quiz

interattivi, risolvere problemi o partecipare a simulazioni che mettono alla prova le conoscenze acquisite. In particolare, ci si sofferma più volte, ad esempio, a riposizionare gli ingranaggi che fanno procedere il percorso formativo o girare le carte che spiegano i contenuti dei corsi offerti.

Infinity va quindi oltre l'apprendimento convenzionale, proponendo contenuti attraverso uno storytelling coinvolgente già nel suo sito. La formazione non è presentata come un insieme di nozioni, ma come un viaggio narrativo che guida l'utente in una storia. Ogni modulo o sezione è strutturato come un capitolo di un racconto, con immagini, video e testi che si intrecciano per creare un'esperienza emozionale. Questa piattaforma non è solo un luogo in cui si accede a contenuti (in)formativi, ma un'esperienza totale che tiene conto delle emozioni, delle preferenze e dei ritmi personali di ogni utente. È un modello che coinvolge, ispira e motiva, incarnando in modo efficace l'idea di una formazione innovativa, stimolante e al passo con i tempi. Il successo dell'approccio di Infinity ha portato a risultati tangibili e, dopo aver affrontato la pandemia trasformando l'80% della formazione in digitale, l'azienda ha trovato un equilibrio tra presenza (60%-70%) e digitale (30%-40%). Questo mix ha contribuito a raggiungere un fatturato record nel 2022, confermando l'efficacia del modello ibrido. Con sedi a Roma, Milano, New York e Shanghai, Infinity continua a espandere la propria influenza globale, dimostrando che l'apprendimento può diventare un'esperienza trasformativa capace di generare impatti duraturi su individui, organizzazioni e società.

5.2 Newton Group e Immersive Learning: la formazione a misura di futuro

Tra le esperienze aziendali più significative intervistate c'è la società Newton Group S.p.A. Newton è una società specializzata in formazione, consulenza, eventi e comunicazione, che modula i propri servizi alla cultura e alle esigenze dell'azienda. Si definiscono una *bright box* effervescente, in quanto è capace di trovare soluzioni versatili, ibride, di inusuale ampiezza e spessore su misura per lo sviluppo organizzativo e individuale. Le aree operative includono la *Management Consulting*, per la consulenza strategica e formazione su misura; la *Live Communication*, per eventi aziendali ed esperienziali unici; la *Immersive*

Learning Experience (ILE)¹², con percorsi formativi coinvolgenti, costruiti attorno a narrazioni immersive e la *Digital Academy*, focalizzata sulla trasformazione digitale e l'upskilling grazie a soluzioni innovative come il *digital learning* e il *proximity learning*. Newton integra strumenti innovativi come *Kube* e il modello *Insights Discovery™* per offrire esperienze formative scientifiche, immersive e orientate ai risultati.

Newton utilizza tecnologie avanzate nelle sue *location* Newton House e Newton Factory per offrire esperienze di apprendimento completamente immersive.

L'approccio formativo, definito "leadership 3.0", è particolarmente originale, avendo la società sviluppato modelli di formazione in linea con la complessità emergente unendole ad esperienze immersive di apprendimento, progettati per potenziare le competenze individuali e aziendali. La novità è data dal fatto che l'apprendimento, nei loro corsi, non è più solo cognitivo, ma associato alla pratica, che permette così di assorbire un modello di miglioramento in grado di autogestirsi nella quotidianità. Le metodologie esperienziali utilizzate sono il *Try&Learn* la narrazione interattiva *Storie 3.0* ovvero l'immersione in una video-storia di business che offre una terza dimensione (oltre a quella cognitiva ed emotiva), l'interazione con la storia stessa. Attraverso le *Immersive Learning Experience* (ILE) Newton crea ambienti emotivamente intensi, che favoriscono lo sviluppo di *leadership*, *decision making* e *soft skill*.

Per Newton Factory, ispirata ai set cinematografici, è uno spazio modulabile che consente la produzione rapida di contenuti formativi innovativi, superando i limiti tradizionali della formazione.

Un'applicazione pratica dell'*Immersive Learning Experience* (ILE), sviluppata all'interno dell'azienda è *Kube*, un acceleratore di sviluppo per figure manageriali e talenti attraverso simulazioni altamente realistiche. I partecipanti entrano in una ROOM, un ambiente immersivo in cui vivono una storia aziendale interattiva, guidata da attori e registi, diventando parte attiva nella storia, e affrontando situazioni complesse e dinamiche. Qui i partecipanti possono applicare le competenze acquisite e sperimentare direttamente l'impatto delle proprie decisioni senza rischi concreti. Non si tratta di una *escape room*, ma di un

¹² Con il termine *Immersive Learning* si fa riferimento a esperienze di apprendimento costruite utilizzando la simulazione in mondi virtuali, l'interazione immersiva con essi, le logiche del *gaming* e l'utilizzo di diversi tool tecnologici. Le *Immersive Learning Experience* si distinguono dagli altri metodi di apprendimento per la loro capacità di simulare scenari e ambienti che permettono ai partecipanti di allenare nel tempo nuove competenze e *mindset* (fonte Newton S.p.A. <https://www.newton.it/ile/>).

ambiente esperienziale dove la collaborazione, la comunicazione e il *decision making* sono fondamentali. Kube permette di sperimentare gli atteggiamenti, i comportamenti e le competenze nel risolvere problemi, gestire relazioni e prendere decisioni complesse, in un tempo determinato, in un contesto realistico ma protetto, facilitando l'apprendimento pratico e l'evoluzione di un mindset. Per questo motivo possono essere allenate alcune competenze chiave quali: *leadership* nella complessità, *decision making*, *agile culture*, *equity*, *complexity management*, che sviluppano competenze chiave quali: *results orientation*, *context reading*, *complex thinking* e la *context generation*, ed è fruibile individualmente o in gruppo, presenza o in ambienti virtuali.

Newton parte dalla consapevolezza che le nozioni di base possono essere acquisite ovunque, in qualsiasi momento o luogo, perciò l'aula deve offrire qualcosa in più: un'esperienza formativa immersiva e concreta. Nasce così l'idea di una 'palestra' per manager, dove affrontare la complessità reale attraverso simulazioni intense e coinvolgenti. Per raggiungere questo obiettivo, è stato necessario integrare nel sistema le complessità delle dinamiche relazionali (gli individui interagiscono, si relazionano, decidono o agiscono in funzione delle decisioni prese). Allo stesso tempo, si è posta l'esigenza di creare condizioni tali per cui il manager, una volta immerso nella simulazione, abbandoni rapidamente la percezione di 'recitare un ruolo' e si coinvolga pienamente nella situazione, affrontandola con autenticità e impegno, come se fosse reale.

Il format creato e registrato include una serie di elementi innovati come la *stanza bianca*, uno spazio neutro e futuristico guidato da contenuti video, pensato per favorire il massimo coinvolgimento e concentrazione. Qui ogni scelta ha una conseguenza, e la pressione del tempo rende l'esperienza autentica e trasformativa. In sintesi, ILE è il metodo su cui si fonda l'apprendimento immersivo, mentre Kube ne rappresenta l'applicazione pratica per lo sviluppo di *leadership* e talenti, attraverso esperienze simulate e decisioni reali.

Oltre a Kube, Newton propone altri servizi formativi innovativi e diverse metodologie digitali, per potenziare le competenze individuali e aziendali e per innovare la formazione. Tra questi The Cage, un format di *learning experience* per sviluppare il pensiero complesso e il *decision making* in situazioni ad alta complessità. Si tratta di un movie interattivo a episodi in stile thriller-psicologico: dodici persone rinchiusi in un bunker devono superare delle prove per essere liberate. I partecipanti sono chiamati a prendere decisioni cruciali al posto dei protagonisti. La narrazione coinvolgente utilizza meccanismi di linguaggio tipici

del mondo video di Netflix o Sky, unendo storytelling, gaming e formazione e offrendo un'esperienza immersiva e personalizzabile. The Cage rappresenta una metodologia ibrida e altamente coinvolgente, ideale per esercitarsi online in un contesto formativo evoluto e realistico.

