

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E
PSICOLOGIA APPLICATA – FISPPA

Corso di Laurea in Scienze dell'Educazione e della Formazione
Curricolo Formazione e Sviluppo delle Risorse Umane

Elaborato finale

Luoghi e tempi diversi: la novità della Formazione
Asincrona per sostenere l'apprendimento permanente

Relatore:

Prof. Andrea Di Lenna

Laureanda:

Maria Tonin

Matricola 1224853

Anno accademico 2021/2022

Sommario

Introduzione.....	5
CAPITOLO PRIMO.....	7
Rapporto OCSE “Skills Outlook 2021 – Learning For Life”	7
Competenze chiave per l’apprendimento permanente	8
Formazione continua – i dati.....	13
Raccomandazioni OCSE	16
CAPITOLO SECONDO.....	17
La formazione a distanza e l’opportunità della formazione asincrona.....	17
Formazione a distanza (FaD)	18
Le tre generazioni	19
FaD Sincrona e Asincrona.....	21
CAPITOLO TERZO	27
U-Train: la proposta di Performando	27
L’idea.....	28
Da Sincrono ad Asincrono	31
Difficoltà incontrate	33
Verso il futuro	34
La percezione del valore	37
Conclusioni.....	39
Bibliografia.....	41
Sitografia	43

Introduzione

L'apprendimento permanente, anche chiamato con il termine inglese *Lifelong Learning*, si riferisce all'educazione acquisita durante tutto l'arco della vita. Questo tipo di apprendimento consiste in un processo intenzionale che mira a far acquisire competenze trasversali necessarie per affrontare la vita adulta e i continui cambiamenti ai quali siamo sottoposti quotidianamente. Di conseguenza, il mondo della formazione continua ha l'obiettivo di costruire e consolidare queste competenze con e per le persone, lungo tutto il corso dell'esistenza. In particolare, un numero sempre maggiore di società si occupano di formazione degli adulti, lavorano quindi con coloro che hanno terminato il ciclo iniziale di istruzione e che intraprendono percorsi formativi per consolidare differenti aspetti delle loro competenze e capacità.

In poco tempo, la Pandemia da Covid-19 ha fatto emergere molte necessità relative alla flessibilità, all'elasticità mentale, alla digitalizzazione, all'inclusività, e molte altre dimensioni che danno spunto, ora, per una ripartenza in campo formativo più consapevole e organizzata. In questo contesto di Pandemia, il mondo formativo, come le altre attività aziendali, ha dovuto far fronte a questa emergenza cercando di garantire la continuità con i percorsi iniziati, affrontando così un percorso di digitalizzazione che, però, già da tempo era previsto e organizzato.

Nel primo capitolo dell'elaborato ho scelto di spiegare come, a livello europeo, ci sia una particolare attenzione all'argomento dell'apprendimento permanente, citato in varie pubblicazioni. In particolare, sono presenti dei riferimenti alle competenze chiave previste dalla Raccomandazione Europea del 2018, ai vari contesti di apprendimento e ad alcune raccomandazioni fornite dall'OCSE. Inoltre, una parte è dedicata a riportare alcuni dati relativi alla formazione continua in Italia e alla media italiana dei punteggi ottenuti in test volti a valutare la *literacy* e *numeracy*, ovvero le competenze in ambito alfabetico e numerico, considerate la base su cui costruire il sapere di ogni persona.

Il secondo capitolo tratta il tema della formazione a distanza, mostrando come essa non sia nata dopo l'avvento della Pandemia bensì fosse già da anni in via di sviluppo. L'utilizzo della rete, oggi, consente però un'ulteriore possibilità: la distinzione fra attività di formazione sincrone e asincrone. Nel capitolo vengono presentate queste due modalità, riportando vantaggi e criticità di ognuna, con particolare riferimento alla formazione asincrona come risposta all'emergenza del Covid-19 e come opportunità che rende la formazione inclusiva, flessibile e digitale.

Infine, il terzo capitolo, presenta la realtà della società di formazione Performando. Quest'ultima sta strutturando un progetto dal nome U-train, un percorso di formazione asincrona basato sulla costruzione di alcune stazioni formative, erogate in forma asincrona, che sviluppino temi come la *leadership*, la motivazione, il lavoro in team, la comunicazione, etc. La scelta di parlare di questa realtà nasce dalla volontà di raccontare come questa società abbia saputo far fronte alla richiesta formativa del momento, che si sta spostando sempre più nei percorsi *online* e *blended*. La dottoressa Caroppo, collaboratrice della società, mi ha parlato dei loro progetti e di come hanno scelto di organizzare questo ricco percorso. Il capitolo, quindi, presenta una rielaborazione dell'intervista con lei svolta, durante la quale ho avuto l'occasione di vedere personalmente la strutturazione delle stazioni formative.

CAPITOLO PRIMO

Rapporto OCSE “Skills Outlook 2021 – Learning For Life”

L’OCSE, acronimo di “Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico”, è un’organizzazione internazionale di studi economici. Tutti i paesi membri¹ dell’organizzazione hanno un sistema di tipo democratico ed un’economia di mercato. Il ruolo svolto dall’OCSE è quello di assemblea consultiva che propone occasioni di confronto fra paesi membri su temi quali le esperienze politiche, le pratiche commerciali, il coordinamento delle politiche istituzionali.²

In particolare, di nostro interesse, troviamo il rapporto *Skills Outlook 2021 – learning for life*, documento emanato dall’organizzazione il cui tema centrale è l’apprendimento permanente, tradotto in inglese con *Lifelong Learning*. Esso rappresenta una chiave fondamentale per l’adattamento delle persone alla vita sociale e al lavoro. Si presenta come una dimensione necessaria per affrontare l’aspettativa di vita sempre più lunga, i rapidi progressi tecnologici in corso, la globalizzazione, il cambiamento demografico ed i possibili imprevisti, come, ad esempio, la recente Pandemia da Covid – 19.

Si definisce “permanente” perché è riferito all’apprendimento che inizia sin dall’infanzia, proseguendo nella giovinezza, nell’età adulta e nell’età della vecchiaia.

Fra le varie definizioni date da parte dell’OCSE per descrivere il *Lifelong Learning*, vi è la seguente:

¹ Paesi membri: Australia, Austria, Belgio, Canada, Cile, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Giappone, Grecia, Irlanda, Islanda, Israele, Italia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Messico, Norvegia, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca, Repubblica di Corea, Repubblica Slovacca, Regno Unito, Slovenia, Spagna, Stati Uniti, Svezia, Svizzera, Turchia, Ungheria

Ministero dell’Economia e delle Finanze – dipartimento del Tesoro

² Sito Ufficiale Ministero dell’Economia e delle finanze, OCSE – *Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico*

“It is a process that guides and helps individuals navigate a reality in which the goal is continually redefined because of a changing world”.³

Tale definizione identifica il focus principale dell'apprendimento permanente: aiutare la persona a raggiungere un'elasticità mentale e una propensione al cambiamento per saper affrontare la continua ridefinizione della realtà e degli obiettivi di essa.

Competenze chiave per l'apprendimento permanente

Trattandosi di apprendimento permanente, va innanzitutto specificato quale sia l'oggetto di apprendimento: le competenze.

Il termine “competenza” deriva dal latino *competere*, la definizione data dal dizionario Le Monnier della lingua latina non si riferisce al corrispondente italiano “competere” inteso come azione che mette l'uno contro l'altro, ma si rifà piuttosto all'”incontrarsi”. *Competere*, infatti, è composto da *cum* “con” e *petere* “andare, dirigersi verso”. Focalizzandosi dunque sulla radice *cum* è evidente il rinvio ad un'idea di direzione comune, di percorso intrapreso insieme verso una meta.⁴

Nel linguaggio comune, viene utilizzato il termine “competenza” con una doppia accezione. Da un lato intende il diritto o il dovere di conoscere una certa situazione e occuparsi di essa, dall'altro invece la capacità di occuparsene in modo professionalmente adeguato.⁵ Infatti, gli autori Costa e Gianecchini parlano di due categorie di competenze, quelle professionali (abilità tecniche contestualizzate) e quelle comportamentali (più trasversali ai vari ambiti di lavoro e vita).

Esse richiedono di essere sviluppate proprio in una prospettiva di apprendimento permanente, dalla prima infanzia a tutta la durata della vita adulta.

³ Ocse, *Skills Outlook 2021: learning for life*, Oecd I Library, 2021.

⁴ Grion V., Aquario D., Restiglian E., *Valutare nella scuola e nei contesti educativi*, Cleup, 2019.

⁵ Costa G., Gianecchini M., *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*, Mc Graw Hill, 2019.

L'apprendimento, in quanto processo con cui un individuo assimila informazioni, idee, valori e conoscenze, può avere luogo in contesti formali, informali e non formali.

