ARTICOLO DI ELEARNINGNEWS

Anno 10 - numero 392 di Mercoledì 09 settembre 2026

Come rendere efficaci i programmi di "apprendimento sociale"

Scopri come trasformare la formazione aziendale passando da una partecipazione passiva a una collaborazione autentica. Cinque approcci pratici per rendere l'apprendimento sociale efficace, risolvendo problemi reali e sviluppando competenze condivise.

Nella formazione aziendale, il termine "**sociale**" è diventato quasi onnipresente. Basta aggiungere un forum di discussione a un corso online, incoraggiare i dipendenti a commentare un post o a porre una domanda alla fine di un modulo, e improvvisamente un'esperienza formativa può essere definita "sociale". Ma questa definizione presenta un problema, perché un forum di discussione in sé non è apprendimento sociale, bensì uno strumento in grado di supportarlo.

In molti programmi di e-learning aziendale, i **forum di discussione** sono al centro dell'esperienza. Un corso inizia con una domanda introduttiva, i partecipanti sono invitati a condividere le loro aspettative e il modulo si conclude con un'altra discussione su cosa si è imparato e come lo si applicherà. Il risultato è spesso prevedibile: una manciata di persone pubblica un post, altri leggono senza rispondere, e alcuni contribuiscono solo perché la partecipazione è obbligatoria. Dopo pochi giorni, la conversazione scompare nella piattaforma. La tecnologia e l'interazione ci sono, ma l'apprendimento potrebbe mancare.

Il vero apprendimento sociale avviene quando le persone **imparano collaborando e interagendo tra loro**, attraverso l'osservazione, il feedback, la sperimentazione e la risoluzione condivisa dei problemi. Non si tratta tanto di scrivere un commento, quanto piuttosto di fare qualcosa insieme. Come possono quindi le aziende passare da una partecipazione passiva a una collaborazione autentica e allo sviluppo delle competenze?

Ecco cinque approcci pratici.

1. Sostituire le domande di discussione con problemi reali

Il modo più semplice per rendere un forum più coinvolgente non è porre domande migliori, ma **offrire alle persone qualcosa di cui valga la pena discutere**. Molti corsi si basano su quesiti che generano opinioni piuttosto che favorire l'apprendimento (ad esempio: "Cosa ne pensi di questo argomento?"). Bisogna invece proporre agli studenti un problema realistico da risolvere. A un team di vendita potrebbe essere presentato uno scenario difficile con un cliente, ai manager potrebbe essere chiesto come gestire un colloquio sulle prestazioni, e un corso sulla sicurezza informatica potrebbe simulare un incidente aziendale. L'obiettivo passa dall'esprimere un'opinione al risolvere una sfida pratica. Le persone imparano prendendo decisioni, spiegando il proprio ragionamento, confrontando le alternative e osservando come gli altri affrontano lo stesso ostacolo. Il forum diventa quindi il luogo in cui tali decisioni vengono esaminate, non l'attività di apprendimento in sé.

2. Rendere gli studenti interdipendenti

L'apprendimento sociale diventa notevolmente più efficace quando la **collaborazione** è necessaria per portare a termine un compito. Invece di chiedere a tutti di rispondere in modo indipendente alla stessa domanda, progettate attività in cui i partecipanti dispongano di informazioni, prospettive o responsabilità diverse. Ad esempio, a un gruppo potrebbe essere assegnato un caso aziendale in cui:

- una persona rappresenta il cliente;
- un'altra rappresenta il team di vendita;
- un'altra ancora il reparto finanziario;
- l'ultima ricopre il ruolo di manager.

Ogni partecipante vede il problema da una prospettiva diversa assumendo il proprio ruolo e, per giungere a una soluzione, i membri devono comunicare e negoziare. Questo crea una dinamica in cui le persone partecipano perché hanno bisogno l'una dell'altra, e non solo perché richiesto dal corso. L'interazione deve avere uno scopo: quando la collaborazione serve a realizzare qualcosa di significativo, la partecipazione diventa una conseguenza naturale e non un esercizio di obbedienza.

3. Trasformare gli esperti in coach, non in fornitori di contenuti

La formazione aziendale spesso tratta gli esperti in materia come semplici trasmettitori di conoscenze. L'apprendimento sociale offre la possibilità di renderli **parte integrante del processo:** invece di far loro registrare l'ennesimo video, invitateli a osservare come i discenti affrontano un problema per fornire un feedback mirato. Un venditore senior potrebbe commentare una negoziazione simulata, un project manager esaminare la soluzione di un team o uno specialista tecnico mettere in discussione le ipotesi formulate. Il valore dell'esperto risiede nella sua capacità di spiegare il perché delle proprie decisioni, creando un'opportunità preziosa di apprendimento attraverso l'osservazione. In questo modello, l'esperto non siede più virtualmente in cattedra, ma diventa parte attiva della comunità.