Per Newton il contesto in cui avviene l'esperienza è essenziale e deve essere il più realistico possibile. Se si entra in un *bunker*, questo deve essere un *bunker*, perché il soggetto deve essere suggestionato fin dall'inizio dal fatto di essere un prigioniero lì dentro. L'obiettivo è stimolare dinamiche comportamentali autentiche, osservando come i gruppi reagiscono sotto pressione e come il pensiero collettivo può diventare sia una risorsa sia un limite. L'azienda integra elementi dell'entertainment nella formazione, adottando linguaggi narrativi e scenari simili a quelli dei social e delle serie TV. Un'ulteriore innovazione è la creazione di una piattaforma video-based ibrida tra social network e knowledge management, che favorisce l'apprendimento collaborativo e dinamico. Qui i partecipanti seguono una *storyline* temporale, condividono video, materiali e iper-contenuti aggiornati, e interagiscono attraverso episodi settimanali o quindicinali da cui partono attività formative. Questo approccio, flessibile e moderno, permette di imparare ovunque e in qualunque momento, seguendo i propri ritmi. La formazione digitale, sostiene Nicola Giunta, Ceo di Newton, diventerà sempre più significativa, in quanto permette un apprendimento flessibile, personalizzabile e svincolato dai limiti fisici e temporali. Per questo ha creato la Digital Academy, un'offerta formativa centrata sul *Digital e proximity learning, sales e retail academy*, adattati alle specifiche esigenze dei clienti. Obiettivo della Digital Academy è di offrire alle aziende gli strumenti per affrontare le sfide dell'innovazione tecnologica attraverso un processo innovativo. La Digital Academy si affianca all'*Immersive Learning Experience (ILE)*, ma mentre quest'ultima si distingue per l'approccio immersivo ed esperienziale, la Digital Academy sfrutta il digitale per affrontare le sfide della trasformazione digitale. Entrambe le soluzioni condividono l'approccio personalizzato e si integrano come strumenti formativi complementari.

Altro strumento offerto da Newton è *Insights Discovery™*, un percorso formativo basato sul modello scientifico di matrice junghiana che integra rigore scientifico, approcci esperienziali ed *edutainment*. Questo metodo, fondato su "Tipi psicologici", aiuta a migliorare la conoscenza di sé e degli altri, le relazioni interpersonali e il clima lavorativo. È impiegato per sviluppare *leadership* consapevole, gestione del cambiamento, costruzione di team ad alte prestazioni

e riduzione del turnover e dell'assenteismo. Questo approccio facilita lo sviluppo personale e organizzativo, con impatti concreti sulle performance aziendali. Sempre più aziende richiedono una formazione mista, che combini presenza e digitale, con pillole formative brevi e accessibili ovunque e in qualsiasi momento. Questo permette alle aziende di ridurre i costi ma allo stesso tempo di raggiungere più efficaci obiettivi di apprendimento. Inoltre, i nuovi linguaggi della formazione si ispirano ai social (Tik Tok, Instagram, Youtube ecc.), rendendo necessario adottare formati rapidi, coinvolgenti e personalizzati.

Newton risponde a questa evoluzione con strumenti basati sull'*immersive learning*, ispirati alle serie TV, per mantenere alta l'attenzione e stimolare un apprendimento attivo. Durante la pandemia, ha digitalizzato gran parte della sua offerta formativa, dimostrando che l'apprendimento efficace può avvenire anche senza una sede fisica, anche se quest'ultimo rimane un valore aggiunto. Riassumendo per realizzare una formazione digitale di qualità sono essenziali:

1. contenuti immersivi di nuova generazione;
2. format innovativi come podcast, radio aziendali e video;
4. competenze multidisciplinari (storytelling, drammaturgia, progettazione formativa).

Tabella 5.1 Vantaggi e svantaggi dell'ILE

Vantaggi	Svantaggi
Maggiore coinvolgimento e attenzione	Costi elevati di sviluppo e tecnologia
Apprendimento esperienziale e pratico	Accesso diseguale alle risorse tecnologiche
Personalizzazione dei percorsi	Possibili distrazioni dovute all'eccessiva immersività
Realismo delle simulazioni, grazie a VR/AR e ambienti immersivi	Problemi tecnici legati a compatibilità o prestazioni

Fonte: Inapp, Indagine 'Metodologie formative innovative per l'apprendimento permanente' 2025

Concludendo, si può affermare che, le esperienze immersive rappresentano un'opportunità potente per la formazione, ma vanno bilanciate con attenzione ai limiti tecnologici, economici e pedagogici.

5.3 Il ruolo strategico del Diversity Manager

La consapevolezza sull'importanza della diversità e dell'inclusione, nel nostro Paese, è in crescita e sebbene la presenza di un *Diversity Manager* non sia ancora molto diffusa, intorno a questa figura si sta sviluppando un notevole interesse. Sia per finalità etiche che strategiche, sono soprattutto le grandi aziende – quelle a carattere internazionale e con una maggiore popolazione di lavoratori - ad affrontare con una spinta sempre più decisa le tematiche sulla diversità, vista come possibile motore di innovazione e di creatività.

Un caso particolarmente interessante è quello di un Gruppo Assicurativo – coinvolto nella ricerca – che è attivo in oltre 50 Paesi e che ha costituito un Comitato internazionale, dedicato alla *diversity*, con l'obiettivo di promuovere una cultura inclusiva e accrescere la consapevolezza su temi quali: genere, cultura, etnia, ruolo professionale, generazione, orientamento sessuale, religione e via dicendo. Durante la nostra intervista, la *diversity manager* della realtà italiana del Gruppo, composta da 1.600 dipendenti, ha evidenziato come il suo ruolo consista nell'agire da facilitatrice culturale, promuovendo un cambiamento interno all'organizzazione, che possa a sua volta estendersi e generare un impatto positivo nella società nel suo complesso. Nello specifico, l'intervistata ha affermato: “La società è formata da individui che operano all'interno delle organizzazioni e se quest'ultime non si fanno carico della situazione e non pongono attenzione ai temi della diversità, il cambiamento culturale sarà molto difficile da realizzare”.

Nell'attuale contesto lavorativo, sempre più complesso dal punto di vista culturale e sociale, dunque, la diversità sta evolvendo, da semplice opzione a valore strategico essenziale, per affrontare le sfide globali. In questo scenario, il ruolo del *diversity manager* assume un'importanza centrale: il suo compito è promuovere una cultura inclusiva e valorizzare le differenze all'interno delle organizzazioni, trasformandole in un motore di innovazione e crescita (box 1).

Box 1 Il *Diversity Manager*

è responsabile della creazione di un clima aziendale in cui tutti i lavoratori, indipendentemente da ruolo, genere, etnia, età, orientamento sessuale, disabilità, cultura e via dicendo, si sentano valorizzati e rispettati. La figura del *diversity manager* si occupa della progettazione, implementazione e monitoraggio di strategie per l'inclusione e la gestione della diversità, valorizzando le differenze e cercando di trasformarle in un'opportunità di crescita, al fine di un miglioramento del contesto aziendale e del conseguente posizionamento sul mercato.

Pertanto, come appreso dalla nostra intervista, pilastro aziendale per l'inclusione e la valorizzazione delle diversità, il *diversity manager*, rappresenta un punto di riferimento essenziale per costruire organizzazioni più inclusive e sostenibili. In concreto, quali sono le sue funzioni principali? (box 2).

Box 2 Funzioni principali di un *Diversity Manager*

- **Sviluppo di strategie di inclusione:** creazione di politiche aziendali volte a garantire equità e rispetto per tutte le persone.
- **Formazione e sensibilizzazione:** organizzazione di corsi e attività per aumentare la consapevolezza e le competenze relative alla diversità e all'inclusione.
- **Monitoraggio e valutazione:** utilizzo di strumenti per valutare l'efficacia delle politiche di diversità, come il miglioramento del clima aziendale, la riduzione del turnover e l'aumento della partecipazione.
- **Employer branding inclusivo:** supporto dei processi di selezione e carriera, al fine garantire che siano equi e che tengano conto delle diversità.
- **Sostegno all'innovazione:** impiego della diversità per promuovere nuove idee e approcci che rispondano a mercati e clienti sempre più eterogenei.
- **Gestione dei conflitti:** intervento in situazioni di discriminazione o tensioni legate alla diversità.

Un esempio, relativo alla valorizzazione della diversità e allo sviluppo inclusivo, è quello del supporto alle donne in azienda. In particolare, dopo la seconda maternità, temendo di non riuscire a conciliare lavoro e famiglia, spesso le donne tendono a mettere in secondo piano la carriera. Per questo motivo, la *Diversity Manager* intervistata, ha evidenziato l'importanza di lavorare con loro, su alcuni aspetti fondamentali, quali: l'autostima, la capacità di fare networking, di prendere la parola in determinate situazioni e di trovare sponsor interni. Inoltre, la *manager* ci ha raccontato come le aiuti a riconoscere quelle competenze acquisite durante la maternità – che invece spesso sfuggono alla loro consapevolezza – quali il *problem solving*, il *multitasking* e la capacità decisionale veloce.

