

Pop Learning



Pop Learning

Formazione aziendale,
AI, Gaming



Se l'azienda suona il Pop

I mercati da sempre sono conversazioni¹, ma le conversazioni di oggi richiedono contenuti e format della cultura contemporanea. Comunicare con emoji, usare i videogiochi come modelli di riferimento per relazionarsi con i propri pubblici (esterni e interni alle aziende), piattaforme di lavoro che hanno incorporato il modello dei social network, linguaggi della cultura popolare e immagini della cultura Netflix sono tutti elementi che delineano il fenomeno del Pop Management.

«Pensiamo ai modelli di leadership, all'esempio di personalità come Brunello Cucinelli [...] Un'idea come quella di tenere un «Simposio itinerante di tecnologia dell'anima» con «i miei amici della Silicon Valley» – ovvero «Jeff» (Bezos di Amazon), «Marc» (Benioff di Salesforce), i fondatori di Instagram e tanti altri – è un grande esempio di Pop Leadership, all'insegna di un ibrido non solo fra tecnologia e persone/società, ma anche con l'anima, il trascendente».²

Per suonare il Pop non basta però utilizzare gli strumenti o imitare i linguaggi: è necessario veicolare contenuti, utilizzare modalità e ripensare processi che siano realmente Pop senza essere populistici, un crinale che si fa sempre più sottile, soprattutto nel dibattito pubblico.

È così che le riflessioni sul Pop Management prendono forma all'interno di una community di persone che ha affrontato il tema su

diverse verticali, dalla tecnologia all'etica, dalle organizzazioni alle community, dalla comunicazione alla leadership.

Come scrive Donato Iacovone, Presidente del Gruppo Bip, «È proprio questa continua evoluzione che ci porta a considerare sempre più seriamente la prospettiva della società 5.0 (Hyper Smart Society), in cui la collaborazione tra uomo e tecnologia raggiungerà livelli senza precedenti, aprendo nuove frontiere nell'innovazione e – si spera – nel progresso sociale. Cambiamenti di questa portata richiedono una riflessione vasta e partecipata da parte di tutti i corpi sociali. [...] Il Pop Storytelling rappresenta per noi uno strumento per preparare e formare gli abitanti della società del domani, un compito che sentiamo come una nostra responsabilità sociale e che ci ha portato ad investire su tantissime iniziative transmediali in chiave Pop per raggiungere generazioni diverse».³

In questo report si affronta il tema della formazione aziendale in formato Pop partendo da una prima conversazione collaborativa che ha coinvolto manager aziendali di diversi settori⁴, proseguita con l'evento ospitato da BIP Red Pop Learning – Wellbeing between Gamification and Algorithm⁵.

1) Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls, *The Cluetrain Manifesto*, Basic Books, 2011

2) Marco Minghetti, *Le Aziende InVisibili | Prolegomeni al Manifesto del Pop Management 1 – Dallo Humanistic al Pop Management*, Nova100, 15 aprile 2024

3) Donato Iacovone, *Le Aziende InVisibili | Prolegomeni al Manifesto del Pop Management 45 – Innovazione Pop. Opinion Piece di Donato Iacovone*, NOVA100, 21 ottobre 2024

4) Marco Minghetti, Simone Giovarruscio, Raoul Nacamulli, Isabella Pacifico, Simona Panseri, Enrico Parsi, Paolo Staffieri, *Le Aziende InVisibili | Prolegomeni al Manifesto del Pop Management 106. La Formazione Pop – Parte Prima*, Nova100, 13 maggio 2025

5) L'evento si è tenuto il 2 luglio 2025 presso la sede di BIP in Torre Liberty, Milano

01.

Pop Learning

bip.red



Pop Learning

Cos'è
la Formazione Pop?



La Formazione Pop rappresenta una nuova frontiera nell'ambito dello sviluppo organizzativo, in cui apprendimento, cultura pop e tecnologie emergenti si fondono per creare esperienze formative coinvolgenti, personalizzate e ad alto impatto.