Nelle linee guida del CEDEFOP⁶ (Centro Europeo per lo Sviluppo della Formazione Professionale) vengono specificati i tre tipi di apprendimento derivanti da questi diversi tipi di contesto:

- *Apprendimento Formale: “L'apprendimento erogato in contesto organizzato e strutturato (per esempio, in un istituto di istruzione o di formazione o sul lavoro), appositamente progettato come tale (in termini di obiettivi di apprendimento e tempi o risorse per l'apprendimento). L'apprendimento formale è intenzionale dal punto di vista del discente. Di norma sfocia in una convalida e in una certificazione”*
- *Apprendimento Informale: “L'apprendimento risultante dalle attività della vita quotidiana legate al lavoro, alla famiglia o al tempo libero. Non è strutturato in termini di obiettivi di apprendimento, di tempi o di risorse per l'apprendimento. Nella maggior parte dei casi non è intenzionale dal punto di vista del discente. L'apprendimento informale è detto anche apprendimento “esperienziale” o “fortuito” o casuale”*
- *Apprendimento Non Formale: “L'apprendimento erogato nell'ambito di attività pianificate, che non sono sempre esplicitamente definite come apprendimento (in termini di obiettivi, di tempi o di risorse), pur comportando importanti elementi di apprendimento. L'apprendimento non formale è intenzionale dal punto di vista del discente”*

Le competenze chiave che verranno elencate rappresentano, quindi, l'oggetto vero e proprio delle attività di formazione che vengono svolte.

⁶ Cedefop, *Linee guida europee per la convalida dell'apprendimento non formale e informale*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2016.

In particolare, in questa tesi, si farà riferimento alla formazione aziendale e delle varie modalità con cui essa viene svolta.

Il 22 maggio 2018 sono state pubblicate, nella Raccomandazione del Consiglio Europeo, le otto competenze chiave per l'apprendimento permanente. Nel documento si legge di come queste rappresentino le competenze *“di cui tutti hanno bisogno per la realizzazione e lo sviluppo personali, l'occupabilità, l'inclusione sociale, uno stile di vita sostenibile, una vita fruttuosa in società pacifiche, una gestione della vita attenta alla salute e la cittadinanza attiva”*.⁷

Di seguito, vengono riportate le otto competenze chiave previste e definite nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea⁸:

1. Competenza alfabetica funzionale

“Capacità di individuare, comprendere, esprimere, creare e interpretare concetti, sentimenti, fatti e opinioni, in forma sia orale sia scritta, utilizzando materiali visivi, sonori e digitali attingendo a varie discipline e contesti. Essa implica l'abilità di comunicare e relazionarsi efficacemente con gli altri in modo opportuno e creativo.”

2. Competenza multilinguistica

“Capacità di utilizzare diverse lingue in modo appropriato ed efficace allo scopo di comunicare. In linea di massima essa condivide le abilità principali con la competenza alfabetica: si basa sulla capacità di comprendere, esprimere e interpretare concetti, pensieri, sentimenti, fatti e opinioni in forma sia orale sia scritta (comprensione orale, espressione orale, comprensione scritta ed espressione scritta) in una gamma appropriata di contesti sociali e culturali a seconda dei desideri o delle esigenze individuali.”

⁷ Gazzetta Ufficiale Unione Europea, *Raccomandazione del consiglio europeo relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente*, maggio 2018.

⁸Ibid.

3. Competenza matematica e in scienze, tecnologie, ingegneria

“Rappresenta la capacità di sviluppare e applicare il pensiero e la comprensione matematici per risolvere una serie di problemi in situazioni quotidiane.

La competenza in Scienze si riferisce alla capacità di spiegare il mondo che ci circonda usando l'immagine delle conoscenze e delle metodologie, comprese l'osservazione e la sperimentazione, per identificare le problematiche e trarre conclusioni che siano basate su fatti empirici.

Le competenze in Tecnologie e Ingegneria sono applicazioni di tali conoscenze e metodologie per dare risposta ai desideri o ai bisogni avvertiti dagli esseri umani.”

4. Competenza digitale

“Presuppone l'interesse per le tecnologie digitali e il loro utilizzo con dimestichezza e spirito critico e responsabile per apprendere, lavorare e partecipare alla società. Essa comprende l'alfabetizzazione informatica e digitale, la comunicazione e la collaborazione, l'alfabetizzazione mediatica, la creazione di contenuti digitali (inclusa la programmazione), la sicurezza (compreso l'essere a proprio agio nel mondo digitale e possedere competenze relative alla cibersecurity), le questioni legate alla proprietà intellettuale, la risoluzione di problemi e il pensiero critico.”

5. Competenza personale, sociale e capacità di imparare a imparare

“Consiste nella capacità di riflettere su sé stessi, di gestire efficacemente il tempo e le informazioni, di lavorare con gli altri in maniera costruttiva, di mantenersi resilienti e di gestire il proprio apprendimento e la propria carriera. Comprende la capacità di far fronte all'incertezza e alla complessità, di imparare a imparare, di favorire il proprio benessere fisico ed emotivo, di mantenere la salute fisica e mentale, nonché di essere in grado di condurre una vita attenta alla salute e orientata al futuro, di empatizzare e di gestire il conflitto in un contesto favorevole e inclusivo.”

6. Competenza in materia di cittadinanza

“Si riferisce alla capacità di agire da cittadini responsabili e di partecipare pienamente alla vita civica e sociale, in base alla comprensione delle strutture e dei concetti sociali, economici, giuridici e politici oltre che dell'evoluzione a livello globale e della sostenibilità.”

7. Competenza imprenditoriale

“Si riferisce alla capacità di agire sulla base di idee e opportunità e di trasformarle in valori per gli altri. Si fonda sulla creatività, sul pensiero critico e sulla risoluzione di problemi, sull'iniziativa e sulla perseveranza, nonché sulla capacità di lavorare in modalità collaborativa al fine di programmare e gestire progetti che hanno un valore culturale, sociale o finanziario.”

8. Competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali

“Implica la comprensione e il rispetto di come le idee e i significati vengono espressi creativamente e comunicati in diverse culture e tramite tutta una serie di arti e altre forme culturali. Presuppone l'impegno di capire, sviluppare ed esprimere le proprie idee e il senso della propria funzione o del proprio ruolo nella società in una serie di modi e contesti.”

La Gazzetta Europea, inoltre, specifica come queste competenze siano considerate tutte di pari importanza. Possono essere utilizzate e applicate in contesti e combinazioni differenti, è importante quindi ricordare l'interconnessione che vi è fra esse: gli aspetti essenziali di un determinato ambito favoriscono le competenze in un altro, permettendo, nell'insieme, di attivare nella persona la creatività, l'analisi, la capacità di evolvere nel tempo ed evolvere attraverso i contesti sociali e lavorativi.

Formazione continua – i dati

“È essenziale che l'apprendimento permanente diventi una realtà per tutti, poiché la crisi ha ulteriormente accelerato la trasformazione della nostra economia e delle competenze richieste. Oggi troppi adulti non partecipano all'apprendimento sul posto di lavoro e la pandemia ha ulteriormente ridotto le loro opportunità di farlo”⁹

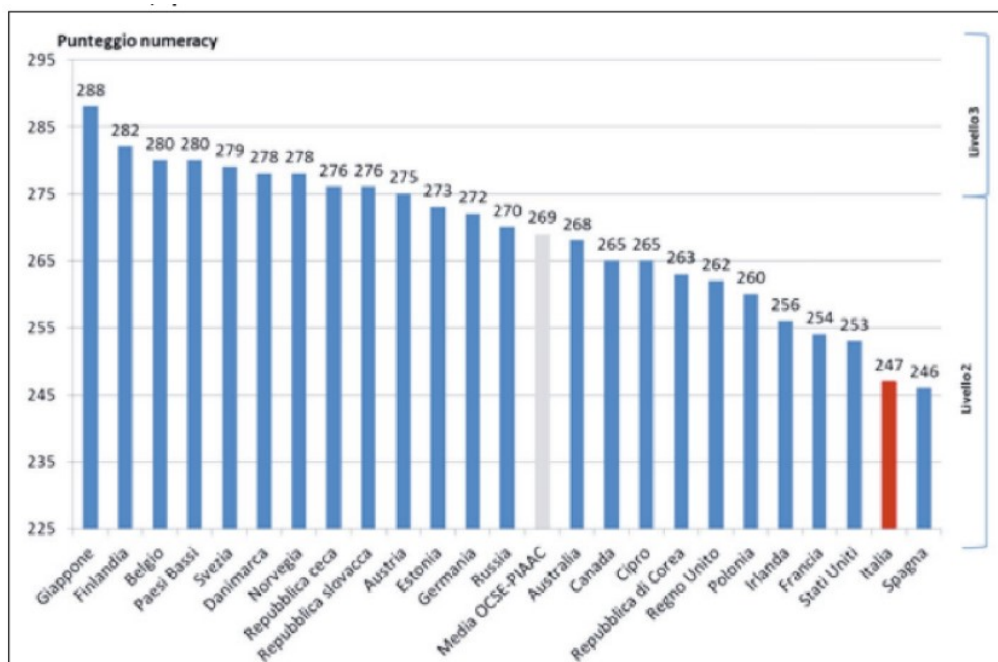
Queste le parole di Mathias Cormann, segretario generale dell'OCSE, il quale, con poche righe, riassume l'importante necessità odierna di incentivare l'apprendimento, valorizzarlo e renderlo accessibile a tutti gli adulti.