Un altro tema importante è quello di supporto alla genitorialità e la *Diversity Manager* ci ha spiegato che quest'ultima può essere sostenuta attraverso politiche di *work-life balance*, come lo *smart working* e il congedo parentale. Dal 2017, il Gruppo Assicurativo per il quale lavora ha adottato una policy internazionale che prevede 20 giorni di congedo parentale per il *co-parent*, utilizzabili entro il primo anno di vita del bambino. Il risultato ottenuto negli anni, grazie a un intenso lavoro di comunicazione, è stato quello di un aumento significativo della percentuale maschile che usufruisce di questa opportunità.

Un ulteriore esempio di inclusione riguarda i programmi di orientamento scolastico per i figli dei dipendenti. Nello specifico, la *manager* ha illustrato come questi programmi forniscano supporto nella scelta della scuola superiore o dell'università, aiutando le famiglie a comprendere l'evoluzione del mercato del lavoro e le nuove professioni emergenti. Attraverso piattaforme online e *workshop* con professionisti aziendali, gli studenti possono esplorare carriere meno conosciute, come quella dell'attuario nel settore assicurativo, o il ruolo del filosofo dei dati per interpretare i *big data*. Al dunque, questi progetti non solo aiutano le famiglie, ma rafforzano anche il senso di appartenenza ed *engagement* tra i dipendenti.

È chiaro, dunque, che per svolgere efficacemente il proprio ruolo, così come finora descritto, il *Diversity Manager* deve possedere una combinazione di competenze tecniche, gestionali, comunicative e strategiche (box 3).

Box 3 Le competenze del *Diversity Manager*

1. **Conoscenza normativa:** essere aggiornato sulle leggi in materia di antidiscriminazione e inclusione, e sui diritti dei lavoratori come il D.Lgs. n. 216/2003.
2. **Empatia e intelligenza emotiva:** avere la capacità di comprendere le emozioni e i bisogni degli altri, creando un clima di fiducia e rispetto. Abilità come empatia e l'intelligenza emotiva sono fondamentali per costruire un clima di fiducia.
3. **Capacità analitiche:** saper analizzare dati e indicatori per monitorare i progressi delle iniziative di *diversity*
4. **Leadership e gestione del cambiamento:** poter guidare il cambiamento culturale e i processi trasformativi all'interno dell'organizzazione
5. **Competenze interculturali:** capacità di lavorare con successo in ambienti multiculturali

Tra le competenze sopra illustrate, come si evince dalle parole della *Diversity Manager* del Gruppo Assicurativo, oggetto del caso di studio, l'empatia e l'intelligenza emotiva appaiono come il cuore della *leadership* inclusiva.

L'empatia, intesa come la capacità di comprendere e condividere i sentimenti altrui, riveste un ruolo fondamentale nel *diversity management*. Essa si manifesta innanzitutto attraverso un ascolto attivo, che implica la volontà di comprendere le esperienze e i bisogni di persone appartenenti a gruppi diversi, senza lasciarsi influenzare da pregiudizi. Significa anche riconoscere le difficoltà che alcuni individui possono incontrare nel contesto lavorativo, essendo consapevole delle barriere sociali, culturali e organizzative che ne ostacolano il percorso.

Un altro aspetto essenziale dell'empatia, in questo caso, è la capacità di adattare la comunicazione, scegliendo un linguaggio che rispecchi la sensibilità e le esigenze di interlocutori diversi, favorendo così un dialogo più inclusivo ed efficace. Nonché, infine, vuol dire sapersi mettere nei panni degli altri, contribuendo alla creazione di un ambiente di lavoro in cui ogni persona si senta compresa, rispettata e valorizzata.

Nel voler fare alcuni esempi, in linea con quanto condiviso dall'intervistata, un *Diversity Manager* empatico potrebbe organizzare incontri periodici con i dipendenti, creando spazi sicuri dove tutti possano esprimere le proprie esperienze, preoccupazioni o suggerimenti senza timore di giudizi o ripercussioni. Dunque, può lanciare iniziative come le *listening sessions*, momenti dedicati all'ascolto delle esigenze del gruppo, per comprendere meglio le difficoltà e trovare soluzioni concrete. Inoltre, dopo aver raccolto feedback dai lavoratori, un *Diversity Manager* dotato di empatia si potrebbe impegnare a trasformare le informazioni in azioni concrete, come proporre interventi mirati per migliorare l'accessibilità per persone con disabilità, attraverso l'installazione di rampe e l'abbattimento di barriere architettoniche.

Anche l'intelligenza emotiva – la capacità di gestire le proprie emozioni e riconoscere quelle degli altri – è una competenza fondamentale per chi opera nel *diversity management*, al fine di costruire relazioni efficaci e ambienti di lavoro inclusivi. Secondo quanto emerso dal nostro caso di studio, gli aspetti principali e indispensabili di tale abilità sono molteplici e se ne citano alcuni di seguito. Innanzitutto, un leader dotato di intelligenza emotiva ha un'ottima consapevolezza di sé: un *Diversity Manager* deve poter riconoscere i propri bias e lavorare attivamente per ridurli, comprendendo anche l'impatto che le proprie emozioni possono avere sulla gestione del cambiamento all'interno dell'organizzazione.

Alla consapevolezza di sé, si affianca l'autocontrollo emotivo, fondamentale per gestire situazioni di tensione e conflitto senza lasciarsi sopraffare. La capacità di rimanere lucidi e obiettivi diventa cruciale soprattutto quando si affrontano tematiche delicate, come discriminazione o molestie, dove è necessario agire con fermezza ma anche con equilibrio.

Un *Diversity Manager* efficace, inoltre, deve possedere una forte motivazione e una *leadership* inclusiva, che gli permettano di trasmettere entusiasmo e impegno per le iniziative di *diversity & inclusion*. Questo significa non solo guidare con l'esempio, ma anche incoraggiare il cambiamento organizzativo con una *leadership* empatica e ispiratrice.

Per fare alcuni esempi, in linea con il nostro caso di studio e relativi a iniziative che riflettono un elevato livello di intelligenza emotiva, si può immaginare una riunione in cui emergano opinioni contrastanti sulla diversità e dove il *Diversity Manager*, anziché lasciarsi sopraffare dalla tensione, media il confronto con diplomazia, trasformando il dibattito in un'opportunità di crescita collettiva. Oppure, prima di prendere decisioni su politiche di inclusione, si interroga sui propri pregiudizi inconsci per migliorare la propria obiettività e si assicura che le iniziative di *diversity & inclusion* non siano percepite come meri obblighi aziendali, ma come opportunità per migliorare il benessere e la produttività di tutti. Infine, se un gruppo di lavoro fatica a collaborare, a causa di differenze culturali o generazionali, un *Diversity Manager* potrebbe organizzare un *workshop* sulla comunicazione interculturale, aiutando i membri a comprendere meglio le prospettive altrui.

Essere un *Diversity Manager* di successo, dunque, inevitabilmente implica la gestione di molteplici dinamiche umane complesse e non significa solo essere un esperto di HR o normativa, ma un leader empatico ed emotivamente intelligente, capace di trasformare le aziende in luoghi in cui ogni persona si senta realmente compresa, ascoltata e parte integrante dell'organizzazione.

A tal proposito, un professionista, che desidera crescere in questo suo delicato e importante compito, è necessario che si doti anche di competenze e *soft skills* avanzate, come quelle tecnologiche (AI etica, analisi dati, *cybersecurity* inclusiva), di una conoscenza relativa a metodologie formative innovative, di una capacità di costruire *community* e reti di supporto interne. Quindi, nello specifico, il *Diversity Manager* deve essere in grado di utilizzare diversi strumenti e metodologie, atti a svolgere il suo ruolo (box 4).

Box 4 Strumenti e metodologie per promuovere l'inclusione

- **Audit di diversità:** analisi della composizione del personale e delle politiche aziendali per identificare aree di miglioramento.
- **Bilancio di competenze:** uno strumento utile per personalizzare i percorsi di sviluppo valorizzando le capacità individuali e favorendo percorsi di crescita adatti al singolo lavoratore.
- **Tecnologie digitali:** utilizzo di piattaforme come Moodle e Totara per corsi di formazione inclusivi e un apprendimento più accessibile e inclusivo.
- **Metodologie formative innovative:** approcci come il *coaching*, il *mentoring*, il *design thinking*, il *problem solving* creativo, la *flipped classroom* e simili, che promuovono una partecipazione attiva e democratica.

