

Franco Amicucci

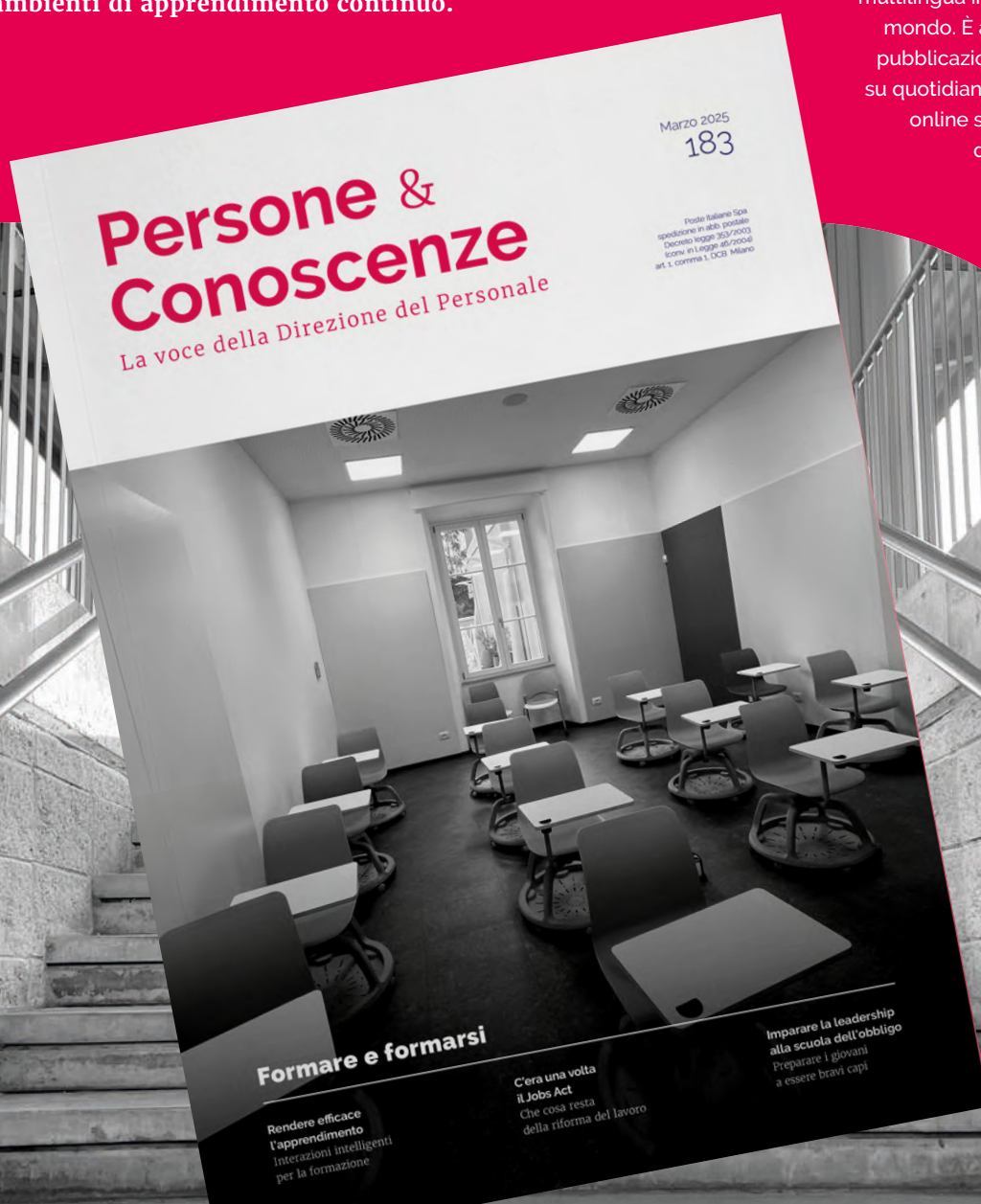
Apprendimento efficace

Le interazioni intelligenti per la formazione nell'era digitale



L'apprendimento aziendale non può più essere lineare e standardizzato, ma deve diventare un ecosistema dinamico, che integra saperi tecnici e umanistici, formazione tradizionale ed intelligenza artificiale, generazioni diverse e metodi formali e informali. La vera sfida è culturale: serve un approccio fluido, che valorizzi l'intelligenza collettiva e connettiva, creando connessioni tra specializzazione e visione sistemica, tra apprendere e disapprendere. Le organizzazioni che adottano questa mentalità possono diventare ambienti di apprendimento continuo.

Sociologo, formatore, editore multimediale, coach è tra i pionieri del digital learning in Italia. Nel 2000 ha fondato Skilla (ora gestita dalla nuova generazione), la società di riferimento per le metodologie didattiche innovative, presente con i suoi corsi elearning multilingua in più di 50 Paesi del mondo. È autore di numerose pubblicazioni, ricerche, articoli su quotidiani nazionali e testate online sui temi del lavoro e dell'apprendimento.



Come in tutte le fasi di transizione, pratiche e culture della tradizione convivono con la ricerca di nuovi modelli e nuove culture. Il mondo delle risorse umane e della formazione si ritrova a operare in contesti sempre più complessi e in continuo cambiamento, dove convivono una molteplicità di fenomeni culturali e organizzativi, caratterizzati da polarità e da dicotomie apparentemente contrapposte, come tradizione e innovazione, fisico e virtuale, giovani e anziani, pubblico e privato e tante altre.

La grande sfida dell'apprendimento è saper gestire questi diversi mondi, per ibridarli e creare sintesi virtuose. In sintesi, si è chiamati ad accendere interazioni intelligenti per generare nuovo valore: questa sfida è al centro dell'incontro "Exploring eLearning", arrivato alla decima edizione, in programma a ottobre 2025 a Milano.

La dicotomia tra rapidità e approfondimento