Di conseguenza, la formazione di ognuno di noi non è più limitata al nostro percorso scolastico, ma si estende per tutto l'arco della vita, comprendendo l'età adulta con la cosiddetta “Formazione degli adulti”.

Va sottolineato che il punto di partenza di molti italiani, in ambito di competenze come *numeracy* e *literacy*, competenze che rilevano il sapere dell'individuo e le sue abilità in campo numerico e alfabetico (comprendere tesi, calcolo, schematizzazione, etc.), è alquanto basso rispetto alla media dei paesi OCSE, come riportato dai grafici nella pagina successiva.

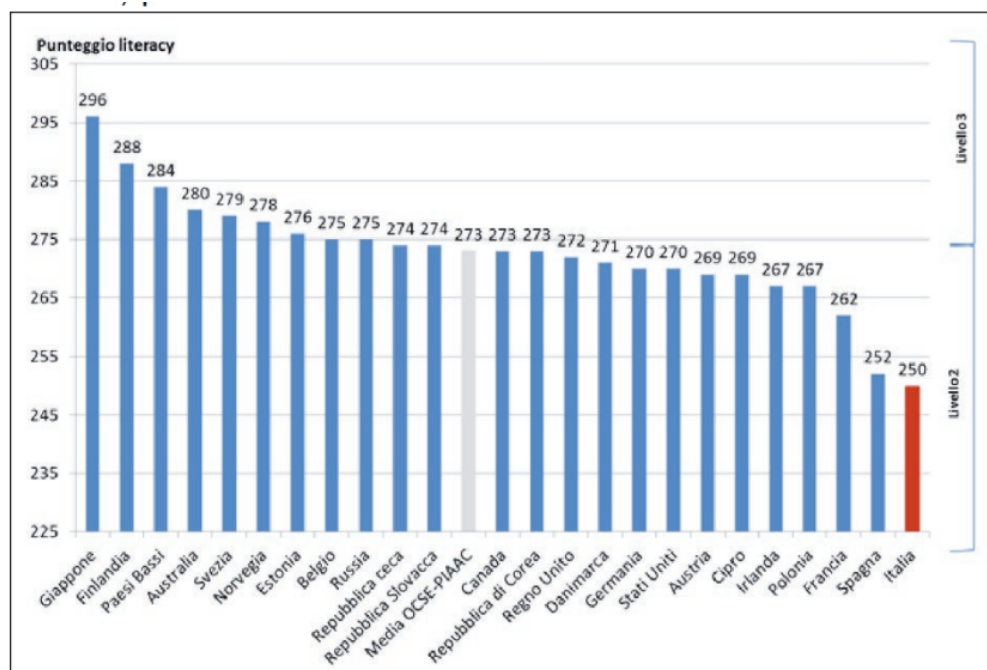
⁹Invasi Open – sito ufficiale prove nazionali, *Apprendere per la vita: i punti salienti dell'OECD Skills Outlook 2021*, Gennaio 2022.

Figura 1: Punteggio medio raggiunto da adulti di età compresa tra 16-65 anni sulla scala di competenze di *numeracy*, suddivisa in Paesi OCSE.



10

Figura 2: Punteggio medio raggiunto da adulti di età compresa tra 16-65 anni sulla scala di competenze di *literacy*, suddivisa in Paesi OCSE.



11

¹⁰ Elaborazione ISFOL su dati OCSE-PIAAC 2012

¹¹ Ibid.

Partendo da questi dati, il lavoro necessario per sostenere l'apprendimento permanente è sicuramente complesso ma al contempo importante e necessario.

Ai fini analitici, il rapporto dell'OCSE, considera che un individuo sia coinvolto nell'apprendimento degli adulti nel caso in cui abbia partecipato ad almeno una forma di apprendimento correlato al lavoro, formale o non formale, nei 12 mesi precedenti al colloquio svolto per la ricerca.

In molti paesi OCSE, di conseguenza, la partecipazione resta molto bassa: secondo l'indagine PIAAC, *Programme for the International Assessment of Adult Competencies*, (Indagine Internazionale sulle Competenze degli adulti), solo 2 adulti su 5, in media, partecipano a una formazione formale o non formale legata al lavoro¹².

Un'altra distinzione necessaria da sottolineare è relativa al livello d'istruzione dei lavoratori, che assume due forme: alto o basso. In merito a questo argomento, "Il sole 24 ore" ha svolto un'analisi sui dati OCSE. I risultati evidenziano che 8 adulti su 10, con basso livello d'istruzione, non partecipano ad attività di formazione e nemmeno 4 adulti su 10 con alto livello.

Partendo da questi dati, l'emergenza sanitaria ha inoltre accentuato notevolmente il divario fra le persone con differenti livelli d'istruzione, in quanto il calo delle ore di formazione causato dall'emergenza è stato più ampio tra i lavoratori con qualifiche medio – basse, mentre più contenuto tra i lavoratori molto qualificati.¹³

L'Italia, evidenzia lo stesso articolo, si trova agli ultimi posti nell'Ocse per la formazione degli adulti (riferimento alla fascia 25 – 65 anni), con una quota pari al 23% contro percentuali che sfiorano il 60% nei Paesi scandinavi e il 40% medio Ocse. L'autore dell'articolo ritiene che questo svantaggio italiano parta sin dalle basi, ovvero le competenze scolastiche essenziali dalle quali poi partire per costruire l'apprendimento successivo.

¹² <https://www.isfol.it/piaac/open-data-1>

¹³ Licini, *Lavoro: Ocse: formazione continua ancora più urgente nel post-Covid ma pochi la fanno. Studenti italiani in difficoltà*, Il Sole 24 Ore, 2021.

Raccomandazioni OCSE

Le gravi interruzioni nell'offerta di programmi di formazione professionale – oltre che di istruzione superiore – hanno così potenzialmente creato delle difficoltà durante le fasi di passaggio, ad esempio, dalla scuola dell'obbligo all'età adulta. Il rischio è quello che vi siano sempre meno investimenti nell'apprendimento degli adulti.

Il rapporto OCSE fornisce dunque alcune raccomandazioni¹⁴ interessanti ai fini di garantire l'apprendimento permanente. In particolare:

1. Porre al centro del processo di apprendimento il *learner*: progettare percorsi inclusivi, accessibili, adattabili, che permettano di proporre opportunità di apprendimento diversificate. Questo aiuta anche nel migliorare la qualità dell'istruzione e della formazione.
2. Costruire competenze per tutta la vita (*Skills for a lifetime*): basarsi su competenze solide, sulla volontà di apprendere dei vari soggetti e sull'abitudine ad apprendere che essi hanno.
3. Rafforzare il coordinamento e la diversificazione fra i servizi di apprendimento: stimolare quindi l'innovazione e la creazione di programmi nuovi, di qualità e inclusivi. Per portare queste iniziative su larga scala, però, è importante che le varie politiche creino sistemi di condivisione e gestione delle conoscenze e migliorino le procedure.

Capacità organizzative, lavoro di squadra, comunicazione efficace sono alcune delle competenze trasversali più richieste nel mondo del lavoro, per un'ampia varietà di occupazioni. Il rapporto OCSE sottolinea, anche con queste raccomandazioni, l'importanza di supportare i datori di lavoro nel fornire efficaci occasioni ai propri dipendenti per sviluppare al meglio queste competenze trasversali e tecniche.

¹⁴ OCSE, *OECD Skills Outlook 2021: learning for life*, OECD Publishing, Paris, 2021.

CAPITOLO SECONDO

La formazione a distanza e l'opportunità della formazione asincrona

“Solo chi si forma non si ferma”¹

La situazione straordinaria creata dalla Pandemia da Covid-19 ha, in principio, messo un punto di domanda relativo alla continuità dei percorsi di formazione. Come indicato nel capitolo precedente, la necessità di sviluppare competenze trasversali per ogni ambito lavorativo è reale e attuale. Questa necessità, infatti, ha richiesto sin da subito la riorganizzazione di molte attività, sia per contenere la pandemia che per garantire la continuità con quanto già iniziato.