Al centro della Formazione Pop vi è l'idea che l'apprendimento debba essere immersivo, partecipativo e integrato nella quotidianità lavorativa. In un contesto segnato dalla trasformazione digitale e dall'ibridazione dei luoghi e dei tempi di lavoro, la formazione non può più essere confinata a momenti formali e isolati. Si afferma invece un modello fluido, che valorizza la co-progettazione, la gamification, l'intelligenza artificiale e la cultura della collaborazione.

Tra i concetti chiave emerge l'Intelligenza Collaborativa, intesa come capacità di apprendere e innovare attraverso la connessione tra pari, la condivisione di esperienze e la costruzione di community di pratica. La formazione diventa così un processo sociale, in cui ogni individuo è al tempo stesso learner e trainer, in un ecosistema narrativo che valorizza la partecipazione attiva.

Un altro pilastro è la personalizzazione dei percorsi formativi, resa possibile dall'uso dell'IA per l'analisi dei bisogni, la

generazione di contenuti e l'adattamento continuo dell'esperienza di apprendimento. Strumenti come chatbot, learning assistant e piattaforme adattive permettono di costruire percorsi su misura, accessibili ovunque e in qualsiasi momento.

La gamification, inoltre, viene riconosciuta come leva strategica per aumentare l'engagement e la motivazione. Attraverso meccaniche di gioco, storytelling immersivo e dinamiche phygital, la formazione si trasforma in un'esperienza coinvolgente e memorabile. A ciò si aggiungono pratiche innovative come il microlearning, la realtà virtuale, i laboratori teatrali e le pratiche filosofiche, che arricchiscono il panorama formativo con approcci esperienziali e multisensoriali.

Infine, la Formazione Pop si configura come strumento di change management e di costruzione del significato condiviso. Le organizzazioni diventano community narrative, in cui la cultura aziendale si costruisce attraverso storie, simboli e pratiche condivise. La formazione non è più un obbligo, ma un'esperienza trasformativa, capace di generare senso, appartenenza, crescita personale e collettiva.

6) Marco Minghetti, *L'intelligenza collaborativa. Verso la social organization*, EGEA, 8 apr 2013. Edizione inglese: *Collaborative Intelligence Towards the Social Organization*, Cambridge Scholars · 1 gen 2014

Pop Learning



L'evoluzione
dei modelli organizzativi
e l'ecosistema
della formazione

02.

Pop Learning



È certo che lo sviluppo di modelli organizzativi differenti da quelli del passato influenzi fortemente i bisogni di apprendimento, e quindi l'approccio e le modalità di formazione emergenti.

Va sottolineato che la formazione e la comunicazione sono oggi, molto più che nel

passato, indissolubilmente interconnesse: non è più chiaro dove finisce la comunicazione e dove inizia la formazione e viceversa.

È questo che rende più attuale che mai il Pop Management: è il momento di re-inventare sia la formazione che la comunicazione tradizionale.

“Un punto di partenza riguarda il fatto che oggi, diversamente dal passato in cui ci trovavamo in una situazione di scarsità, ci troviamo in una situazione in cui i contenuti formativi sono “sovra-abbondanti”. Quindi un dato è certo: oggi contano molto di più i format e la loro capacità di generare engagement. Questo così come, per l'appunto, accade, da sempre, nel mondo della comunicazione ed ancora di più oggi nella comunicazione dell'era dei social media.”

Raoul Nacamulli - professore di Organizzazione Aziendale, Università Bicocca

La domanda successiva è: re-inventare, ma in quale direzione?

Come sottolinea Nacamulli, i modelli organizzativi della contemporaneità sono caratterizzati da alcune caratteristiche peculiari: questo è visibile in tutto il mondo e anche, non a caso, in Cina, dove ci sono player globali emergenti (ad esempio, Haier, il produttore di elettrodomestici presente anche in tutta Europa). Si tratta del fabbisogno di empowerment delle persone e dei gruppi di lavoro; della necessità di superare i silos funzionali per generare intelligenza collettiva attraverso la collaborazione trasversale

e sviluppare creatività; dell'importanza crescente assunta dai team a larga autonomia e dal project management grazie all'utilizzo esteso nelle organizzazioni di quelle che Claudio Ciborra chiama le “tecnologie di coordinamento”⁷, che sono rese disponibili dall'esplosione della trasformazione digitale.