A tal proposito, l'esperienza dell'azienda assicurativa, oggetto del caso di studio, insegna che la selezione dei dipendenti, soprattutto nelle aree in cui la diversità di genere è centrale, avviene con l'intervento degli *Human Resource Business Partner* (HRBP), che supportano il processo, individuando talenti e definendo piani di sviluppo personalizzati. Ad esempio, per le donne che rientrano dalla maternità, già citate prima, è fondamentale lavorare oltre che sulla loro autostima e sulle competenze di *networking*, anche sull'assertività e la *leadership*. Indubbiamente, le politiche di *work-life balance*, come il lavoro da remoto, contribuiscono a creare un ambiente che permette a tutti di conciliare le esigenze personali e professionali, riducendo il rischio di abbandono lavorativo.

Di fatto, le organizzazioni che comprendono queste logiche e rappresentano quanto più possibile la diversità, appaiono anche come quelle più capaci di rispondere ai bisogni di un mercato globale e multiculturale. I benefici di un ambiente lavorativo inclusivo, d'altronde, sono molteplici, poiché creare una cultura delle diversità significa un modo migliore di lavorare tutti insieme e ottenere numerosi vantaggi (box 5).

Dato quanto analizzato fin qui, è chiaro che, da parte di un'azienda, investire nella valorizzazione della diversità significa, non solo rispondere a obblighi normativi, ma anche sfruttare a pieno il potenziale delle differenze. Per affrontare le sfide future, con ogni probabilità, sarà cruciale continuare a formare professionisti con competenze specifiche e adottare strumenti sempre più avanzati per monitorare e promuovere l'inclusione. Solo così sarà possibile trasformare la diversità in un autentico valore aggiunto per le organizzazioni e la società.

Box 5 Vantaggi per un'azienda inclusiva

- **Maggiore innovazione e creatività:** team eterogenei portano idee diverse, migliorando la risoluzione dei problemi.
- **Miglior clima aziendale:** un contesto di lavoro equo favorisce la soddisfazione e il coinvolgimento dei dipendenti, migliora la loro motivazione e il senso di appartenenza, riducendo il *turnover*.
- **Accesso a nuovi mercati:** un team diversificato aiuta a comprendere meglio le esigenze di un più ampio pubblico.
- **Sviluppo dell'immagine aziendale:** una realtà inclusiva attrae talenti di qualità e fidelizza i clienti.
- **Maggiore performance finanziaria:** le imprese con una forte strategia di diversità tendono a ottenere risultati economici superiori.

Tra le criticità più evidenti, si rileva che, nonostante il crescente riconoscimento dell'importanza del ruolo, i *Diversity Manager* continuano a confrontarsi con diverse difficoltà che rendono il loro lavoro particolarmente complesso. È per tale motivo, che nella società, oggetto del caso di studio, come fonte d'ispirazione e aggiornamento, i *Diversity Manager* utilizzano un incontro annuale di tre giorni, che vede coinvolti professionisti provenienti da tutto il mondo, con lo scopo di presentare e condividere *best practices* e discutere di nuove tematiche.

Dunque, si citano alcune tra le diverse criticità della *diversity & inclusion*, che in particolar modo caratterizzano il nostro Paese.

Una delle principali difficoltà riguarda le resistenze culturali. In molti contesti aziendali, soprattutto in quelli più tradizionali, il cambiamento e la diversità possono essere percepiti come una minaccia anziché come un'opportunità. Questo atteggiamento può rallentare o ostacolare l'adozione di politiche inclusive, rendendo necessario un lavoro costante di sensibilizzazione e coinvolgimento.

Un altro ostacolo significativo è la mancanza di risorse. Spesso, infatti, le iniziative di inclusione non ricevono un budget adeguato né personale sufficiente per essere realmente efficaci. Senza un adeguato supporto finanziario e organizzativo, il rischio è che le strategie di *diversity management* restino solo sulla carta, senza tradursi in cambiamenti concreti.

Infine, una delle sfide più rilevanti è l'integrazione strategica dell'inclusione all'interno dei processi aziendali. Affinché le politiche di *diversity* non restino iniziative isolate, è essenziale che vengano incorporate nella cultura organizzativa e nelle strategie aziendali a lungo termine. Solo in questo modo l'inclusione potrà diventare un elemento strutturale e non un semplice progetto a sé stante.

Superare queste sfide richiede visione, determinazione e un forte sostegno da parte della *leadership* aziendale. Solo attraverso un impegno concreto e continuativo sarà possibile trasformare la diversità in un vero valore aggiunto per le organizzazioni.

In conclusione, dall'analisi del caso di studio, relativo all'azienda assicurativa italiana, si evidenzia che non esiste un unico percorso per diventare *Diversity Manager*, ma solitamente si parte da studi in Psicologia, come per la nostra intervistata, oppure di Sociologia, Scienze della comunicazione o Giurisprudenza. Master e corsi di specializzazione in *Diversity & Inclusion Management* sono di possibile realizzazione ma, in ogni modo, è evidente che diventare *Diversity Manager*, come visto fin qui, richiede una combinazione complessa di: formazione, esperienza nelle risorse umane, gestione del cambiamento, competenze trasversali e così via, ma anche di doti particolari e soggettive, molto sviluppate ed allenate.

5.4 Kaospilot: 'pilotare il caos'

"Viviamo sotto l'arcobaleno del caos"
(attribuita, Paul Cézanne)

Kaospilot¹³, Business School danese che forma i suoi studenti fornendo conoscenze, esperienze e abilità nel campo della *leadership* e dell'imprenditoria sociale, è stata fondata ad Aarhus nel 1991 da Uffe Elbæk, in risposta all'esigenza emergente di un nuovo tipo di approccio educativo. Con radici nella cultura dell'attivismo e ispirata al movimento cooperativo danese, alla Bauhaus School di Berlino e al movimento Beatnik di San Francisco, sostiene i giovani a navigare nella complessità – 'pilotare il caos' – della società odierna. L'intento è stato quello di creare un ambiente di apprendimento in cui gli studenti potessero imparare, condotti a essere intraprendenti, abilità essenziali che avrebbero consentito di lavorare nella direzione di un futuro sconosciuto. Questo approccio si è sostanziato attraverso il programma triennale di punta: la *leadership* intraprendente. L'offerta di Kaospilot consiste quindi in percorsi trasformativi

¹³ Si veda <https://www.kaospilot.dk/>.

focalizzati sullo sviluppo della *leadership*, dell'imprenditorialità, della gestione della complessità che caratterizza il nostro tempo.

Figura 5.1 La bussola pedagogica



Fonte: Kaospilot masterclass *Designing and facilitating learning spaces*, 2021

Si tratta di 'itinerari' formativi differenti, ma tutti accomunati dall'experiential learning e dall'importanza attribuita alla crescita personale, alla collaborazione, all'innovazione e al desiderio di creare un mondo migliore. L'impianto pedagogico comprende quattro pilastri¹⁴ di riferimento – sperimentazione, esplorazione, esperienza e intraprendenza – che orbitano intorno alla bussola sopra riportata (figura 5.1). Gli studenti si trovano immersi in un contesto educativo privo di docenti, ma con il sostegno di coach e facilitatori, e senza voti; come suggerisce Howard Gardner,

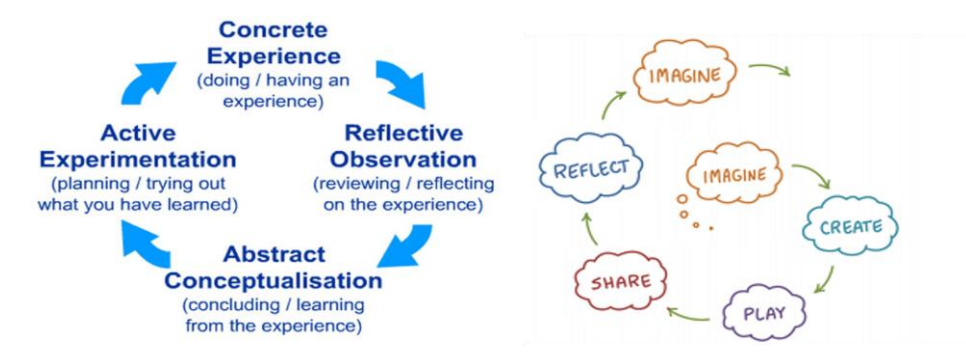
la valutazione dovrebbe divenire essa stessa parte del naturale ambiente di apprendimento. [...] Probabilmente all'inizio la valutazione dovrebbe essere introdotta in modo esplicito, ma, dopo un po', gran parte di essa avrebbe luogo spontaneamente, sia da parte degli allievi che dell'insegnante, con una scarsa necessità di riconoscimento esplicito o di definizione dall'una o dall'altra parte. [...] Quando la valutazione entra

¹⁴ Si veda <https://www.kaospilot.dk/approach/>.

gradualmente a far parte del paesaggio educativo, non deve più essere distinta dal resto delle attività svolte in classe. Proprio come avviene in un buon apprendistato, insegnanti e studenti sono costantemente impegnati in un processo di valutazione. [...] L'esigenza di disporre di test formali, a questo punto, potrebbe atrofizzarsi del tutto (Gardner 1995, 148-149).