Ogni settore lavorativo, quindi, ha dovuto riadattare le proprie attività. La formazione è uno di quei settori che, pur profondamente colpito, ha avuto la possibilità di una reazione *“compatibile, generalizzata e più o meno tempestiva”²*.

Nicola Dario, CEO di InFinance, spiega come il settore della formazione abbia saputo far fronte all'emergenza in maniera tempestiva anche per continuare a garantire l'apprendimento permanente e la continuità con i percorsi iniziati. La trasformazione da aule fisiche ad aule virtuali era ciò che molte aziende cercavano di fare da tempo, prevedendo non la sostituzione totale dell'aula fisica bensì un'introduzione di quella digitale a sostegno delle attività in presenza. Dario sostiene infatti che, per sostenere l'apprendimento permanente nel periodo post pandemico, diventerà una vera e propria necessità quella dell'introduzione di una formazione “ibrida”, intesa come un'integrazione equilibrata tra diversi stimoli formativi.

¹ Ortelli P., *Garantire la pluralità della formazione continua anche dopo l'emergenza COVID-19*, Ticinonews, 2020.

² Dario N., *La nuova formazione è...ibrida!*, Harvard Business Review, 2021.

“I percorsi formativi diventeranno, in sostanza, sempre più integrati (o integrabili), modulabili, flessibili e vicini alle esigenze dei fruitori.”

Definendo la formazione “ibrida” l’autore la intende comprensiva anche di un ramo della formazione che si sta sempre più sviluppando: la formazione a distanza.

Formazione a distanza (FaD)³

L’ISFOL (istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori), definisce la formazione a distanza con le seguenti parole: *“una strategia formativa che consente di partecipare ad un insieme di attività formative strutturate in modo da favorire una modalità di apprendimento autonomo e personalizzato, discontinuo nel tempo e nello spazio”*.⁴

L’autrice Anna Fata scrive relativamente agli aspetti psicologici legati alla formazione a distanza⁵ e, in particolare, fa riferimento ad alcune attenzioni necessarie durante la programmazione di questi percorsi.

In primo luogo, è sempre necessario tenere presente chi sia il destinatario e quali siano le sue caratteristiche peculiari, come l’esperienza che ha, e quali siano le sue competenze, in modo da rivolgersi, con l’intervento formativo, direttamente alla sua soggettività. L’apprendere della persona è poi influenzato dalla sua riflessione sulle azioni che svolge e come queste trasformino il corso della sua vita. L’apprendimento, infine, genera cambiamento e diversità, necessita quindi di un approccio critico che voglia promuovere il cambiamento come passaggio necessario per la vita di tutti.

L’autrice scrive poi relativamente alla flessibilità dell’apprendimento, soprattutto in termini di versatilità. Questa dimensione è importante perchè nei

³ In alcuni casi, verrà abbreviato il termine “Formazione a Distanza” utilizzando “FaD”.

⁴ Isfol, *Glossario di didattica della formazione*, FrancoAngeli, 1991.

⁵ Fata A., *Gli aspetti psicologici della formazione a distanza*, FrancoAngeli, 2004.

vari percorsi sono comprese persone con aspettative ed esigenze differenti, per le quali è richiesta elasticità di pensiero.

Le tre generazioni

La formazione a distanza rappresenta quell'insieme di metodi didattici condotti per mezzo della stampa o di mezzi meccanici o elettronici, questo avviene a causa della separazione fisica tra gli insegnanti e i discenti. I tre mezzi appena sottolineati (stampa, mezzi elettronici e meccanici) hanno segnato il passaggio delle tre generazioni della formazione a distanza.

Con l'espressione "a distanza" si vuole indicare la mancanza di continuità spaziale e/o temporale che c'è fra chi insegna e chi apprende. Ciò a cui si fa riferimento, al giorno d'oggi, è principalmente la formazione a distanza svolta grazie alla tecnologia digitale (PC, piattaforme, etc.). Va tuttavia specificato che essa nasce in periodi molto precedenti all'avvento della tecnologia. Si parla infatti di tre "generazioni"⁶, intendendo con esse una serie di cambiamenti ed evoluzioni nel campo della FaD che hanno rivoluzionato la stessa rendendola sempre più efficace ed accessibile ai più.⁷

La prima generazione (metà 1800), soprannominata anche scuola per corrispondenza, era rivolta soprattutto agli adulti e aveva come obiettivo quello di fornire un'istruzione di base e una formazione professionale. Gli strumenti di questa generazione erano la stampa e l'uso delle poste, venivano spediti a casa i materiali didattici ai partecipanti dei vari corsi, per favorire la loro alternanza studio – lavoro e per poi consentire di inviare il materiale compilato al docente.⁸

Intorno al 1920 si diffonde lo strumento della radio che va ad integrare l'istruzione per corrispondenza e anticipa il passaggio alla seconda generazione che avverrà poi negli anni '60 con l'introduzione della televisione nelle case delle

⁶ Nipper S., *Third generation distance learning and computer conferencing*. Oxford-Pergamon Press, 1989.

⁷ Anderson B., Simpson M., *History and Heritage in distance education*, Journal of Open, Flexible and Distance Learning, 2012.

⁸ Selvaggi S., Sicignano G., Vollono E., *E-Learning: Nuovi strumenti per insegnare, apprendere, comunicare online*, Springer, 2007.

persone. La televisione è stato un importantissimo mezzo, in quanto consentiva – e consente tutt'ora – di apprendere attraverso le immagini. Dava, quindi, la possibilità anche alle persone con un basso livello di scolarizzazione di avvicinarsi alla cultura.

Per quanto riguarda la terza generazione, essa prende avvio intorno alla seconda metà degli anni '80, quando viene inventato il computer. Con esso si parla di due fasi: la prima, *off-line*, che consiste nell'uso di strumenti che non utilizzano la rete, la seconda, *on-line*, basata sull'utilizzo di internet.⁹ Tutti gli autori convergono sull'idea che la terza generazione porti con sé l'importante riconoscimento dato all'interazione fra le parti, che attualmente è punto focale per la formazione a distanza dei giorni nostri.

Ci si riferisce alla terza generazione anche con il termine *e-learning*, che tradotto in italiano significa “formazione in rete”. La Commissione Europea ha definito l'*e-learning* con le seguenti parole:

“Con tale espressione si indica quindi l'uso della tecnologia per progettare, distribuire, selezionare, amministrare, supportare e diffondere la formazione, realizzando percorsi formativi personalizzati. Si ha così una nuova prospettiva: non è più l'utente a dirigersi verso la formazione, ma è la formazione a plasmarsi in base alle esigenze e alle conoscenze dell'utente.”

La formazione di prima e seconda generazione segue più un processo *estensivo*, rivolto quindi a grandi numeri, mentre quella di terza generazione produce un processo *intensivo*, rivolto a numeri più contenuti che però punta ad una maggiore interazione fra i partecipanti.¹⁰

⁹ Eletti V., *Che cos'è l'e-learning*, Carocci, 2002.

¹⁰ Trentin G., *Telematica e Formazione a distanza: il caso Polaris*, Franco Angeli, 1999.

FaD Sincrona e Asincrona

L'utilizzo di internet, per la formazione a distanza, è una vera e propria risorsa che, se usata nella giusta modalità, rappresenta un'opportunità valida e attualmente molto usata. La definizione di formazione a distanza data dall'ISFOL riferisce una discontinuità temporale, in essa risiede la principale differenza fra le attività sincrone ed asincrone.

Nella formazione sincrona le attività vengono svolte in tempo reale. Formatore e formando si trovano quindi connessi contemporaneamente su una piattaforma, pur trovandosi collegati da luoghi diversi.

In questa circostanza, l'interazione, seppur mediata dalla tecnologia, è immediata.¹¹

La formazione asincrona si basa sul concetto di comunicazione asincrona¹², che consiste nella ricezione dei messaggi che non vengono condivisi nello stesso momento bensì in uno diverso e spesso da un luogo diverso, il che consente un'organizzazione dei tempi che privilegia la flessibilità e le esigenze individuali. In questa modalità il formatore, mediante apposite piattaforme, condivide con i formandi il materiale didattico ed eventuali attività da svolgere senza che essi siano contemporaneamente collegati. In tal modo il docente non svolge un ruolo attivo all'interno dell'aula virtuale, dato che non vi è interazione diretta fra formando e formatore, che può però controllare lo svolgimento delle attività. A supporto di questo tipo di formazione vi sono alcuni strumenti molto importanti che rendono le attività dinamiche e coinvolgenti, fra tanti troviamo: video, quiz, presentazioni *Power Point*, *Gamification*, le piattaforme di comunicazione come *Zoom* e *Skype*, etc.