“Ad esempio, il modello organizzativo “Team of Teams” che è stato elaborato da Stanley Allen McChrystal rappresenta un modo per disegnare le organizzazioni promuovendo la collaborazione tra team orientati ai risultati per il tramite delle tecnologie di coordinamento rese disponibili dalla digitalizzazione. Infatti,

7) Claudio Ciborra, *Tecnologie di coordinamento*, FrancoAngeli, 1989



Team of Teams mira combinare l'efficienza di una struttura gerarchica con l'adattabilità e la reattività di una rete di team, creando un approccio più fluido e rapido al raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Infatti, questo modello enfatizza una cultura di decentralizzazione basata sulla fiducia e la consapevolezza condivisa. Questo grazie alle opportunità digitali che consentono ai team di prendere decisioni rapide ed efficaci, pur mantenendo un obiettivo comune.”⁸

Un altro aspetto di cui tenere conto riguarda il maggiore grado di apertura all'esterno delle organizzazioni: piuttosto di parlare di catena

del valore, così come avviene tradizionalmente nell'area della strategia competitiva, conviene sempre più riferirsi al concetto di costellazione del valore elaborato da Richard Normann.⁹ Infatti, in un ambiente competitivo in rapida evoluzione come quello contemporaneo, la strategia non è più una questione di posizionamento di un insieme fisso di attività (come avveniva una volta), ma oggi consiste nel riconfigurare dinamicamente ruoli e relazioni tra una costellazione di attori diversificati – fornitori, partner, clienti, al fine di attivare continuamente creazione di valore da parte di nuove combinazioni o cluster di soggetti coinvolti.

“In questo contesto piuttosto che riferirsi all'usuale concetto di sistema conviene piuttosto parlare di ecosistema, inteso come un sistema che comprende comunità di soggetti differenti, ma altrettanto coinvolti nel conseguire delle finalità d'interesse comune.”

Raoul Nacamulli - professore di Organizzazione Aziendale, Università Bicocca

Un ulteriore fattore riguarda l'importanza che ha oggi il disporre e lo sviluppare una cultura dinamica dell'apprendimento: il possedere una capacità diffusa di apprendere ad apprendere.

Oggi (e in prospettiva) non basta più disporre di un bacino di competenze dato e aggiornato di tanto in tanto, ma diventa fattore chiave sviluppare un'organizzazione che apprende, una learning organization: meglio, un learning ecosystem.

8) Raoul Nacamulli et al., *Disordine Organizzato*, Il Mulino, 2025

9) Richard Normann e Rafael Ramirez, *Le strategie interattive d'impresa: dalla catena alla costellazione del valore*, Etas Libri, 1992

“È in questa prospettiva che, insieme ad Alessandra Lazazzara, ho sviluppato ed articolato il concetto di Ecosistema della Formazione (Nacamulli & Lazazzara, Egea, 2023). Più in particolare, un ecosistema della formazione si basa su tre aspetti fondamentali, le cosiddette tre P della formazione, vale a dire:

- la P di Power che sottolinea l'importanza di mobilitare risorse sociali
- la P di People che mette in evidenza quanto sia importante entrare in contatto e collaborare positivamente con una varietà di stakeholder sia interni che esterni
- la P di Place che sottolinea le potenzialità di un ambiente phygital per la costruzione di una “employee experience” positiva, coinvolgente e significativa

in questo quadro è importante sottolineare come le piattaforme digitali di formazione emergenti non si limitano a fare delivery e gestione dei corsi ma producono esperienze. È per questo che vengono chiamate “Learning Experience Platform”. La tendenza è cioè di disporre di “Platform Netflix Like” vale a dire delle piattaforme on demand così come accade per i film ed i serial di Netflix. Questo però con due differenze importanti: a) l'offerta è centrata soprattutto, anche se non in maniera esclusiva, sul micro-learning. Potrebbe trattarsi, ad esempio di tutorial, fruibili durante il flusso di lavoro per risolvere problemi specifici emergenti; b) l'integrazione delle piattaforme con i software per la gestione delle Human Resource”

