ARTICOLO DI ELEARNINGNEWS

Anno 10 - numero 403 di Mercoledì 25 novembre 2026

Dal "push" al "pull": la nuova era della formazione aziendale

Scopri come trasformare la formazione aziendale da obbligo imposto a scelta autonoma, promuovendo un apprendimento continuo guidato dalle reali esigenze dei dipendenti

Per decenni, l'e-mail automatica generata dal sistema HR con oggetto "Nuovo corso obbligatorio assegnato" ha rappresentato lo standard della didattica in azienda. Si tratta di un approccio unidirezionale in cui il dipartimento risorse umane decide, pianifica e stabilisce cosa, come e quando i collaboratori debbano imparare. Questo paradigma, figlio di una visione prettamente industriale e sequenziale del lavoro, si scontra oggi con un mercato che richiede agilità, aggiornamento continuo e, soprattutto, motivazione intrinseca.

I professionisti moderni sono abituati a reperire informazioni in tempo reale nella loro vita privata: cercano un tutorial su YouTube per risolvere un problema tecnico o ascoltano un podcast per comprendere le nuove tendenze di mercato. Riportare questa stessa naturalezza all'interno dei confini aziendali significa operare un cambio di prospettiva netto: abbandonare la logica della somministrazione dall'alto per abbracciare un ecosistema in cui le competenze si coltivano per interesse, curiosità e ambizione personale.

Che cosa significa passare dal push al pull?

Nel gergo dello sviluppo organizzativo, i termini "push" e "pull" descrivono due filosofie diametralmente opposte nella gestione e distribuzione della conoscenza.

Il modello **push** (spingere) è quello tradizionale. L'azienda identifica un gap formativo a livello macro e "spinge" un modulo didattico verso una specifica platea di dipendenti. È un metodo direttivo, standardizzato e governato da rigide scadenze. Funziona bene per ambiti specifici, come la conformità normativa o la sicurezza sul lavoro, dove l'assolvimento di un obbligo legale non ammette deroghe. Tuttavia, se applicato in modo indiscriminato allo sviluppo delle **soft skills**, della leadership o delle competenze tecniche avanzate, mostra rapidamente i suoi limiti: viene percepito come un'interruzione fastidiosa della produttività e raramente garantisce un reale assorbimento dei concetti.

Il modello **pull** (tirare), al contrario, mette il lavoratore al centro della scena. In questo scenario, l'organizzazione si preoccupa di costruire un ambiente ricco di risorse, lasciando che sia il dipendente a "tirare" a sé i contenuti di cui ha bisogno, nel momento esatto in cui ne avverte la necessità lavorativa o intellettuale. È una dinamica on-demand e fortemente personalizzata, in perfetta sintonia con le teorie dell'andragogia, secondo cui un adulto apprende in modo duraturo solo quando percepisce l'utilità pratica e immediata di ciò che sta studiando.

I limiti della formazione vissuta come "compito a casa"

Continuare a trattare i dipendenti come studenti passivi a cui assegnare delle verifiche a scadenza genera inefficienze silenziose e costose. Quando un percorso formativo viene subito come un'imposizione, l'attenzione cala drasticamente. Subentra la cosiddetta mentalità del "tick-the-box": il dipendente avvia il modulo e-learning, abbassa il volume, clicca compulsivamente su "Avanti" pur di arrivare al quiz finale, tenta di superarlo a tentoni e torna finalmente alle proprie urgenze operative.

Questo comportamento non è sintomo di scarsa professionalità, ma la naturale e documentata reazione del cervello umano a un carico cognitivo decontestualizzato. Le nozioni acquisite in questo stato mentale evaporano in poche settimane, rendendo vano l'investimento sostenuto dall'azienda per lo sviluppo o l'acquisto dei materiali didattici.

Come costruire una cultura dell'apprendimento autonomo

La transizione verso una formazione libera non si risolve semplicemente sbloccando le restrizioni di accesso ai corsi sul portale aziendale. Richiede un profondo lavoro sulle abitudini e sulla cultura organizzativa.