L'utilizzo di questi strumenti è reso possibile dallo sviluppo tecnologico continuo, dalla continua ricerca e informazione in campo digitale che viene effettuata ogni giorno.

¹¹ Redazione di Canale Formazione, *La differenza tra formazione sincrona e asincrona*, Canale formazione, maggio 2021.

¹² Farrer L., *The Art of Asynchronous: Optimizing Efficiency In Remote Teams*, Forbes, 2020.

“Lo sviluppo tecnologico, oggi, offre davvero molteplici opportunità alla formazione. Se adeguatamente selezionate e mediate da professionisti capaci e appassionati, il prossimo futuro per la formazione può essere... un bel futuro.”¹³

Osservando le due modalità formative, quella sincrona e quella asincrona, non è possibile affermare che una sia migliore dell'altra. Vi sono però aspetti da sottolineare relativi ad alcuni vantaggi e criticità delle stesse.

La formazione sincrona, caratterizzata dall'elemento del *real time*, permette di interagire in tempo reale mantenendo così le relazioni umane e assicurando momenti di coinvolgimento reciproco fra le persone presenti. Il formatore, con questa modalità, riesce in modo più agevole a monitorare il coinvolgimento dei partecipanti e rispondere in modo immediato a dubbi o domande. Questo tipo di formazione può essere utile, in particolare, nel momento in cui ci si avvicina per la prima volta a nuove competenze, verso le quali i partecipanti hanno una conoscenza basica e dove la guida pratica del formatore è essenziale.

Riunire molte persone in presenza necessita, però, di un'organizzazione logistica approfondita e di spazi adatti. La ricerca e la disponibilità dei luoghi per la formazione, se non già presenti, è un costo vivo della formazione che può rappresentare un punto critico relativo all'organizzazione di un percorso formativo. Partecipare in presenza, inoltre, sottintende riorganizzare il proprio tempo sapendo che l'evento può occupare più ore o addirittura giornate intere, con una tempistica definita da altri. Per quanto riguarda la formazione sincrona online, invece, la criticità che spesso si incontra è quella di trovare un momento in cui tutti i partecipanti siano disponibili e possano collegarsi ad una piattaforma.¹⁴

Dopo lo scoppio della Pandemia da Covid-19 il mondo della formazione, come già detto, ha dovuto reinventarsi per dare continuità ai percorsi iniziati e per

¹³ N.Dario, *La nuova formazione è...ibrida!*, Harvard Business Review, 2021.

¹⁴ Mercuri international, *La formazione sincrona: l'apprendimento in presenza e i suoi vantaggi*

far fronte all'emergenza sanitaria cercando, dove possibile, di limitare i contatti e ridurre la mobilità.

L'autore Andrea Granelli, in un suo articolo per Harvard Business Review¹⁵ sottolinea come si abbia assistito, infatti, ad una *“trasformazione epocale”* del modo di lavorare che, secondo l'autore, non è iniziata in questo periodo ma si sta solo acutizzando in alcune dimensioni. Per far fronte all'emergenza, Granelli spiega, fin dal principio, di come il digitale sia intervenuto per fornire molti contributi positivi ai processi di apprendimento e a quelli lavorativi, per ovviare ai disagi creati dalla Pandemia.

In particolare, vengono citate alcune novità digitali che hanno supportato e supportano tutt'ora le attività lavorative e la formazione, come le piattaforme, i sistemi di monitoraggio da remoto, le applicazioni per le conversazioni, etc. L'utilizzo di tutte queste novità digitali da parte del mondo formativo consiste proprio nella formazione asincrona. Fra i vantaggi di questa modalità troviamo sicuramente la riduzione della mobilità che sta diventando sempre più onerosa, pericolosa e poco sostenibile considerando l'avanzamento dei cambiamenti climatici.

*“È evidente che la mobilità sia sempre di più un costo, non solo diretto, come trasporto e pernottamenti, ma anche indiretto per i molteplici e crescenti rischi: malfunzionamento dei sistemi di trasporto, scioperi selvaggi, crescente imprevedibilità”*¹⁶

Risulta più agevole per molte persone collegarsi, quindi, alla rete e partecipare a percorsi proposti senza doversi spostare in altri luoghi e senza doversi collegare necessariamente in un determinato momento concordato con altri.

Alcune testimonianze riportano anche un aumento di partecipazione dovuto all'inclusività del mezzo digitale. Alessandra Colonna, Ceo di Bridge Partners, spiega come loro abbiano notato un aumento di quasi il 60% di

¹⁵ Granelli A., *Lavoro e formazione nell'epoca delle pandemie*, Harvard Business Review, 2020.

¹⁶ Ibid.

presenze femminili, ai loro corsi, rispetto al 2019¹⁷. Queste professioniste, spiega Colonna, sono coloro che in passato hanno rinunciato a partecipare ai corsi perché impossibilitate a spostarsi, anche per alcune notti, causa la gestione familiare che, troppo spesso, ancora oggi, ricade principalmente sulle spalle delle donne. Parlando di inclusività si fa anche riferimento a persone con problemi di mobilità che, grazie alle aule virtuali, riescono a partecipare agli incontri senza il dubbio di poter trovare barriere architettoniche nel luogo dell'incontro in presenza.

Una criticità relativa a questo tipo di formazione è però la mancanza dell'aspetto sociale della relazione, dato che tale modalità toglie la possibilità di porre domande e confrontarsi direttamente con il formatore o con gli altri partecipanti, elementi che, talvolta, si traducono in una riduzione della motivazione all'apprendimento.¹⁸ Questi aspetti sono rivendicati soprattutto da coloro i quali hanno partecipato, in passato, agli incontri formativi che le aziende proponevano sottoforma di assemblee in presenza. Questi incontri erano un'ottima occasione di confronto che però, con il tempo, sono stati via via studiati per essere più efficaci ed efficienti, proponendo quindi la presenza di meno persone e più attività esperienziali. L'avvento della Pandemia ha poi cancellato tutte, o quasi, le occasioni di confronto catapultando così varie generazioni alla formazione digitale.

La risposta a questa necessità, ovvero l'incontro delle esigenze della generazione passata e quella futura, è rappresentata dall'organizzazione di percorsi formativi *blended*, ovvero percorsi che prevedano attività asincrone e sincrone, sia in presenza che a distanza. Si tratta quindi di una sorta di sinergia tra on e offline, che pone fine alla contrapposizione fra i due tipi di formazione, quella in presenza e online.

Un modo interessante per guardare a questa nuova formazione è quello spiegato da Nicola Spagnuolo. Nel suo articolo per Harvard Business Review¹⁹,

¹⁷ Colonna A., *I tre benefici della formazione digitale*, Harvard Business Review, 2022.

¹⁸ <https://www.injob.com/career-plan/e-learning-vantaggi-e-svantaggi-della-formazione-on-line/>

¹⁹ Spagnuolo N., *L'efficacia della formazione nel dualismo tra online e offline*, Harvard Business Review, 2022.

Spagnuolo spiega come il valore della formazione assuma più o meno vigore a seconda della funzione che si attribuisce ad essa. Se ci si approccia alla formazione con sguardo lungimirante e innovativo, essa riveste una funzione di *“faro nello sviluppo di competenze necessarie coerenti e funzionali alla visione di crescita”* se, al contrario, essa viene inserita nei programmi aziendali senza avere ben chiari gli obiettivi a cui essa deve condurre, diventa un *“mero esercizio di sopravvivenza aziendale”*.

Quest’ottica esposta è importante soprattutto considerando che l’apprendimento è un processo continuo e non saltuario e dettato dalla motivazione del singolo, soprattutto in età adulta.

Le attività formative online svolte in maniera sincrona o asincrona, prosegue l’autore, risultano utili per innescare la curiosità della persona e la sua volontà di apprendimento. Con questo procedimento il valore della formazione online va oltre il mero trasferimento di nozioni, risulta bensì lo stimolo per la persona a voler approfondire ancor di più alcune tematiche, accendendo così la *“miccia della volontà di apprendimento”*.²⁰

Le società di formazione stanno cercando di far incontrare le varie esigenze del tempo in cui viviamo, proponendo percorsi adattabili, inclusivi e sempre più efficaci. Il rapporto speciale 2022 sulla Formazione Manageriale pubblicato da Harvard Business Review, riporta come tre quarti dei corsi per manager ora si svolga in maniera ibrida, prevedendo il 50% online e il 50% in presenza.²¹ Il rapporto presenta un quadro di ripresa, pur evidenziando le difficoltà relative all’inflazione, alla crisi geopolitica mondiale e dai rischi relativi al Covid-19.

Viene citata nel rapporto una sintesi sulla situazione data da Salesforce, un’azienda californiana di cloud computing, che spiega come sia importante non sprecare una crisi (riferendosi alla Pandemia) e di come sia necessario ora più che mai investire nel campo formativo ed andare avanti con coraggio.