Raoul Nacamulli - professore di Organizzazione Aziendale, Università Bicocca

“I trend descritti hanno portato Unipol a sperimentare un elemento più propriamente Pop: una app di quiz-gaming interna, Uniduello. Nata come strumento di ingaggio, e limitata a un uso di 15 minuti al giorno, l'app è stata inserita sempre più spesso ad affiancare la formazione perché permette con un approccio da puro gaming di aiutare i colleghi a fissare concetti di complesso o difficile apprendimento attraverso i suoi quiz e le sue sfide”

Alessandra Cappello - Responsabile Internal Communication & Digital Workplace, Gruppo Unipol



Certo è che i modelli organizzativi appena descritti, così come le nuove modalità di formazione pop, che prediligono strumenti e canali di apprendimento sia formali che

informali, sia digitali che fisici, presuppongono un cambiamento culturale profondo, a tutti i livelli, a partire soprattutto dalla leadership.

“Il punto chiave qui è l’empowerment delle persone, ovvero la possibilità di accogliere modelli e approcci nati dal basso. A questo proposito, una domanda importante da farsi, come organizzazioni, è: quanto siamo realmente disposti a cedere il controllo?”

Ginevra Fidora - Partner BIP Red

Pop Learning



Ingaggio
e gaming
per la formazione

03.

Pop Learning



Il gaming è uno strumento presente da molto tempo nel mondo della formazione e delle Academy: un esempio sono i business game, con la loro capacità di realizzare ambienti di formazione immersivi ad alto livello di engagement entro cui singoli individui e squadre affrontano delle sfide, misurano

l'efficacia dei loro comportamenti in termini di risultati e ricevono feedback personalizzati.¹⁰

I principi della gamification in ambito formativo possono essere sintetizzati come indicato nei box seguenti.

■ **IMMERSIVE STORYTELLING:**

Creare storie nelle quali le persone si possano immedesimare e immergere, grazie a concept a forte impatto visivo e a una narrazione avvincente, con una grafica curata e ricca di dettagli.

■ **ACTIVE LEARNING:**

Trasformare i contenuti di apprendimento in prove da superare e concetti da apprendere, facendo leva sulle meccaniche di partecipazione, di scoring e di rewarding. Creare, inoltre, un'esperienza di apprendimento a 360° che permetta alle persone di sperimentare sul campo quanto appreso in dinamiche reali.

■ **ADAPTIVE TECH (& NO-TECH TOO):**

Disegnare infrastrutture tecnologiche che consentano di vivere esperienze di gioco stimolanti. Sfruttare, inoltre, le logiche game-based anche per disegnare esperienze reali di stimolo al cambiamento.¹¹

■ **COOPETITION APPROACH:**

Mescolare meccaniche di competizione (es. scoring e leaderboard) e di collaborazione, con l'intento di stimolare la partecipazione dei singoli e dei team, lo scambio e il mutuo apprendimento dei nuovi comportamenti.

■ **PHYGITAL EXPERIENCE:**

Progettare gamification transmediali: i contenuti online vivono anche on-site, includendo nell'employee experience gli spazi fisici dove le persone svolgono il proprio lavoro quotidiano. La fase on-site è pensata come una vera e propria attività di guerrilla marketing e funge da palestra di sperimentazione dei nuovi comportamenti. Il rientro in piattaforma avviene per certificare e guadagnare punti.

10) Marco Minghetti, Simone Giovarruscio, Raoul Nacamulli, Isabella Pacifico, Simona Panseri, Enrico Parsi, Paolo Staffieri, *Le Aziende InVisibili | Prolegomeni al Manifesto del Pop Management 107. La Formazione Pop – Parte Seconda*, NOVA100, 16 maggio 2025

11) Marco Minghetti, *Le Aziende InVisibili | Prolegomeni al Manifesto del Pop Management 98. Innovazione Pop. Formazione analogica, metaversale, ibrida*, Nova100, 11 aprile 2025



In tutto questo si pone al centro l'esperienza degli utenti finali, tenendo in considerazione abitudini, bisogni e touchpoint fisici e digitali propri del lavoro quotidiano.