È possibile sostenere, in prima approssimazione, che il modello Kaospilot riesce a combinare il consolidato ciclo di apprendimento esperienziale formalizzato da David Kolb (1984), in cui non viene considerata esplicitamente la dimensione sociale dell'apprendimento¹⁵, con la spirale di apprendimento creativo ideata da Mitchel Resnick (2018), tra i maggior esperti di tecnologie educative e docente al MIT di Boston (figura 5.2).

Figura 5.2 Il ciclo dell'apprendimento esperienziale e la spirale di apprendimento creativo a confronto



Fonte: confronto modello di Kolb (1984) e Resnick (2018)

¹⁵ Secondo l'approccio costruttivista nella sua matrice socio-culturale l'apprendimento consiste in un processo di costruzione individuale della conoscenza che avviene nei contesti sociali di riferimento. Seymour Papert, con il costruzionismo, aggiunge un 'mattoncino' in più e suggerisce una sorta di pluralismo epistemologico per valorizzare e sostenere i multiversi dell'azione conoscitiva; chi partecipa a percorsi educativi e (tras)formativi costruisce la conoscenza nel modo più efficace possibile quando è coinvolto attivamente nel realizzare 'cose' nel mondo, cioè quando sono realizzati artefatti cognitivi e relazionali e si esplorano idee potenti che sono rese operative.

L'esperienza Kaospilot, attraverso proposte operative dedicate al design didattico, offre tecniche di progettazione e facilitazione basate su approcci creativi e centrati sulla persona per la gestione e il coinvolgimento di gruppi e individui al fine di azionare e sostenere processi formativi e trasformativi in ogni contesto organizzativo. In particolare, la Business School propone esperienze formative (Masterclass) centrate sulle loro raffinate tecniche di progettazione didattica e rivolte a professionisti del mondo education, facilitatori e ricercatori. I partecipanti alle Masterclass sono coinvolti in modalità immersiva nell'approccio sperimentale-esperienziale affinato da Kaospilot, attraverso l'esplorazione condivisa di innovative tecniche per il design e la facilitazione di spazi formativi che hanno reso nota la Business School danese in questi anni: strumenti per la facilitazione esperienziale, immaginazione creativa applicata alla gestione di gruppi e alla co-creazione, design strategico di programmi e contenuti formativi, processi pedagogici e metodologici all'“avanguardia”. Progressivamente sono co-creati ambienti di apprendimento in cui non esistono punti di vista sbagliati (sospensione del giudizio), in cui le persone sviluppano ed esprimono idee, riflettono sulle loro risorse e sui propri limiti, imparando dal proprio team. Un luogo per:

- apprendere e padroneggiare l'arte di progettare, guidare e facilitare programmi formativi di breve o lunga durata, workshop e focus group, laboratori esperienziali e trasformativi individuando l'opportuno contesto di riferimento al fine di promuovere percorsi di apprendimento efficaci, inclusivi, plurali e centrati sulla persona;
- sperimentare strumenti innovativi per la facilitazione di processi divergenti, per la generazione e l'esplorazione di idee utilizzando tecniche di brainstorming alternative e coinvolgenti, per la prototipazione rapida e il problem solving creativo attraverso strategie e pratiche di *design thinking*;
- esplorare il potenziale nascosto nelle dinamiche di gruppo per lo sviluppo di abilità intra e inter personali dei partecipanti come l'espressione di sé e dei propri valori, la *leadership*, la collaborazione e come integrare tutto questo nel design di un programma innovativo di formazione e lavoro esperienziale che incoraggi la creazione di stretch-zone, l'imprenditorialità e l'intraprenditorialità, la disposizione al rischio, la creatività e il pensiero divergente, il dialogo e l'ascolto globale, la riflessione.

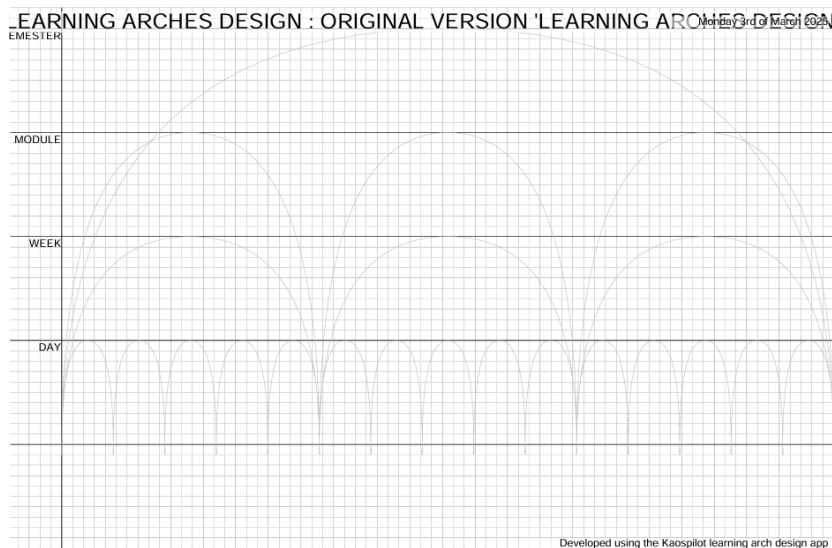
Tra i tool particolarmente interessanti ideati dalla Business School danese, rientra il *Learning Arch Design*¹⁶ per la progettazione di spazi ed esperienze formative centrate su flow, impatto ed engagement. L'idea degli archi di apprendimento è presente, nella sua componente visual, nel logo di Kaospilot: un areoplanino di carta. Quando giochiamo con questo artefatto possiamo individuare tre fasi che si ripetono in modalità ricorsiva: decollo-lancio (set), mantenere il volo (hold), atterraggio (land). Lo stesso accade con gli archi di apprendimento; abbiamo un primo grande arco (figura 5.3) che copre l'intera finestra temporale e poi tanti archi di apprendimento in relazione alle attività esperienziali che si intende proporre e che, quindi prevedono il lancio, il contenuto del processo e la messa a terra dell'attività stessa in termini di debriefing e contestualizzazione condivisa. Sull'asse delle ascisse – esprime la variabile tempo – è possibile individuare anche i loop landing, una specie di fiocchi che proseguono al di sotto dell'asse stesso e che rappresentano la conoscenza tacita, una sorta di curriculum nascosto da far emergere. In sintesi, gli archi di apprendimento:

- favoriscono la visualizzazione di un percorso formativo;
- costituiscono un supporto per il dialogo e la trasparenza;
- spaccettano e bilanciano la bussola pedagogica;
- vanno nella direzione di una complessità crescente nel tempo;
- permettono di visualizzare come stiamo progettando.

¹⁶ Per ulteriori informazioni e approfondimenti, si rimanda al manuale d'uso e all'applicazione online per disegnare gli archi di apprendimento reperibili ai link che seguono:

https://www.academia.edu/40605001/LEARNING_ARCH_DESIGN_USERS_MANUAL;
<https://www.learningarches.dk/>

Figura 5.3 Esempio di *learning arch*



Fonte: Learning Arches Design¹⁷

¹⁷ Si veda il seguente link <https://www.youtube.com/watch?v=H-tf-4vNkXc&t=163s>.