²⁰ Ibid.

²¹ Sarno R. (a cura di), *La formazione manageriale nel 2022*, Harvard Business Review, 2022.

CAPITOLO TERZO

U-Train: la proposta di Performando

L'Università di Padova propone, per noi studenti, una serie di incontri informativi relativi alla professione del formatore.

Queste proposte sono estremamente ricche di spunti per chi vi partecipa e forniscono idee chiare su ciò che in futuro potrebbe essere la nostra professione. In quest'ambito, appunto, ci è stato proposto l'incontro con la dottoressa Sara Caroppo, collaboratrice della società Performando. Quest'ultima è una società di formazione e consulenza che opera sul territorio nazionale, sia nell'ambito privato che pubblico, sia di produzione di beni che di servizi.

L'attività dell'azienda si articola principalmente su quattro linee:

1. Formazione manageriale in presenza e online
2. Consulenza organizzativa e direzione
3. Business e team coaching
4. Organizzazione di eventi speciali

Dopo aver partecipato a questo incontro informativo, ho scelto di intervistare la dottoressa Caroppo per approfondire il progetto "U-Train", una piattaforma di formazione asincrona lanciata da Performando, da lei presentata in quell'occasione. In particolare, il mio interesse verteva sul capire com'era nata questa proposta, com'è stata organizzata, quali sono state le difficoltà incontrate e come le varie persone con cui Performando è in contatto percepiscano la formazione asincrona.

L'idea

Il progetto “U-Train” vede la sua luce durante il periodo del Covid-19. L'idea di fondo relativa al progetto era nata già tempo prima; nello svolgere i vari percorsi tradizionali di formazione, infatti, i collaboratori di Performando si erano accorti che sempre più persone manifestavano l'interesse di proseguire il percorso formativo oltre il periodo previsto in azienda, anche individualmente.

“Succedeva che andassimo a fare dei corsi in azienda e c'erano tante persone che alla fine di questi percorsi si avvicinavano a noi, manifestando l'intenzione di proseguire in qualche modo il percorso, anche in maniera individuale, lontano dal contesto aziendale”

Era nata quindi l'idea di creare una proposta per chi volesse continuare la formazione in maniera spontanea. Questa proposta, per l'appunto, aveva preso il nome di U-train, proposta di formazione contenente alcune “stazioni formative”, ovvero nodi concettuali che il soggetto può scegliere di sviluppare e approfondire. Queste stazioni erano state pensate per la durata di 2 ore ciascuna. La necessità di riformulare anche la durata della formazione per Performando era dovuta al diverso contesto in cui si decideva di agire: la formazione in azienda permette, infatti, di sviluppare il percorso in 4 o 8 ore. In questo caso, invece, le stazioni formative avevano durata di due ore, il che rendeva possibile erogarle, alla fine della giornata lavorativa, trattandosi di formazione individuale e volontaria.

Il progetto delle stazioni formative, poco dopo essere stato pensato, è stato però accantonato per necessità organizzative e per la mancanza di una vera e propria strutturazione.

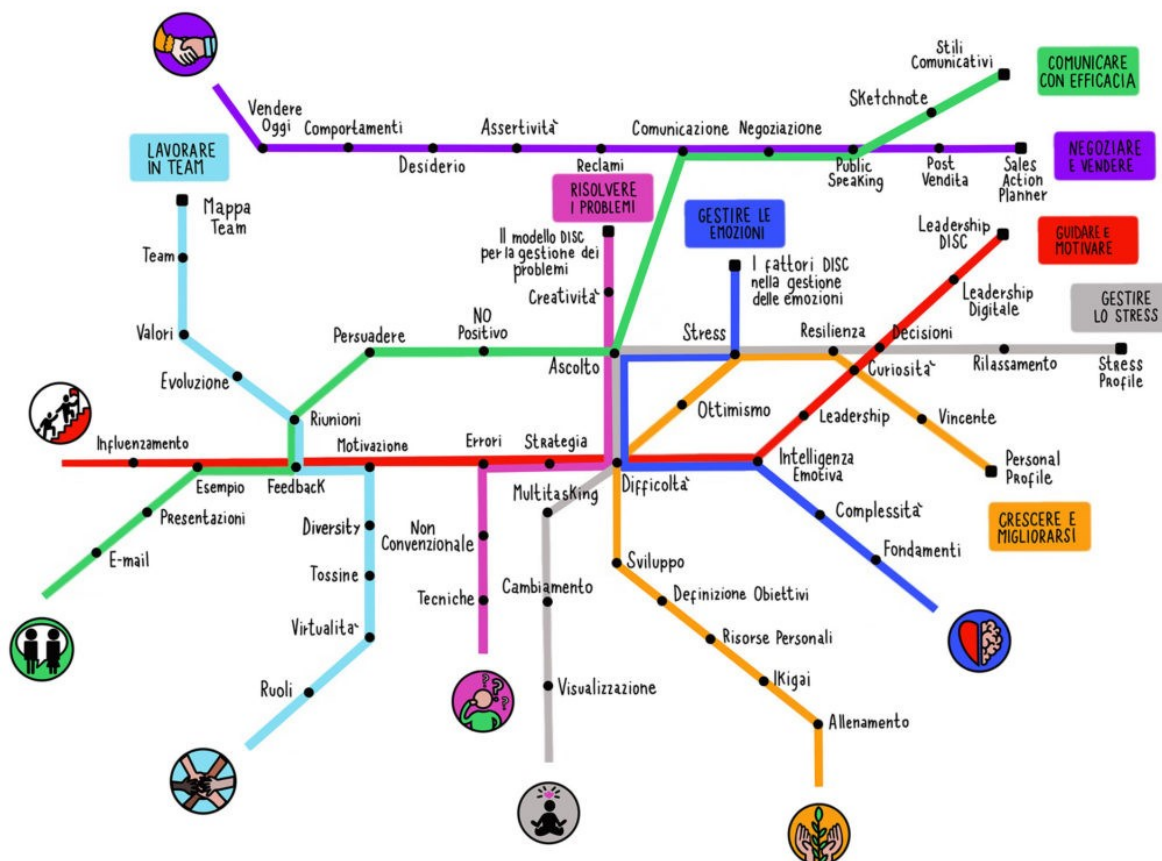
Lo scoppio della pandemia da Covid-19 ha invece fatto nascere nel team di Performando la volontà di ripensare e riorganizzare questo progetto.

“Abbiamo così unito le due situazioni: da una parte quest’idea dei contenuti di due ore a cui una persona singolarmente poteva accedere, e dall’altra parte la necessità della formazione on line per le questioni legate alla pandemia”

La ri-organizzazione del progetto, spiega la dottoressa Caroppo, non è avvenuta con difficoltà: le tempistiche erano già state convertite rispetto alla formazione d’aula in presenza ed era già stata concretizzata la metafora del viaggio che avrebbe fatto da filo conduttore per il progetto. La vera e propria differenza era relativa all’erogare questi contenuti on line. La sfida per il team è stata quella di pensare a queste stazioni formative in maniera digitale, puntando sempre alla creazione di contenuti accattivanti e nuovi, per garantire l’interesse del formando, che spesso affronta la formazione on line in maniera distaccata e svogliata.

Un ulteriore elemento utilizzato per rendere il percorso proposto originale e ricco è l’uso della metafora. Performando affida alla metafora una valenza formativa e, infatti, la metafora utilizzata per il progetto U-train, è relativa alla visione della formazione come un viaggio attraverso il quale la persona consegue i suoi obiettivi di sviluppo personale. Il progetto consente così a chi percorre le stazioni formative di essere protagonista del proprio viaggio, proponendo ad ognuno di creare il proprio percorso nel quale scegliere personalmente obiettivi, docenti e modalità. Il docente, definito “assistente di viaggio”, non è più solo una persona che dà delle indicazioni, bensì un accompagnatore del percorso nel quale il protagonista è il formando stesso.

Ecco la mappa contenente le stazioni formative di U-train:



22

Le linee proposte, come si può vedere nella mappa, sono molteplici e molto strutturate. In particolare, alcune stazioni formative sono comuni ad alcune di esse.

Osservando la mappa si può comprendere meglio la metafora del viaggio che viene utilizzata: la persona è protagonista del suo percorso e sceglie che tipo di viaggio intraprendere, dove fermarsi e, eventualmente, se approfondire più percorsi.

²² <https://www.utrain.it/>

Anche il logo del progetto riprende questo concetto:



23

Un punto simile ad una fermata metropolitana e la frase “Scegli il tuo per-corso”

Da Sincrono ad Asincrono

Durante il periodo di Lockdown e nei mesi successivi, le stazioni di U-train sono state erogate in modalità *online* sincrona, che prevede quindi che formatore e formando siano collegati nello stesso momento, ma a distanza.