Il modo migliore per farlo è concentrarsi sulle cinque aree sottoindicate riferite ad altrettanti elementi progettuali.



MOTIVAZIONE:

Quali sono le leve e i trigger che possiamo attivare affinché le persone partecipino e trovino utile e vantaggioso partecipare?



IMPATTO:

Quali risultati e quale cambiamento ci prefiggiamo e vogliamo ottenere?



COINVOLGIMENTO:

Come massimizzo la partecipazione e introduco meccaniche di auto e mutuo-apprendimento?



RICONOSCIMENTO:

Qual è il vantaggio della partecipazione? Che cosa si può ottenere e vincere?



EFFETTO SORPRESA:

Come posso generare l'effetto wow che sorprende il collaboratore e lo trasforma in un gamer capace di apprendere e di sperimentare i nuovi comportamenti on-site?

Francesco Toniolo¹², docente in Cattolica e Naba su temi di Game Culture, ha sottolineato nel corso dell'evento del 2 Luglio 2025 la necessità di riflettere sulle ragioni intrinseche ed estrinseche legate alla gamification nella formazione.

Il gioco, in tutte le sue componenti, può essere ovviamente una leva di ingaggio potente, ma se isolato in un'esperienza fine a sé stessa, o troppo esplicitamente legata a un obiettivo esterno (la necessità di adottare uno strumento, ad esempio), perdono la propria forza.

“L'azienda ha un focus molto forte sul risultato: è nella sua natura. Un'azienda, se decide di formare i dipendenti su un tema, investe capitale umano e finanziario e si aspetta un ritorno: questo può ovviamente forzare l'impianto di gioco troppo esplicitamente su un obiettivo esterno, vanificandone le opportunità”

Francesco Toniolo - Autore di Game Culture

12) Francesco Toniolo, Game Culture, Il Mulino, 2024.



In BIP Red, il tema delle motivazioni estrinseche è molto chiaro. Quando progettiamo formazione attraverso dinamiche di gamification, la sfida principale consiste nel trovare un compromesso e ponderare le esigenze aziendali di risultato e ROI accettabile rispetto al corretto approccio al gioco: come spiega Francesco Toniolo, un gioco non funziona se lo scopo esterno è troppo esplicito.

Nei progetti ci muoviamo all'interno di una cornice che ci consente di rispondere alle esigenze aziendali, da una parte, rispondendo alle esigenze di gioco, dall'altra.

Abbiamo aiutato aziende a erogare corsi di formazione obbligatoria, avvolgendo il percorso in uno storytelling originale che accompagnasse l'utente e stimolasse curiosità, o abbiamo creato app di gaming apposite per il processo di recruiting, per aiutare i più giovani a capire quali competenze dovessero sviluppare per entrare in azienda. L'importante è creare un'esperienza che avvolga, senza essere invasiva, ma quasi invisibile, perché si accompagni l'attenzione dell'utente senza forzarne l'azione.

“Nel mio intervento tra i Prolegomeni al Pop Management, ho sottolineato come il management può assumere forma dell’Impero Galattico di Star Wars (oscuro, autoritario, gerarchico) o della Federazione di Star Trek (basandosi sui principi di ascolto, fiducia e collaborazione) e quindi il manager deve scegliere tra essere Darth Vader o il Capitano Picard, o piuttosto muoversi da un estremo all’altro in funzione delle esigenze del momento. Il tema centrale è lo storytelling, l’approccio, la modalità di comunicazione e ingaggio: parte viva della gamification è il racconto, che stimola la cerca dei personaggi, ed essere Capitano Picard nella volontà di guidare e raccontare gli obiettivi e i percorsi ingaggia in modo profondamente diverso, anche in un percorso di formazione. E accanto allo storytelling “classico”, nelle diverse strutture di HR, Formazione e Innovazione, abbiamo anche provato a sperimentare la gamification per la formazione delle persone, anche tramite la creazione di metaversi e l’uso di avatar creati con l’AI”

Remo Ponti - Internal Communication & Culture Strategy, Intesa Sanpaolo



È chiaro che strutturare percorsi di gamification per la formazione dei dipendenti può risultare un lusso che solo grandi aziende con capitale

umano e finanziario a disposizione possono permettersi, funzionando meno per il tessuto PMI italiano.