Per molte persone, la giornata inizia con una rapida consultazione di un'enorme mole di informazioni, rassegne stampa, news e consultazione dei portali del rapido aggiornamento. La quotidianità è poi segnata dalla rapidità dello scambio, con strumenti di messaggistica come WhatsApp. I moderni navigatori della conoscenza hanno raggiunto la giusta tensione ed equilibrio tra rapidità ed approfondimento: la prima è funzionale al presidio strategico delle informazioni e della scelta delle materie da approfondire e studiare, il secondo è presente solo in un'élite privilegiata. La rapidità di fruizione di frammenti di conoscenza, può e deve essere funzionale all'approfondimento. Ma non è così per tutti.

Per molte persone, del muoversi in Rete rimane solo la superficialità, cioè l'illusione che il frammento sia il tutto e che la somma di tanti frammenti renda competenti. Ma questa non è la rapidità di Italo Calvino (*Lezioni americane*): è solo fretta e superficialità. La rapidità, ci insegna lo stesso Calvino, è un valore della nostra società, che si prepara con lo studio e l'approfondimento e quindi con il lusso della lentezza; la velocità ci porta la conoscenza del frammento, l'approfondimento ci ricostruisce la mappa, della conoscenza della persona e dell'organizzazione.

Apprendere e disapprendere continuamente

Siamo ormai tutti consapevoli come persone, aziende e società siano di fronte a uno scenario assolutamente nuovo, con caratteristiche di velocità del cambiamento, imprevedibilità, contestualità delle innovazioni che non

si erano mai presentate nella storia dell'umanità e che generano, nel loro incontro, una crescita esponenziale della rivoluzione tecnologica. L'esperienza, la memoria e le competenze acquisite nel passato non sono più sufficienti per affrontare i cambiamenti e, anzi, a volte possono essere un peso. L'apprendimento del futuro non sarà quindi, come nelle società del passato, cumulativo: la dimensione del disapprendere e di creare vuoti per riapprendere continuamente sarà una caratteristica delle nuove organizzazioni. Nuove modalità di apprendimento che devono saper integrare hard e soft skill, ancora insegnate separatamente, ma soprattutto devono saper integrare formazione tecnica e umanistica, scienza e arte.