Successivamente è nata l'idea di sviluppare queste stazioni sottoforma di formazione asincrona, vista la crescente richiesta da parte delle aziende di questo tipo di formazione.

“Ad un certo punto abbiamo visto che la formazione asincrona, che implica usufruire dei corsi quando si vuole, dove si vuole, appunto in tempi diversi, è una richiesta che le aziende stanno esprimendo in modo sempre più forte. Abbiamo quindi deciso di trasformare le stazioni U-Train in stazioni asincrone”

²³ Ibid.

La modalità di fruizione cambia: la persona che sceglie di iniziare il percorso U-train può entrare e frequentare il corso scelto secondo le tempistiche che preferisce.

Attualmente il *team* di Performando si trova nella fase di costruzione di queste stazioni. Per creare questi contenuti digitali e per il loro caricamento collaborano con un'agenzia digitale, *24 Consulting*, esperta nella creazione di contenuti per l'*e-learning*. Questo lavoro di preparazione, ha precisato la dottoressa Caroppo, richiede molto tempo; in particolare perché la volontà di Performando è di creare contenuti nuovi ed originali, senza svolgere un semplice "copia-incolla" delle slide che verrebbero utilizzate con la formazione d'aula.

La modalità asincrona, infatti, mette nella condizione di ripensare totalmente al processo formativo, perché sia formando che formatore non si trovano uno di fronte all'altro, e nemmeno da una parte all'altra dello schermo, nello stesso momento. L'interazione che si crea non è spontanea, va quindi creato e ricercato un approccio che garantisca una buona riuscita anche senza la ricezione del *feedback* immediato da parte dell'altra persona. Diventa importante quindi chiedersi: qual è la modalità giusta per trasmettere un contenuto? Qual è la modalità che garantisce che l'altra persona non provi noia ma sia ingaggiata e interessata?

La padronanza del contenuto che il formatore ha è importantissima, ma non solo: è importante anche il saper identificare quale sia il vero obiettivo di tale contenuto formativo, saper scegliere gli strumenti più utili e riuscire a suscitare un'emozione nella persona che osserva il contenuto digitale. Infine, la capacità di sintesi, necessaria per assicurare che il livello di attenzione sia adeguato e sufficiente per il tempo previsto dal contenuto digitale. Il tempo massimo di attenzione, sia pur non consecutivo, è di circa 20/30 min.

Dal punto di vista pratico, vengono creati dei testi, chiamati *storyboard*, che *24 Consulting* provvede poi a caricare in una piattaforma per la gestione dell'attività formativa denominata *11Board*.

Un esempio di procedimento svolto per rendere i contenuti delle stazioni asincroni è rappresentato dalla seguente descrizione:

“Ad esempio, se dovessi parlare di Leadership in un contesto d’aula, entrerei in aula e chiederei alle persone cosa ne pensano della leadership. Nella modalità asincrona io non posso chiedere nulla, in quanto non c’è l’incontro fra me e la persona. Quello che posso fare, per introdurre l’argomento, ad esempio, è proporre un test iniziale con il quale darò dei risultati tramite degli algoritmi e, in base a questi risultati, è possibile indirizzare la persona in un determinato percorso.”

Difficoltà incontrate

La dottoressa Caroppo non ha riferito, in prima battuta, una vera e propria difficoltà, bensì uno stimolo e una sfida che, come *team*, hanno e stanno seguendo: la volontà di convertire i contenuti, da sincroni ad asincroni, nella maniera più completa e precisa, senza perdere l’interesse che il formatore deve avere per raggiungere il massimo livello di apprendimento dell’altro.

“L’efficacia della formazione è sempre il fulcro, quindi le persone si devono portare a casa delle riflessioni e spunti utili da mettere in pratica già dal giorno successivo al viaggio effettuato.”

Rappresenta invece un punto critico la verifica dell’apprendimento. In presenza questa risulta più semplice, mentre on line, se considerata con le stesse modalità d’aula, è molto complessa da rilevare. Il punto di partenza consiste nel mettersi nei panni dell’utente: considerare tutte le variabili come l’età, la conoscenza del mezzo digitale, etc., con l’obiettivo di creare un contenuto che non si concentri sul trasferimento di un mero concetto (ad es. il modello di *leadership*) ma che punti, grazie alle emozioni suscitate e agli stimoli dati, a far apprendere il concetto in modo permanente, e non solo dal punto di vista teorico.

Verso il futuro

I test proposti alla fine delle attività svolte in modo asincrono sono efficaci per la valutazione della conoscenza, ma non per verificare l'acquisizione della competenza in sé.

La formatrice ha infatti riferito l'esempio di una persona che frequenta, per la durata di 20 min, la stazione formativa *leadership*. La persona non avrà in quel tempo interiorizzato e appreso il modello di leadership, ma potrà invece aver compreso, solo dal punto di vista teorico, gli elementi chiave del modello. Con questo esempio mi è stata riferita quindi l'idea progettuale del *team* che intende, con il tempo, rendere il progetto *blended* ossia prevedere una parte asincrona da associare poi ad una parte di verifica con un docente. In generale quindi, ha sottolineato la dott.ssa, la formazione asincrona può difficilmente sostituire in toto la formazione in presenza.

“La formazione asincrona può essere però un buon punto di partenza, per preparare il terreno – possiamo dire – o perché, dopo degli incontri in presenza, ci siano delle parti asincrone che possono permettere alla persona di aggiornarsi, di avere delle lezioni di micro-learning o di proporre spunti di approfondimento. Diventa quindi opportuno integrare, in modo strutturale, le varie modalità.”

Performando nota ogni giorno come la formazione asincrona sia sempre più diffusa e scelta, soprattutto ora che ci troviamo in un'emergenza sanitaria, la quale ha accelerato l'uso di questo approccio che sarebbe comunque arrivato nel mondo formativo. L'azienda, infatti, sceglierà l'integrazione dei metodi, in presenza e a distanza, sincrono e asincrono, in quanto ritiene l'integrazione l'approccio migliore e più efficace.

Con uno sguardo verso il futuro, inoltre, si è parlato di ciò che, secondo l'approccio di Performando, possa essere un punto di miglioramento nell'ottica della formazione asincrona. Il riferimento da lei fatto è stato immediato: l'integrazione di competenze. Con questo termine ha inteso il lavoro in sinergia

che deve esserci fra più professionisti: mentre per la formazione d'aula era necessaria la presenza "solo" di un formatore, per la formazione asincrona entrano in gioco altre professionalità, come ad esempio il creatore dei contenuti digitali, l'esperto di *Gamification* o l'esperto di grafiche.

Con il termine *Gamification* si intende l'utilizzo di dinamiche tipiche dei videogiochi in altri contesti non di gioco.

Albert Einstein diceva che *"il gioco aiuta ad ottenere e vedere migliori soluzioni, a sentirsi migliori, a trovare nuovi usi e nuove modalità di porsi di fronte alle solite azioni"*. L'obiettivo di questa pratica è, quindi, riuscire a coinvolgere gli utenti, far realizzare loro alcune azioni e motivarli con alcune meccaniche di gioco come le classifiche, i punti, i livelli da superare, etc.

Performando ha sempre programmato attività formative in aula basate sull'approccio della formazione esperienziale e per questo sta cercando di riproporre quest'approccio con le stazioni formative di U-Train, anche grazie alle possibilità date dalla *Gamification*.

"In aula, nella formazione classica, puntiamo a far vivere ai partecipanti delle esperienze nel qui ed ora per poi parlare di quanto accaduto e fare dei parallelismi con la loro vita lavorativa. Nella formazione online il principio è sempre lo stesso, ovvero far fare loro un'esperienza che deve sempre avere un'utilità ai fini dell'apprendimento"

Alla richiesta di visionare qualche esempio pratico in cui viene applicata la *Gamification* mi è stata mostrata un'attività che viene proposta all'interno di un percorso formativo asincrono sulla sicurezza sul lavoro. Il gioco scelto per strutturare questa attività è quello della caccia al tesoro. Il partecipante viene inserito all'interno di un ambiente virtuale che rispecchia fedelmente il suo ambiente lavorativo e, in un arco di tempo definito, deve individuare i pericoli nascosti all'interno della stanza. Ad ogni elemento individuato avvengono due cose: l'aumento del punteggio per aver riconosciuto l'elemento pericoloso e l'apertura di una schermata minore dove poter leggere le specifiche della norma

di sicurezza legata a quel preciso pericolo. In questo modo la persona ha l'occasione, giocando, di avere un *feedback* immediato delle sue conoscenze e fissare i concetti chiave, di fissare i concetti chiave, in questo caso relativi al tema sicurezza sul lavoro, approfondendoli ulteriormente nel corso dell'attività.