“Il microlearning può essere parte della soluzione: se la strutturazione di percorsi gamificati è troppo per le aziende più piccole, i modelli emergenti di formazione puntuale possono colmare il gap e fornire esperienze allo stesso modo utili e ingaggianti. E più che al modello Netflix-like, io oggi guardo al modello Youtube-like, molto diffuso tra i più giovani”

Davide Genta - Docente di Management, Università di Torino



La formazione come
leva del cambiamento:
Change Management



Ogni azienda cambia nel corso della sua storia: allineare i dipendenti su visioni, tecnologie, percorsi e strategie nuove richiede attività di Change Management che le avvolgono e le guidano sul percorso. La formazione, insieme alle attività di ingaggio, comunicazione, cambiamento culturale, è una delle leve fondamentali per guidare attività di change, soprattutto quando richiedono trasferimento di conoscenza tacita, apprendimento in modalità expert<>junior, adoption di tool specifici e approfondimenti.

In questo contesto, il Pop Learning rappresenta una risposta concreta e innovativa alle esigenze formative delle organizzazioni in trasformazione: un approccio più agile, più vicino ai linguaggi quotidiani, capace di attivare micro-esperienze di apprendimento informale e continuo, distribuite nel tempo e nello spazio.

Non si tratta solo di “semplificare” i contenuti, ma di renderli accessibili, pertinenti e contestualizzati rispetto ai momenti di bisogno. Il Pop Learning rompe la liturgia della formazione tradizionale e introduce una logica più simile a quella della comunicazione, dell'intrattenimento e persino del marketing: storytelling, format brevi, contenuti on-demand, design visivo accattivante, uso di meme, quiz, video e altre forme “pop” che catturano l'attenzione e favoriscono la retention.

Questo approccio si sposa particolarmente bene con le fasi di cambiamento, dove l'urgenza di coinvolgere e allineare rapidamente un numero elevato di persone richiede leve nuove, capaci di generare non solo comprensione razionale, ma anche partecipazione emotiva e senso di appartenenza.

“In Unipol stiamo sperimentando nuovi format comunicativi come leve del cambiamento e, soprattutto, di allineamento culturale. Dal 2020 sono entrate più di 3000 persone nuove, ed è molto complesso cogliere tutte le particolarità del Gruppo. È per questo che al più classico percorso di onboarding abbiamo affiancato alcuni format di accompagnamento, e in particolare abbiamo deciso di puntare sul podcast, per arrivare trasversalmente su una popolazione anagraficamente sfaccettata in quanto amati diffusamente.

Grazie alla presenza di un management stabile da 34 anni, e a una conseguente cultura aziendale che vi si identifica molto, siamo partiti dal podcast del DNA del Gruppo con il Presidente Carlo Cimbri per dare un imprinting forte, quindi siamo partiti con un secondo momento in cui abbiamo usato i vodcast per far parlare i colleghi dei mestieri (talvolta sconosciuti) esistenti all'interno di un Gruppo Assicurativo come il nostro, per chiudere con un terzo passaggio di premiazione dei progetti più importanti del Gruppo, un contest dove ogni Direttore deve presentare e far concorrere iniziative spingendo dei singoli team”

Alessandra Cappello - Responsabile Internal Communication & Digital Workplace, Gruppo Unipol

13) Vedi ad esempio i [Quiz della serie Che Pop Manager sei?](#) ideati da Marco Minghetti e proposti nell'ambito dei *Prolegomeni al Manifesto del Pop Management*.



L'allineamento alla cultura e la sua promozione rappresentano una sfida fondamentale per le organizzazioni che mirano a consolidare i propri valori e messaggi nel tempo. In particolare, parlare a più generazioni e garantire che la cultura aziendale si sedimenti

richiede un'attenta strategia di change management. Come ha sottolineato Giovanna di Bacco, Responsabile Comunicazione Interna ed Employee Engagement di L'Oréal Italia, questa dinamica presenta una doppia complessità.