4. Creare spazi per la pratica, il feedback e l'interazione

Uno dei punti deboli di molti corsi online è la netta separazione tra l'apprendimento e la pratica. I partecipanti fruiscono dei contenuti, superano un quiz e poi ci si aspetta che applichino le conoscenze in modo del tutto autonomo al lavoro. Le aziende dispongono però di moltissimi contesti naturali per l'apprendimento: riunioni, progetti, affiancamenti, workshop e momenti di problem solving. Il social learning dovrebbe essere progettato come un **processo blended**, nel quale **online e attività lavorativa si alimentano a vicenda**. In un programma di leadership, anziché limitarsi a insegnare la teoria sul feedback, si può chiedere ai partecipanti di registrare o scrivere un breve esempio di conversazione reale. I colleghi lo esaminano e il partecipante rivede l'approccio riprovando. Il primo tentativo non deve essere perfetto, anzi, è meglio che non lo sia. L'apprendimento diventa più efficace quando si può sperimentare, ricevere feedback e migliorare attraverso iterazioni successive. Piattaforme collaborative, simulazioni, strumenti di revisione tra pari e partner IA forniscono occasioni utili per esercitarsi, ma la tecnologia rimane uno strumento. L'apprendimento vero deriva dall'interazione e dalla riflessione che la tecnologia stessa rende possibili.

5. Estendere l'apprendimento sociale oltre i confini del corso

L'errore più grave che le organizzazioni commettono è considerare l'apprendimento sociale come un'attività relegata esclusivamente all'interno del corso. I dipendenti imparano chiedendo aiuto a un collega per un problema, osservando un manager esperto gestire una situazione difficile o scambiandosi risorse e consigli. Queste azioni spontanee superano spesso per importanza ciò che accade all'interno dell'LMS. Le organizzazioni possono progettare esperienze che **colleghino deliberatamente la formazione formale al lavoro quotidiano**. Un corso sulla gestione dei progetti potrebbe concludersi con una vera sfida sul posto di lavoro, spingendo i partecipanti ad applicare le tecniche e a discuterne in seguito con i colleghi. Il corso diventa così un punto di partenza piuttosto che una destinazione finale.

Dalla partecipazione al contributo

La differenza tra un semplice forum e l'apprendimento sociale si riassume nella parola "**contributo**". Il primo si limita a misurare se qualcuno ha pubblicato un post, mentre il secondo si chiede se l'utente abbia contribuito alla crescita di un'altra persona. Uno studente che scrive commenti che nessuno utilizza può sembrare attivissimo per gli algoritmi della piattaforma, mentre chi, con una singola conversazione, cambia radicalmente l'approccio di un collega potrebbe risultare quasi invisibile nei dati. Ciò crea una sfida importante. Per ottenere un vero apprendimento sociale, le aziende devono misurare prove di collaborazione e rendimento andando oltre la semplice partecipazione:

- I discenti hanno risolto i problemi insieme?
- I colleghi hanno fornito un feedback utile?
- I partecipanti hanno rivisto il proprio lavoro sulla base di quel feedback?
- Hanno applicato ciò che hanno imparato a situazioni reali?
- La collaborazione è proseguita dopo la fine del corso?
- L'esperienza ha portato a cambiamenti osservabili nelle competenze o nel comportamento?

Rispondere a queste domande è più difficile che contare i post sui forum, ma si avvicina molto di più alla vera misurazione dell'apprendimento.

Il forum non è il problema

Tutto ciò non significa che i forum di discussione siano obsoleti. Se ben progettati, aiutano i discenti a scambiarsi esperienze, mettere in discussione i preconcetti e creare legami in azienda. L'errore sta nel presumere che la loro presenza renda automaticamente "sociale" un'esperienza formativa. Un forum dovrebbe essere l'infrastruttura per l'interazione, non la sua definizione. I programmi più efficaci utilizzano forum, revisione tra pari, mentoring, coaching e sfide sul posto di lavoro come parti di un ecosistema molto più ampio. La domanda centrale non è quindi «Come possiamo coinvolgere più persone nella discussione?», ma piuttosto «Come possiamo creare situazioni in cui le persone abbiano davvero bisogno di imparare le une dalle altre?». Questa domanda porta a un e-learning in cui i discenti non si limitano a commentare, ma risolvono problemi, osservano e mettono in pratica le competenze insieme. In definitiva, ciò che rende sociale l'apprendimento non è la conversazione in sé, ma **la capacità delle persone di realizzare, comprendere e migliorare insieme**.