Le pratiche organizzative tipiche dell'epoca industriale sono pratiche pervase dal taylorismo, che, come teoria e pratica, è stata sicuramente vincente per l'epoca passata, con la rigida divisione di lavoro e saperi, di ruoli e procedure, e di specializzazioni ben definite. Una cultura, oggi, che non è più adeguata alle sfide delle moderne organizzazioni: non perché sta scomparendo la specializzazione – anzi, in alcuni settori siamo di fronte alla richiesta di iperspecializzazioni – ma per la necessità di interconnessioni continue tra le specializzazioni, di inclusione e di collocare sempre la specializzazione all'interno di un contesto e di un insieme. Come ben insegna Edgar Morin: "La nostra civiltà, e di conseguenza il nostro insegnamento, hanno privilegiato la separazione a scapito dell'interconnessione, l'analisi a scapito della sintesi. Interconnessione e sintesi rimangono sottosviluppate. È per questo che la separazione che l'accumulo, senza l'interconnessione delle conoscenze, sono privilegiati a scapito dell'organizzazione che interconnette le conoscenze".

Contestualizzare le specializzazioni, renderle porose ed aperte, attivare reti e dialogo tra le specializzazioni, è un imperativo dell'organizzazione moderna. Se ci fermiamo all'interno del mondo HR, riflettiamo come le diverse specializzazioni interne, dal recruitment allo sviluppo, dalla compensation alle relazioni industriali,



Per molte persone, il muoversi in Rete crea l'illusione che il frammento sia il tutto e che la somma di tanti frammenti renda competenti: ma è solo fretta e superficialità



Foto di Julia M Cameron

dalla valutazione delle prestazioni alla formazione, siano ancora mondi chiusi e poco dialoganti o quanto sia iniziata una effettiva contaminazione ed ibridazione. Perché, come sempre Morin insegna: “Più potente è l’intelligenza generale, più grande è la sua capacità di trattare problemi specifici”.

Formazione formale, non formale e informale

L’apprendimento formale è la categoria più familiare, conosciuta da tutti. È il percorso che rilascia diplomi e lauree nei percorsi scolastici e certificati e attestazioni, volti ad abilitare a un ruolo o a una specifica competenza, quando si è in azienda. Nelle aziende, spesso, rientra nella categoria della formazione obbligatoria per legge, come per gli iscritti agli Ordini professionali, dove l’obbligo di aggiornamento annuale è mediamente di 30 ore. Comuni ai vari percorsi di formazione formale sono la certificazione delle presenze, prove ed esami formali.

Ma sempre di più, l’apprendimento avviene in modalità non formale e informale. Rientrano in queste categorie le esperienze di vita e di lavoro che generano apprendimenti, come progetti, esperienze di innovazione, interazioni con colleghi, altre culture, prove ed errori. Sono esperienze che aprono nuove visioni sul mondo, inizi di nuovi percorsi professionalizzanti e scoperta di proprie potenzialità prima sconosciute.

In questa categoria è possibile far rientrare, inoltre, tutto l’apprendimento social, che sta assumendo peso e importanza crescenti per gli stili di vita e lavoro ormai comuni alla maggior parte delle persone: essere sempre connessi in relazione con molteplici fonti di informazione

e tantissime altre persone, seguire personaggi e autori di riferimento, ibrida e dissolve i confini tradizionali tra formazione formale e non formale.