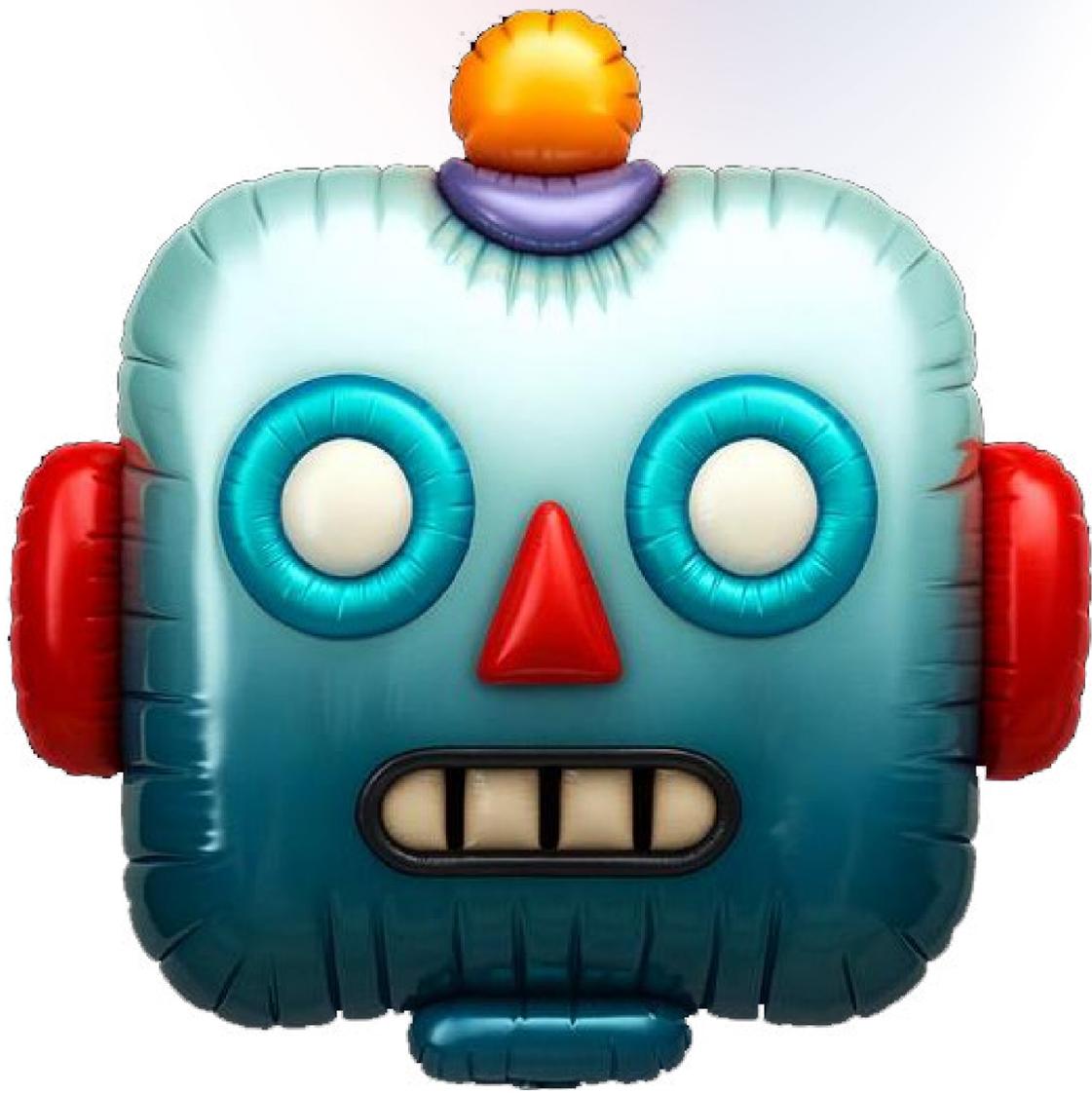
“Parlare in un contesto aziendale dinamico presenta due sfide cruciali: la prima è la necessità, condivisa da molte realtà, di comunicare efficacemente con ben cinque generazioni diverse presenti oggi in azienda. Ciascuna di esse ha abitudini, interessi e sensibilità proprie, che spaziano dalla familiarità con le nuove tecnologie ai delicati temi di DE&I. La seconda sfida consiste nel far sì che i messaggi e in generale la cultura aziendale si sedimenti e sia autenticamente abbracciata da chi entra a far parte dell'organizzazione. Questo implica un impegno costante di allineamento e diffusione, un vero e proprio lavoro di change management continuo per assicurare che i valori e la visione aziendale siano interiorizzati”