Conclusioni

“Attraverso l'apprendimento ci rigeneriamo. Attraverso l'apprendimento diventiamo capaci di fare qualcosa che non eravamo mai stati in grado di fare. Attraverso l'apprendimento percepiamo di nuovo il mondo e la nostra relazione con esso. Attraverso l'apprendimento estendiamo la nostra capacità di creare e di far parte del processo generativo della vita”.

(Senge 2019)

Il mondo cambia rapidamente e la capacità di apprendere e reinventarsi è un pilastro strategico per la crescita. L'indagine compiuta e contenuta in questo rapporto conferma che, attraverso la formazione continua, l'integrazione delle tecnologie digitali e un approccio esperienziale e inclusivo, aziende e individui possono affrontare le sfide della modernità con resilienza e creatività, creando ambienti professionali più dinamici e organizzazioni capaci di generare innovazione e valore sostenibile nel tempo. Il presente rapporto ha analizzato le principali tendenze emergenti e le strategie adottate dai diversi attori per rispondere alle crescenti complessità del mercato del lavoro. Dall'analisi delle pratiche adottate, emerge come la formazione rappresenti un pilastro strategico per la crescita individuale e organizzativa. Le aziende analizzate si trovano ad affrontare la necessità di rinnovare costantemente le proprie strategie formative, adattandole alle nuove esigenze del mercato globale. La formazione digitale, in particolare, rappresenta uno degli strumenti più rilevanti per garantire un aggiornamento continuo delle competenze tecniche. Piattaforme e-learning, sistemi di autoapprendimento e modelli *blended learning* offrono soluzioni scalabili e flessibili che favoriscono l'accesso a percorsi formativi personalizzati, adattivi e in grado di rispondere alle esigenze specifiche di ciascun dipendente.

La strategia, la costruzione e il rafforzamento dell'identità aziendale, sono aree dove la formazione può essere il valore aggiunto al miglioramento di molte organizzazioni lavorative. Le aziende globali utilizzano la formazione come mezzo per trasmettere i propri valori, creando coesione interna e un senso di appartenenza che risulta fondamentale in un contesto lavorativo sempre più eterogeneo. Questo approccio, che coniuga cultura aziendale e competenze tecniche, contribuisce a sviluppare una solida resilienza nell'organizzazione, rendendo la struttura aziendale capace di adattarsi rapidamente alle trasformazioni del mercato.

Un tema cruciale emerso dall'analisi riguarda l'importanza di bilanciare le competenze tecniche con quelle trasversali. La mobilità interna, il lavoro di squadra e la *leadership* inclusiva sono considerati strumenti essenziali per migliorare la versatilità dei dipendenti e promuovere la capacità dell'organizzazione di affrontare nuove sfide. Modelli come il 70-20-10 e tecniche quali *gamification*, *role-play* e simulazioni offrono un approccio equilibrato che favorisce la crescita individuale e collettiva. Queste metodologie non solo aumentano il coinvolgimento dei partecipanti, ma migliorano anche la capacità di applicare le competenze apprese in contesti reali, favorendo la produttività e il benessere aziendale.

L'integrazione di tecnologie avanzate rappresenta un ulteriore punto di forza per le aziende. L'intelligenza artificiale, la realtà aumentata e i *serious game* consentono di creare percorsi formativi immersivi, dinamici e coinvolgenti. Ad esempio, le simulazioni virtuali offrono ai dipendenti l'opportunità di esercitarsi in ambienti sicuri, sviluppando competenze tecniche e interpersonali senza rischi associati a scenari reali. Inoltre, l'uso di pillole formative – brevi moduli di apprendimento focalizzati su competenze specifiche – facilita un apprendimento continuo e personalizzato, adattandosi ai tempi e ai bisogni dei partecipanti. Infine, le aziende riconoscono la necessità di integrare apprendimento esperienziale e tecnologie immersive per creare ambienti di lavoro con una maggiore capacità di integrazione e innovazione. Questa combinazione di approcci tradizionali e digitali consente di rispondere in modo più efficace alle esigenze di un mercato globale in evoluzione, migliorando al contempo la coesione interna e la competitività dell'organizzazione.

Gli esperti intervistati hanno offerto una prospettiva preziosa, sottolineando il valore di un apprendimento che coinvolga non solo l'aspetto cognitivo, ma anche quello emotivo e relazionale. La formazione è vista come un processo olistico,

capace di stimolare la creatività, il gioco e le emozioni, elementi considerati centrali per rendere l'apprendimento più efficace e significativo. L'approccio multidimensionale proposto dagli esperti punta a superare i limiti della formazione tradizionale, creando percorsi partecipativi e inclusivi. Un elemento distintivo emerso dalle interviste è il valore dell'eterogeneità nei gruppi di apprendimento. La diversità di età, genere, cultura e competenze è vista dagli esperti come una risorsa strategica che arricchisce le dinamiche collaborative, favorendo la generazione di soluzioni innovative e idee creative. In questo contesto, strumenti quali simulazioni e *role-play* offrono un ambiente sicuro e stimolante, in cui i partecipanti possono esplorare nuove modalità di interazione e migliorare le proprie competenze relazionali. Un altro aspetto cruciale è il ruolo del facilitatore, che deve essere in grado di gestire le dinamiche del gruppo e di creare un ambiente di apprendimento sicuro, accogliente e appassionante. Questo è particolarmente rilevante nei contesti digitali, dove il rischio di isolamento è maggiore. La capacità del facilitatore di utilizzare strumenti digitali avanzati e di mantenere il coinvolgimento dei partecipanti è determinante per il successo dei percorsi formativi.

Il debriefing, momento di riflessione successivo alle attività esperienziali, rappresenta un passaggio essenziale per consolidare l'apprendimento. Attraverso questa fase, i partecipanti possono analizzare le proprie esperienze, identificare punti di forza e aree di miglioramento e trasformare quanto appreso in competenze applicabili. Questo processo favorisce non solo la crescita personale, ma anche una maggiore consapevolezza collettiva, creando un ambiente di apprendimento più ricco e stimolante. Gli esperti evidenziano inoltre l'importanza dell'apprendimento intergenerazionale, che combina esperienza e innovazione, tradizione e nuove tecnologie. Questo approccio non solo migliora la trasmissione delle conoscenze, ma favorisce anche la collaborazione tra generazioni, contribuendo a creare ambienti di apprendimento dinamici, inclusivi e orientati al futuro.

Per quanto riguarda i consulenti intervistati, se ne è tratto un quadro ricco e diversificato delle metodologie formative innovative, evidenziando sia le opportunità che le sfide associate alla loro implementazione. Approcci come il *team coaching* adottato con i gruppi per supportare il percorso di formazione esperienziale; il *design thinking* e la realtà aumentata stanno trasformando le pratiche formative, rendendole più flessibili, adattabili e interessanti. Emergono, ancora una volta, criticità legate ai costi, alle complessità logistiche e alla

necessità di mantenere un alto livello di partecipazione. Un tema centrale affrontato con questi ultimi è quello dell'inclusione e della valorizzazione delle diversità. I consulenti sottolineano che la formazione deve essere progettata per promuovere un ambiente di apprendimento in cui ogni individuo possa esprimere appieno il proprio potenziale. Questo richiede un approccio integrato, che combini metodologie esperienziali con strumenti digitali avanzati. Strumenti come i citati *serious games*, le simulazioni virtuali e, in particolare, le piattaforme di *mentoring* interattivo, possono essere utilizzati per creare esperienze di apprendimento autentiche e accrescere la collaborazione nei gruppi e la condivisione delle conoscenze. L'integrazione di tecnologie immersive è vista come una risposta efficace alle sfide poste dalla globalizzazione e dall'eterogeneità culturale, grazie alla creazione di ambienti di apprendimento multisensoriali e interattivi; tuttavia, i consulenti evidenziano la necessità di bilanciare questi strumenti con esperienze pratiche che mantengano alta la motivazione e l'interesse dei partecipanti. Infine, i consulenti sottolineano l'importanza di investire in percorsi formativi strutturati che valorizzino le competenze emotive e sociali dei formatori. Questo approccio è fondamentale per creare ambienti di lavoro inclusivi e capaci di rispondere alle sfide di un mondo professionale sempre più eterogeneo e globale.