Portare la tradizione nel futuro

Il nuovo mondo che si sta profilando ha disintegrato le certezze del passato, ma non ne ha create di nuove, se non l’apertura di nuovi spazi e vasti orizzonti, pieni di opportunità e pure di minacce, da esplorare, sperimentare e consolidare. Creare interazioni intelligenti è oggi una sfida importante, che evita di farci arroccare nel mondo passato o di muoverci in modo acritico e solo reattivo di fronte a qualunque innovazione che ci viene proposta. Disimparare culture e pratiche del passato e, al tempo stesso, portare nel futuro il meglio della nostra tradizione e acquisire un nuovo mindset, che sappia cogliere le opportunità della rivoluzione digitale e dei passaggi epocali che stiamo vivendo, è una sfida affascinante che richiede un disinvestimento e un reinvestimento continuo, dentro e fuori di sé.

La polarizzazione conduce a facili schematizzazioni: queste ultime impediscono di gestire la complessità e di creare sintesi e soluzioni solide ed efficaci, in grado di rispondere alle sfide dei nuovi scenari. Se utilizziamo le vecchie categorie vivremo ogni passaggio con la schematizzazione degli opposti (‘questo o quello’): pensiamo al dibattito sullo Smart working, tra presenza e distanza, alla polarizzazione tra aula ed elearning e così per tutte le diversità culturali e organizzative che convivono nelle organizzazioni, con i tifosi dell’una o dell’altra modalità. Se proviamo, invece, a leggere le diverse dicotomie con la *forma mentis* delle interazioni virtuose, i poli saranno collocati e riletti all’interno di un *continuum* che ci permetterà di spostarci liberamente dall’uno all’altro polo, a seconda dei gradi di maturazione dell’organizzazione, per

ibridare e gestire il cambiamento in modo tale da generare una straordinaria energia progettuale per il nostro futuro e per quello dell'apprendimento.

È un esercizio nuovo, importante, al quale non siamo allenati, come non lo siamo a gestire la complessità. Ma l'allenamento ci aiuterà ad acquisire la fluidità mentale, la flessibilità cognitiva, l'adattabilità e la comprensione dei segnali che ci arrivano dai continui mutamenti degli scenari e a creare ambienti di apprendimento per gestire le sfide che le persone e le organizzazioni stanno vivendo. Comprendere il ruolo centrale delle interazioni nell'apprendimento ha importanti implicazioni per l'educazione. I formatori possono creare ambienti di apprendimento interattivi, che favoriscano la collaborazione, la discussione e l'apprendimento esperienziale. Le tecnologie possono essere utilizzate per arricchire l'esperienza di apprendimento e per personalizzare il percorso di ogni studente. Vediamo alcune di queste polarità vissute nel mondo della formazione.

Lo sviluppo olistico delle competenze

L'integrazione tra formazione tecnica e quella umanistica rappresenta una sfida cruciale per preparare i professionisti capaci di affrontare la complessità del mondo contemporaneo. I due mondi sono ancora fortemente separati e rare sono le esperienze di progettazione integrata. La formazione umanistica, infatti, è nettamente separata dalla formazione tecnico professionale: si tratta di un modello frutto della separazione e della frammentazione dei saperi, tipica della società industriale, una sorta di taylorismo del pensiero e del modello scolastico italiano. Questa separazione, nell'epoca della rivoluzione digitale e dell'Intelligenza Artificiale (AI), non ha più senso, perché ogni lavoro tecnico, per essere svolto efficacemente, ha bisogno di avvalersi di soft skill e ogni attività umanistica non può più essere svolta senza il supporto di strumentazioni digitali. Le soft skill – per esempio: comunicazione efficace, pensiero critico, creatività, problem solving e gestione dello stress – agiscono da ponte tra saperi tecnici e umanistici. Al tempo stesso ogni lavoro, sia intellettuale sia operativo, ha la necessità di avvalersi di competenze e saperi digitali. In alcune scuole e in alcune Academy aziendali, ormai consapevoli di questa necessaria interazione, si stanno sviluppando progetti di apprendimento basati sul metodo del Challenge based learning, che si basa su sfide legate a temi reali, che richiedono un approccio multidisciplinare.