Il principio della *Gamification* risulta essere efficace anche per contenuti meno tecnici più valoriali come le stazioni U-train che trattano principalmente contenuti relativi alle *soft skills* come motivazione, leadership, il lavoro in *team*, etc.

Ad esempio, nella stazione Leadership di U-Train che ho potuto visionare è contenuto un test sull'assertività che la persona compila e alla quale viene dato un riscontro immediato sul suo profilo comunicativo, e un gioco interattivo per valutare l'apprendimento relativo agli stili di leadership, per cui per ogni risposta sbagliata viene data la possibilità al partecipante di riprovare. Nella stazione formativa queste interazioni sono alternate da video, presentazioni e animazioni. Un'ulteriore particolarità di queste stazioni è la scelta di inserire dei contenuti legati allo *storytelling*, non necessariamente aziendale. Nella stazione formativa della leadership, ad esempio, i riferimenti alla storia di Ulisse o un quiz legato alla figura di Alessandro Magno danno ritmo al corso, introducendo elementi legati ad aspetti culturali che stimolano l'interesse e la curiosità delle persone. Dal punto di vista tecnico, anche in questo caso, l'organizzazione e la creazione di questi giochi viene svolta in partnership con la società *24 Consulting* che digitalizza le idee e le proposte di Performando.

La percezione del valore

Ho voluto chiedere infine alla dottoressa Caroppo se, a suo avviso, le varie persone che seguono i percorsi U-Train abbiano capito o meno il valore della formazione.

La risposta si è incentrata soprattutto su cosa percepiscano o meno gli utenti di questi corsi, in particolare ha fatto riferimento alla breve durata degli stessi, la quale li rende efficienti agli occhi della persona che li sceglie. Al contempo, non è mancato il riferimento al fatto che molti utenti approccino la formazione asincrona ritenendola noiosa e poco stimolante. Quest'ultimo punto è dovuto all'approccio iniziale che c'è stato con questo tipo di formazione: al posto di implementare i contenuti per renderli adatti all'approccio asincrono, in diversi casi, sono stati solo convertiti in slide caricate sulle piattaforme. Questo purtroppo ha generato diffidenza da parte degli utenti, la maggioranza dei quali ancora non comprende bene il valore della formazione asincrona.

In questo percorso però si è sempre in miglioramento. Le varie piattaforme e proposte, ora, si stanno aggiornando per proporre percorsi ricchi e autentici che integrino la formazione sincrona e asincrona, garantendo esperienze di valore per le persone che decidono di iniziare questo tipo di percorso formativo. Quest'ottica di miglioramento è necessaria ora più che mai, vista la grande richiesta di formazione attuale, infatti, le stazioni formative create da Performando sono ideate anche in ottica di formazione continua; una volta completato un percorso la persona può, se vuole, restare aggiornato ricevendo dei *micro – learning*, ovvero degli aggiornamenti riguardanti il tema precedentemente scelto.

Conclusioni

Questo elaborato finale mette in luce il percorso evolutivo che c'è stato, e continua ad esserci, nel mondo della formazione continua. La Pandemia da Covid-19 ha evidenziato alcune necessità che stavano già da anni emergendo ma che, con l'emergenza sanitaria, si sono evidenziate in maniera marcata. Si fa riferimento a due tipi di esigenze: quelle degli adulti lavoratori e quelle delle società di formazione. Le persone adulte manifestano la volontà di consolidare competenze trasversali come la creatività, il pensiero critico, il *problem solving*, etc., importanti per saper affrontare i cambiamenti ai quali la vita li pone davanti. Dall'altro lato, le società di formazione iniziano a ripensare ai loro percorsi formativi per proporre alcuni più flessibili e adattabili alle esigenze del singolo lavoratore.

Lo sguardo che l'elaborato vuole proporre è uno sguardo di fiducia nei confronti dell'evoluzione dei percorsi formativi. L'efficacia dei percorsi relativi alle competenze trasversali si presenta soprattutto nel medio-lungo termine, formando la persona per affrontare le attività che svolge con consapevolezza delle proprie capacità e competenze, e per saperle mettere in pratica. Se a questa ricca proposta formativa si affianca il suo essere inclusiva e flessibile, comprendendo delle parti svolte in forma asincrona, questo rappresenta un punto di svolta.

Il delicato compito del formatore comprenderà, vista la potenzialità del digitale, il saper mantenere il contatto umano e la relazione con le persone che prenderanno parte a questi percorsi. Andare incontro alle esigenze delle persone, proponendo percorsi anche a distanza, non rappresenta un indebolimento della formazione, bensì un consolidarsi di essa nella vita quotidiana delle persone. Un articolo di Harvard Business Review, rivista citata spesso in questo elaborato, sottolinea come il digitale abbia cambiato la nozione di prossimità; oggi, essere prossimi a qualcuno, non dipende dalla vicinanza fisica, ci si sta vicini perché si conosce ciò che piace all'altro e cosa gli serve, provando e suscitando empatia. Questa ridefinizione spiega la sfida che

affronteranno le società nel riaccorpate in modo innovativo la dimensione in presenza con quella digitale. L'attività in presenza non è, quindi, destinata a sparire, andrà invece rafforzata, perché da essa si pretenderà sempre di più, dovrà prevedere contenuti che vadano oltre il digitale. Le esperienze di scambio e condivisione, passando costantemente dallo scambio *on* a quello *offline*, rappresenteranno una possibile soluzione alla crescente necessità di prevedere un apprendimento che duri per tutto il corso della vita.

Bibliografia

Anderson B., Simpson M., *History and Heritage in distance education*, Journal of Open, Flexible and Distance Learning, 2012.

CEDEFOP, *Linee guida europee per la convalida dell'apprendimento non formale e informale*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2016.

Colonna A., *I tre benefici della formazione digitale*, Harvard Business Review, 2022.

Costa G., Gianecchini M., *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*, McGraw Hill, 2019.

Dario N., *La nuova formazione è...ibrida!*, Harvard Business Review, 2021.

Eletti V., *Che cos'è l'e-learning*, Carocci, 2002.

Farrer L., *The Art of Asynchronous: Optimizing Efficiency In Remote Teams*, Forbes, 2020.

Fata A., *Gli aspetti psicologici della formazione a distanza*, FrancoAngeli, 2004.

Gazzetta Ufficiale Unione Europea, *Raccomandazione del consiglio europeo relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente*, 2018.

Granelli A., *Lavoro e formazione nell'epoca delle pandemie*, Harvard Business Review, 2020.

Grion V., Aquario D., Restiglian E., *Valutare nella scuola e nei contesti educativi*, Cleup, 2019.

ISFOL, *Glossario di didattica della formazione*, FrancoAngeli, 1991.

Licini, *Lavoro: Ocse: formazione continua ancora più urgente nel post-Covid ma pochi la fanno. Studenti italiani in difficoltà*, Il Sole 24 Ore, 2021.

Nipper S., *Third generation distance learning and computer conferencing*. Oxford-Pergamon Press, 1989.

OCSE, *Skills Outlook 2021: learning for life*, Oecd I Library, 2021.

OCSE, *OECD Skills Outlook 2021: learning for life*, OECD Publishing, Paris, 2021.

Ortelli P., *Garantire la pluralità della formazione continua anche dopo l'emergenza COVID-19*, Ticinonews, 2020.

Pezzoli M. (a cura di), *Soft Skills che generano valore – Le competenze trasversali per l'industria 4.0*, FrancoAngeli, 2017.

Sarno R. (a cura di), *La formazione manageriale nel 2022*, Harvard Business Review, 2022.

Selvaggi S., Sicignano G., Vollono E., *E-Learning: Nuovi strumenti per insegnare, apprendere, comunicare online*, Springer, 2007.

Spagnuolo N., *L'efficacia della formazione nel dualismo tra online e offline*, Harvard Business Review, 2022.

Trentin G., *Telematica e Formazione a distanza: il caso Polaris*, Franco Angeli, 1999.

Sitografia

Canale formazione, *La differenza tra formazione sincrona e asincrona*, Canale formazione, 2021.

Ultima consultazione: 5 settembre 2022

Injob, *E-learning: vantaggi e svantaggi della formazione online*.

Ultima consultazione: 9 settembre 2022

Invasi Open – sito ufficiale prove nazionali, *Apprendere per la vita: i punti salienti dell'OECD Skills Outlook 2021*.

Ultima consultazione: 6 settembre 2022

ISFOL, *Indagine PIAAC*.

Ultima consultazione: 6 settembre 2022

Mercuri International, *La formazione sincrona: l'apprendimento in presenza e i suoi vantaggi*.

Ultima consultazione: 9 settembre 2022

Performando, *U-Train – segui il tuo percorso*

Ultima consultazione: 12 settembre 2022