In conclusione, si può certamente provare a fare proiezioni sul futuro della formazione e, in primo luogo, il rapporto conferma che questo sarà caratterizzato da un'integrazione sempre maggiore tra tecnologie digitali avanzate e approcci esperienziali. L'intelligenza artificiale, l'apprendimento adattivo e le simulazioni immersive offriranno sempre maggiori opportunità per personalizzare i percorsi formativi e migliorare l'efficacia dell'apprendimento. Al contempo, la valorizzazione delle diversità e il benessere organizzativo continueranno a rappresentare elementi chiave per costruire una cultura aziendale resiliente e coesa. Parallelamente, metodologie ludiche e collaborative, supportate da tecnologie immersive, offriranno nel tempo, strumenti idonei a migliorare l'efficacia della formazione e favorire la partecipazione attiva. Questo approccio, combinato con uno stile di *leadership* orientato a motivare i membri di un'organizzazione a raggiungere obiettivi performanti, quindi a promuovere il cambiamento, sia a livello individuale che collettivo, attraverso una visione comune e la creazione di un forte senso di appartenenza.

Un'attenzione costante al *lifelong learning* potrà garantire una formazione continua e multidisciplinare, fondamentale per sostenere la crescita personale e

organizzativa. Le organizzazioni che investiranno in metodologie formative innovative, inclusive e orientate al futuro saranno meglio preparate ad affrontare le sfide di un mondo in rapida evoluzione, cogliendo le opportunità offerte da un mercato sempre più complesso e interconnesso. Attraverso l'integrazione di strumenti tecnologici avanzati, una progettazione formativa che valorizzi il capitale umano e l'adozione di approcci multidimensionali, sarà possibile promuovere un apprendimento realmente efficace e sostenibile. Le imprese più lungimiranti riconosceranno l'importanza di costruire un ecosistema formativo che si estenda oltre i confini aziendali, includendo collaborazioni con istituzioni accademiche, enti di ricerca e startup tecnologiche. Queste partnership non solo favoriranno l'innovazione, ma contribuiranno anche a creare un circolo virtuoso di condivisione delle conoscenze e co-creazione di soluzioni formative. I programmi di *mentoring cross-funzionali* potranno facilmente favorire una maggiore comprensione tra dipartimenti, migliorando la comunicazione interna e creando un senso di comunità all'interno dell'azienda. Un successivo sviluppo, in parte parzialmente già presente in alcune delle realtà incontrate, potrà essere rappresentato dall'adozione di piattaforme formative globali, che consentano ai dipendenti di diverse sedi e nazioni di accedere agli stessi contenuti formativi. Queste piattaforme, integrate nel tempo con strumenti di traduzione automatica e realtà virtuale, potranno facilitare la collaborazione transnazionale e contribuire a ridurre le barriere linguistiche e culturali.

Un tema trasversale emerso dal rapporto è il ruolo cruciale della *leadership* nel promuovere un ambiente di apprendimento aperto e teso a valorizzare le differenze. I leader dovranno possedere competenze di intelligenza emotiva, che li rendano capaci di riconoscere e gestire le emozioni proprie e altrui, favorendo un clima organizzativo positivo. La *leadership* trasformativa, che ispira e motiva i team attraverso una visione condivisa, sarà essenziale per sostenere il cambiamento e guidare le organizzazioni verso il successo. I programmi di formazione per i leader devono già da oggi concentrarsi non solo sullo sviluppo di competenze tecniche e strategiche, ma anche su aspetti come l'ascolto attivo, la gestione dei conflitti e la capacità di creare connessioni autentiche con i membri del team. Questo approccio non solo migliora la qualità della *leadership*, ma contribuisce anche a costruire una cultura organizzativa più empatica e collaborativa.

L'apprendimento continuo richiede in misura sempre maggiore un cambiamento di paradigma, in cui la formazione non sia un evento isolato, ma un processo

permanente e prospettico che accompagna il dipendente lungo tutto il ciclo di vita professionale. Come più volte sottolineato nel rapporto, le organizzazioni sono chiamate a adottare modelli di apprendimento flessibili e *on-demand*, che consentano ai dipendenti di accedere ai contenuti formativi in qualsiasi momento e luogo.

Investire nel capitale umano non è più una scelta, ma una necessità per costruire un futuro migliore per le aziende, i dipendenti e la società nel suo complesso.

L'idea di una formazione olistica che integri tecnologia, diversità, benessere organizzativo e sviluppo individuale è sicuramente affascinante. Le aziende che riusciranno a implementarla avranno un vantaggio competitivo enorme.

Il futuro della formazione si presenta come un terreno fertile per nuove opportunità, ma anche con delle sfide e qualche criticità da affrontare. Ci sono molte cose entusiasmanti in arrivo: l'intelligenza artificiale, la realtà aumentata, il microlearning, e tanto altro, ma non possiamo ignorare che queste innovazioni portano con sé alcuni nodi che andranno sciolti.

La Tecnologia è sicuramente una risorsa, ma non una soluzione magica, è innegabile che tecnologie avanzate come l'AI e la realtà aumentata stiano rivoluzionando il modo in cui apprendiamo. Immaginiamo un corso di formazione dove i contenuti si adattano in tempo reale alle nostre esigenze o un ambiente di apprendimento immersivo che fa praticamente 'vivere' l'esperienza che si sta studiando. Sicuramente è molto stimolante, ma ci sono alcune cose da considerare: ad iniziare dal divario digitale, non tutti hanno accesso alle stesse tecnologie. Le AI più sofisticate, diciamo in grado di fare molte cose hanno un costo, ciò rischia di creare disparità tra chi può permettersi strumenti avanzati e chi no. Se non affrontiamo questo problema, rischiamo di lasciare indietro intere fasce di popolazione.

C'è il rischio che le aziende si affidino troppo alla tecnologia, trascurando l'importanza del contatto umano.

Insomma, la tecnologia è uno strumento potente, ma non può sostituire completamente il ruolo del formatore o delle dinamiche relazionali. Tante pillole formative disponibili senza dare una visione d'insieme, con una strategia formativa efficace, possono portare ad un sovraccarico informativo poco significativo. La crescente attenzione alle *soft skills* come creatività, pensiero critico e intelligenza emotiva è sicuramente un passo nella giusta direzione. Queste competenze sono essenziali per affrontare un mondo del lavoro sempre

più complesso e incerto, ma è difficile valutare se e quanto si è creativi o empatici in determinate circostanze

Non tutte le aziende vedono le *soft skills* come una priorità. Alcune preferiscono concentrarsi su competenze tecniche più 'tangibili', sottovalutando l'importanza di un approccio olistico. Per superare queste criticità, serviranno strumenti di valutazione più sofisticati e una maggiore sensibilizzazione sul valore delle competenze trasversali.

Il ruolo del formatore rimane cruciale anche nell'era digitale, le relazioni umane e la capacità di creare ambienti di apprendimento sicuri e stimolanti sono fondamentali. Tuttavia, i formatori devono reinventarsi, acquisendo competenze digitali avanzate e imparando a gestire gruppi online. Non tutti i formatori sono pronti per questa trasformazione. Molti professionisti esperti nel settore educativo potrebbero sentirsi spaesati di fronte a strumenti tecnologici complessi. Nei contesti online, mantenere un contatto empatico con i partecipanti è più difficile. Senza un'attenzione particolare, si rischia di perdere quella dimensione umana che rende l'apprendimento efficace.

Il formatore del futuro dovrà essere un ibrido: un esperto di tecnologia ma anche un facilitatore di relazioni umane. Se vogliamo davvero costruire un sistema di formazione inclusivo, efficace e sostenibile, dobbiamo andare oltre l'entusiasmo per le novità tecnologiche ed avere la consapevolezza che l'innovazione e il mondo digitale sono dispositivi al servizio delle persone. Dopotutto, la formazione non è mai solo una questione di strumenti o metodi: è soprattutto una questione di connessione, di crescita personale e di impatto sociale.

Ecco la vera sfida: fare in modo che l'innovazione tecnologica non allontani, ma avvicini; non divida, ma unisca. Quindi la sfida più importante sarà quella di individuare ciò che distingue l'essere umano dall'IA per la coscienza della sua irriducibile singolarità.

Nel XIX nasceva la fotografia, la quale era molto più capace della pittura di riprendere immagini realistiche. La pittura sentì il bisogno di approfondire il suo specifico linguaggio e nacque: l'impressionismo, l'espressionismo, l'astrattismo, il surrealismo e il cubismo. Il pittore sentì il bisogno di esprimere maggiormente la sua soggettività, prendendo le distanze dall'oggettività della macchina.

Oggi, nel nostro rapporto con le tecnologie e con l'intelligenza artificiale sta succedendo qualcosa di simile, sentiamo il bisogno di esprimere ciò che è più specificatamente umano.