L'interazione tra le generazioni

La presenza di diverse generazioni in azienda – dai giovani 'nativi digitali' ai senior con esperienza decennale – può creare un divario culturale e di competenze. Tuttavia, questo gap rappresenta anche un'opportunità unica per l'apprendimento reciproco e per la crescita organizzativa. Per la prima volta nella storia dell'educazione, dobbiamo gestire il paradosso organizzativo e culturale della necessità di formare le persone con esperienza lavorativa attraverso giovani con poca o nessuna esperienza sul lavoro, ma in possesso della competenza strategica dell'epoca attuale, che è quella digitale.

La nascita di nuove tecnologie ha portato con sé un *digital divide* tra junior e senior all'interno delle aziende, cioè un gap di conoscenze e comportamenti efficaci nell'utilizzo delle nuove tecnologie. Tradizionalmente chi ha maggiore esperienza dovrebbe essere in grado di presidiare un problema con maggiore efficacia, grazie a competenze acquisite durante tutta la carriera professionale; tuttavia oggi i senior devono accettare di studiare e sperimentare nuovi strumenti digitali, spesso fondamentali per affrontare le sfide delle organizzazioni.

Ma al tempo stesso, le figure più mature a livello lavorativo possono offrire un fondamentale contributo alle nuove generazioni, portando tutta la loro esperienza nelle relazioni organizzative, nella gestione della complessità, nell'apprendere dall'esperienza.

L'AI potenzia le interazioni in aula

L'interazione tra formazione tradizionale in aula e ambienti virtuali potenziati dall'AI sta ridefinendo i paradigmi educativi, con un miglioramento dell'efficacia formativa quando i due approcci interagiscono sinergicamente. Stiamo entrando in una nuova dimensione della formazione *blended*, che finora è stata concepita come una combinazione di metodologie differenti: aula, elearning, project work, coaching combinati tra loro all'interno di un percorso di formazione...

Ora, con l'AI, il *blended learning* evolve verso forme dinamiche dove le sessioni in aula fisica possono focalizzarsi in laboratori progettuali, sul *debate* critico, sul problem solving collaborativo e su tante altre modalità di metodi attivi. Contemporaneamente le piattaforme virtuali abilitate da AI forniscono personalizzazione dell'apprendimento, ambienti di simulazione, analisi continua e predittiva dei bisogni, con un flusso di dati bidirezionale che ottimizza continuamente tutti gli ambienti dell'ecosistema formativo, sia fisici sia digitali.



Disimparare culture e pratiche del passato, portando nel futuro il meglio della nostra tradizione, acquisendo un nuovo mindset per cogliere le opportunità della rivoluzione digitale è una sfida che richiede un continuo disinvestimento e un reinvestimento dentro e fuori di sé



La sfida non è solo tecnologica, ma è culturale: significa superare la frammentazione dei saperi e delle pratiche, abbandonando le dicotomie rigide, adottando un approccio fluido

L'AI, in questa nuova concezione della formazione *blended*, assume il ruolo di 'connettore metodologico', perché genera una mappatura delle competenze possedute e da acquisire contestualmente a tutte le attività formative, genera automaticamente suggerimenti di percorsi e fruizione di risorse.

Per esempio, nella fase di pre aula, gli studenti interagiscono con chatbot AI che generano contenuti basati sui prerequisiti individuali per prepararsi alle attività successive, così che in aula ci si concentrerà sull'analisi di casi anche complessi, con docenti che utilizzano dashboard AI per potenziare l'apprendimento. Nel post aula lo studente utilizzerà simulatori adattivi che propongono scenari ramificati legati agli errori commessi durante la formazione, trasformando gli sbagli in fattori di apprendimento.