Il ruolo della sicurezza psicologica e la gestione del tempo

Il primo e più solido ostacolo all'apprendimento autonomo è la **percezione del tempo**. Se i collaboratori sono costantemente oberati da scadenze pressanti e il management valuta l'efficienza unicamente in base alle ore di lavoro operativo, nessuno si prenderà il lusso di consultare il catalogo formativo per pura curiosità professionale. L'azienda deve istituzionalizzare il tempo per la formazione, riconoscendolo come parte integrante e retribuita dell'orario di lavoro. Senza la sicurezza psicologica di potersi dedicare allo studio senza essere giudicati "improduttivi", il modello pull è destinato a fallire.

Da controllori a coach: la trasformazione dei manager

Nel passaggio al modello pull, il ruolo dei responsabili di team subisce una mutazione profonda. Il manager smette di essere il controllore che verifica le percentuali di completamento dei corsi per diventare un **mentore**. Attraverso colloqui periodici e feedback continui, il leader aiuta il collaboratore a identificare le proprie aree di miglioramento e suggerisce percorsi esplorativi, indirizzando la curiosità del singolo verso gli obiettivi strategici del reparto.

L'ecosistema tecnologico: LXP e Social Learning

Dal punto di vista infrastrutturale, il passaggio dal push al pull coincide con l'evoluzione degli strumenti software a disposizione delle risorse umane.

Il catalogo corsi: da archivio polveroso a libreria intelligente

I tradizionali Learning Management System (LMS), progettati per tracciare le scadenze e produrre reportistica per gli auditor, risultano spesso rigidi per l'utente finale. Oggi la tendenza è integrare le **Learning Experience Platform (LXP).** Queste piattaforme offrono interfacce fluide, motori di ricerca semantici e logiche di fruizione simili a quelle dei servizi di streaming. Un catalogo efficace non è un elenco alfabetico di titoli burocratici, ma una libreria visivamente curata, frammentata in micro-contenuti (pillole da tre a cinque minuti, podcast, brevi video-tutorial) facilmente consumabili in una pausa. Gli algoritmi di intelligenza artificiale integrati nelle LXP suggeriscono attivamente i contenuti ("I tuoi colleghi del marketing hanno seguito anche..."), agevolando la scoperta autonoma di nuove competenze.

La forza dei contenuti generati dagli utenti (UGC)

Un ambiente pull esprime il suo massimo potenziale quando si apre al **Social Learning** e agli **User Generated Content**. Invece di affidare la creazione dei corsi esclusivamente all'ufficio formazione, si mettono a disposizione dei dipendenti strumenti agili per condividere le proprie best practice. Un tecnico informatico può registrare in autonomia un breve screencast su come risolvere un bug ricorrente, rendendolo disponibile a tutto il dipartimento. Quando la formazione diventa un processo di condivisione orizzontale, il coinvolgimento e l'assorbimento delle informazioni crescono in modo esponenziale.

Misurare il successo in un ambiente pull

Uno dei timori più diffusi tra i direttori HR è la perdita di controllo: se i dipendenti scelgono cosa studiare, come si dimostra il **ritorno sull'investimento (ROI) della formazione**? In un modello pull, le metriche cambiano. Non si misura più l'efficacia formativa contando il numero di attestati stampati o il 100% di completamento di una slide. I nuovi indicatori (KPI) diventano il numero di accessi volontari alla piattaforma, il tempo di permanenza sui moduli opzionali, le interazioni sociali (commenti, condivisioni, valutazioni dei corsi) e, soprattutto, l'impatto reale sulle performance operative, misurato attraverso i sistemi di valutazione periodica.

L'equilibrio necessario: convivenza di regole e libertà

Adottare un approccio pull non significa precipitare nell'anarchia formativa o smettere di presidiare le competenze critiche. Le imprese operano in contesti normati e complessi, dove alcune nozioni devono necessariamente essere trasferite con certezza, tracciabilità e tempestività.

L'approccio più maturo ed efficace consiste in una convivenza ibrida. Le organizzazioni continueranno a utilizzare i meccanismi di assegnazione push per le conformità normative, per i protocolli di sicurezza e per le fasi critiche di onboarding. Tutto il resto dell'ecosistema ? dallo sviluppo delle competenze relazionali all'aggiornamento sui nuovi applicativi software, fino ai percorsi di crescita per futuri leader ? sarà aperto e a disposizione. Questo equilibrio trasforma l'azienda da semplice distributrice di nozioni a vera facilitatrice di opportunità, responsabilizzando i dipendenti e rendendoli i veri architetti del proprio futuro professionale.