Forse non è un caso che si parli sempre più spesso di creatività, intelligenza emotiva, resilienza, empatia, spirito critico. Lo spirito critico ci aiuta a dubitare e così stimola il progresso della conoscenza, apre la strada a nuove scoperte e comprensioni più profonde. Il dubbio collabora con la creatività, è un antidoto al dogmatismo, ci aiuta a mantenere una mente aperta ed evitare il fanatismo e la rigidità intellettuale. Da questo punto di vista anche la tecnologia merita i benefici del dubbio.

Qualità umane, dicevamo, come la capacità di gestire il fallimento e la frustrazione, la consapevolezza, sì perché noi siamo coscienti, anche delle nostre colpe, la tecnologia no, è solo un prodotto, per questo noi soffriamo, mentre la tecnologia funziona.

Ma ciò che ci separa maggiormente dalla tecnologia e dall'intelligenza artificiale è la loro incapacità di custodire il mistero, nel suo significato più profondo. Il mistero è l'anima del desiderio creativo: è ciò che rende lo sconosciuto e l'inesplorato fonte inesauribile di conoscenza, di forme, di creazioni. È il velo che avvolge l'esperienza umana e, insieme, la spalanca verso l'infinito.

La tecné non potrà mai vivere questo legame con l'infinito né conoscere il limite che segna la nostra fragile condizione. La tecnica non possiede la saggezza del mistero: quell'occhio invisibile che osserva, quella voce silenziosa che chiama, quella forza improvvisa che colpisce il cuore e accende la passione della vita.

Forse è proprio lì, in quel confine tra luce e ombra, che si trova la più autentica essenza dell'umano.

Bibliografia

- Bisquerra R. (2020), *Educazione emozionale*, Roma, Il Bruco Farfalla
- Bonk C.J., Graham C.R. (2012), *The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs*, San Francisco, John Wiley & Sons Inc
- Brown S. (2013), *Gioca! Come il gioco può formare la mente, aprire l'immaginazione...*, Roma, Ultra
- Bruner J. (2002), *La fabbrica delle storie*, Bari, Laterza
- Bruner J. (2000), *La cultura dell'educazione. Nuovi orizzonti per la scuola*, Milano, Feltrinelli
- Campbell J. (2016), *L'eroe dai mille volti*, Torino, Lindau
- Chatti M.A, Dyckhoff A.L., Schroeder U., Thüs H. (2012), A reference model for learning analytics, *International Journal of Technology Enhanced Learning*, 4, n.5, pp.318-331
- Clutterbuck D. (2022), *Coaching and Mentoring: A Journey Through the Models, Theories, Frameworks and Narratives of David Clutterbuck*, London, Routledge
- Csikszentmihályi M. (1990), *Flow. Psicologia dell'esperienza ottimale*, Milano, Rizzoli Edizioni
- Dewey J. (2014), *Esperienza e Educazione*, Milano, Raffaello Cortina Editore
- Ford Kevin J. (1997), *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*, New York, Psychology Press
- Ferguson R. (2012), Learning analytics: Drivers, developments and challenges, *International Journal of Technology Enhanced Learning*, 4, n.5/6, pp.304-317
- Gardner H. (1995), *L'educazione alle intelligenze multiple. Dalla teoria alla prassi pedagogica*, Milano, Anabasi
- Garrison D.R. (2016), *E-Learning in the 21st Century. A Community of Inquiry Framework for Research and Practice*, New York, Routledge

- Garrison D.R., Vaughan N.D. (2008), *Blended Learning in Higher Education: Framework, Principles, and Guidelines*, San Francisco CA, Jossey-Bass
- Gašević D., Dawson S., Siemens G. (2015), *Let's not forget: Learning analytics are about learning*, Edinburgh, TechTrends
- Goldstein I.L. (1980), *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*, Pacific Grove, Brooks/Cole Publishing Company
- Grant R. (1996), Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, S2, pp.109-122
- Grewal D. (2019), *The Digital Footprint in Corporate Learning*, Boston, Harvard Business Review
- Groos K. (2010), *The Play of Man*, Whitefish, Kessinger Publishing
- Heckman J.J., Kautz T. (2012), Hard Evidence on Soft Skills, *Labour Economics*, 19, n.4, pp.451-464
- Hmelo-Silver C.E. (2004), Problem-Based Learning: What and How Do Students Learn?, *Educational Psychology Review*, 16, n.3, pp.235-266
- Huizinga J. (2002), *Homo Ludens*, Torino, Einaudi
- Jaoui H. (1991), *Creatività: istruzioni per l'uso*, Milano, Franco Angeli
- Jaoui H., Dell'Aquila I. (2008), *L'intelligenza creativa: strumenti per educatori e insegnanti*, Molfetta, Edizioni La Meridiana Partenze
- Johnson D.W., Johnson R.T. (2017), *Cooperative Learning: Improving University Instruction by Basing Practice on Validated Theory*, Minneapolis, University of Minnesota
- Knowles M., Holton E.F. III, Swanson R. (2022), *Quando l'adulto impara. Andragogia e sviluppo della persona*, Milano, Franco Angeli
- Kolb D.A. (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, New York, Prentice-Hall
- Lévy P. (1997), *Il virtuale*, Milano, Raffaello Cortina Editore
- Maslow A.H. (1943), A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50, n.4, pp.370-396
- Merriam S.B., Kee Y. (2014), Promoting Community Wellbeing: The Case for Lifelong Learning for Older Adults, *Adult Education Quarterly*, 64, n.2, pp.128-144
- Moran E.T., Volkwein J.F. (1992), The cultural approach to the formation of organizational climate, *Human Relations*, 45, n.1, pp.19-47

- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press
- Oliviero S. (2020), Emergenza e Studenting. Appunti Filosofico-Educativi sulla Didattica a Distanza, *Studium Educationis – Rivista Quadrimestrale per le Professioni Educative*, n.3, pp.32-49
- Papert S. (1980), *Mindstorms: Children, Computers, and Powerful Ideas*, New York, Basic Books
- Piaget J. (1951), *Il diritto all'educazione nel mondo attuale*, Milano, Edizioni di Comunità
- Resnick M. (2018), *Come i bambini. Immagina, crea, gioca e condividi. Coltivare la creatività con il Lifelong Kindergarten del MIT*, Trento, Erikson
- Rubel A., Jones K. (2017), Data Analytics in Higher Education: Key Concerns and Open Questions, *Journal of Law and Public Policy*, 11, n.1, pp.25-44
- Sancassani S. (2021), *L'esperienza di METID verso l'aula estesa*, Milano, PoliMi
- Senge P. (2019) *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Napoli, Editoriale Scientifica
- Siemens G., Long P. (2011), Penetrating the Fog: Analytics in Learning and Education, *EDUCAUSE Review*, 46, n.5, pp.31-40
- Tahir Z.M., Haron H., Kaur J. (2018), A Review of Ubiquitous Learning Paradigm Characteristics, *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 12, n.1, pp.175-181
- Taylor F.W. (2003), *The principals of Scientific Management*, Mineola NY, Dover Publications Inc.
- Varani A., Carletti A. (2005), *Didattica costruttivista. Dalle teorie alla pratica in classe*, Trento, Erickson
- Vogler C. (2010), *Il viaggio dell'eroe. La struttura del mito ad uso di scrittori di narrativa e di cinema*, Roma, Dino Audino Editore
- Vygotskij L. (1978), *Pensiero e linguaggio*, Torino, Bollati Boringhieri
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1990), *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, New York, Simon & Schuster
- Zuboff S. (2019), *The Age of Surveillance Capitalism*, New York, PublicAffairs

La ricerca evidenzia come, nella formazione continua, l'uso delle tecnologie digitali e un approccio esperienziale e inclusivo siano elementi fondamentali per affrontare le sfide moderne con resilienza e creatività, favorendo la realizzazione di ambienti dinamici e organizzazioni innovative e sostenibili nel tempo. Il cambiamento di paradigma, verso una formazione continua e integrata, implica anche una visione più ampia delle competenze richieste, in cui l'aspetto tecnico si completa con la crescita personale e la capacità di adattamento alle trasformazioni in corso. Si tratta, quindi, di un processo continuo che accompagna il dipendente lungo tutto il suo percorso professionale. In questo scenario, il ruolo del formatore resta centrale, in quanto la tecnologia rappresenta uno strumento potente ma non può sostituire le dinamiche relazionali e la capacità di creare ambienti di apprendimento sicuri e stimolanti.