Nuove forme di relazioni per la formazione

L'interazione tra le Academy delle aziende private e gli enti della Pubblica amministrazione (Pa) è praticamente assente, ma potrebbe rappresentare un'opportunità strategica per modernizzare le competenze del settore pubblico e ottimizzare gli investimenti formativi del privato. Nonostante il potenziale, il dialogo rimane limitato da differenze strutturali, priorità divergenti e modelli operativi non allineati. Attivare momenti di confronto, scambiarsi partecipanti, soprattutto a livello manageriale, nelle rispettive iniziative formative, potrebbe rappresentare l'inizio di una contaminazione virtuosa per i due mondi. Inoltre, nel contesto del mercato del lavoro in rapida evoluzione, l'interazione tra formazione professionale, istituti tecnici e Academy aziendali rappresenta un pilastro fondamentale per colmare il divario tra formazione accademica e competenze richieste dalle imprese. Le sfide principali includono la rigidità dei programmi didattici, la mancanza di allineamento tra offerta formativa e

esigenze industriali, e la difficoltà nel trasferire know how specializzato. Tuttavia, modelli emergenti – come gli Its Academy italiani e le corporate Academy strutturate – dimostrano che una sinergia efficace può generare percorsi di apprendimento ibridi, aumentare l'occupabilità degli studenti e favorire l'innovazione aziendale.

Il modello duale, che combina l'istruzione in aula con l'esperienza pratica in azienda, ha origine nei sistemi tedeschi e svizzeri. In Italia, gli Its Academy stanno adottando questa filosofia, dedicando il 35% del monte ore a stage obbligatori. Innovativo è l'uso del 60% di docenti provenienti dal settore produttivo per un aggiornamento costante dei contenuti didattici. L'interazione tra istituti tecnici e Academy aziendali deve diventare un ecosistema strutturato di co-apprendimento, non solo una partnership occasionale. Le istituzioni devono facilitare il dialogo, rimuovere barriere normative e incentivare investimenti cross-settoriali.

Superare la frammentazione dei saperi

L'apprendimento degli adulti nelle aziende non può più dunque essere considerato un processo lineare e standardizzato, ma deve diventare un ecosistema dinamico, capace di integrare saperi tecnici e umanistici, generazioni diverse, metodi formali e informali, competenze specialistiche e visioni interdisciplinari. In questo contesto, la capacità di creare interazioni intelligenti diventa il vero motore del cambiamento e dell'innovazione.

La sfida non è solo tecnologica, ma culturale. Significa superare la frammentazione dei saperi e delle pratiche, abbandonando dicotomie rigide e adottando un approccio fluido e adattivo. Vuol dire valorizzare l'intelligenza collettiva e connettiva, creando connessioni tra polarità apparentemente opposte, tra velocità e approfondimento, tra specializzazione e visione sistemica, tra apprendere e disapprendere continuamente.

Le organizzazioni e i formatori che sapranno allenarsi a questa nuova forma mentis avranno un vantaggio competitivo significativo: non solo saranno più capaci di gestire la complessità, ma diventeranno ambienti di apprendimento continuo, in cui le persone potranno crescere, innovare e contribuire attivamente alla costruzione di un futuro sostenibile e inclusivo. Riflettere su questi temi è un'opportunità anche per confrontarsi su modelli, strumenti e strategie che possano trasformare la formazione aziendale in un'esperienza realmente trasformativa. Accendere interazioni intelligenti è una sfida per rendere l'apprendimento un processo sempre più efficace, connesso e significativo per le persone e le organizzazioni.

FINE



Da vent'anni nel cuore del lavoro. E delle competenze.

Precisione senza tempo. Foto di Giuliana Fumagalli, candidata al concorso fotografico "Il futuro del lavoro" indetto dalla rivista in occasione del suo ventennale.

20
anni di

**Persone &
Conoscenze**

La voce della Direzione del Personale

La più importante
rivista indipendente
dedicata alla **gestione**
delle risorse umane.



*Persone&Conoscenze
è su LinkedIn!*

Scopri le formule di abbonamento

Cartacee e Digitali

a partire da Euro 9/trimestre



un prodotto editoriale

ESTE

Cultura d'impresa