Giovanna di Bacco - Responsabile Comunicazione Interna ed Employee Engagement, L'Oréal

Questa necessità di spiegare in maniera chiara la cultura aziendale diventa ancora più strategica quando si decide di abbracciare eventi di risonanza “Pop” come ad esempio il Pride Day. Come evidenziato a proposito della partecipazione di L'Oréal Italia alla manifestazione con un carro organizzato da un employee resource group interno, in questo contesto il coinvolgimento bottom-up diventa essenziale: è cruciale che la partecipazione sia letta nel suo senso più profondo di valori condivisi, garantendo l'autenticità dell'impegno dell'azienda.

Un altro tema di cambiamento e formazione si rileva con forza in ambito Pharma: una delle sfide che si stanno ponendo aziende come Novartis è la diffusione di cultura e concetti sistemici sul tema sanitario e non forzatamente verticali sul settore farmaceutico. Temi come le trasformazioni in corso del sistema sanitario italiano sono ovviamente adiacenti al settore farmaceutico, ma non per verticali: in questo caso, Federico Bambi, Capability Building Manager in Novartis, ha raccontato come in azienda stiano esplorando lo strumento del podcast come mezzo di formazione e diffusione.

Pop Learning



05.

Pop Learning

Intelligenza Artificiale
e formazione



Una delle sfide più importanti della formazione contemporanea è la creazione di un'offerta variegata, che tenga conto dei bisogni, delle aspirazioni e dei ritmi di apprendimento di ciascuno: come sottolinea Isabella Pacifico, attualmente Learning, Development & Internal Communication Manager presso Coin, nella conversazione collaborativa dedicata alla Formazione Pop¹⁴, l'Intelligenza Artificiale può davvero fare la differenza per indirizzare queste necessità, aiutando a personalizzare i percorsi formativi, a fornire feedback mirati e a creare contenuti interattivi in modo automatizzato. L'obiettivo è aumentare le capacità umane e non sostituirvi.

In BIP abbiamo creato e utilizzato diverse soluzioni, che siano app conversazionali che aiutano gli utenti ad approfondire e apprendere concetti nuovi o complessi, o che siano coach-AI per sviluppo di competenze tramite role-game e interazione con un avatar virtuale. La tecnologia c'è, e può inserirsi in vari modi in un processo di apprendimento: il tema è il come.

Nel recente paper *Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task*¹⁵, è stato studiato l'uso di Intelligenza Artificiale

Generativa in attività di ricerca accademica. Il risultato emerso indicava l'emergere di un debito cognitivo, ovvero un saldo qualitativo negativo che si accumula nei propri output (paper, articoli,...) quando, per svolgere un compito di scrittura, si delega a un LLM (es. ChatGPT) processi mentali che normalmente richiedono uno sforzo interno: ricerca, selezione delle idee, organizzazione logica, monitoraggio critico, memorizzazione; d'altra parte, far intervenire il tool a seguito di un lavoro cognitivo personale, può aumentare notevolmente le proprie capacità e la qualità dei propri risultati. Questo esperimento ci dice che non è usare o non usare il tool la discriminante, ma usarlo bene nel processo per aumentare le capacità cognitive dei singoli.

Per questo, quando BIP Red si affianca ai suoi clienti su temi di formazione, il focus è sempre sulla progettazione del percorso prima ancora della scelta dello strumento: guida il processo, il flusso, la composizione dei contenuti, sui cui si innesta poi l'Academy, l'app e, nel caso specifico, l'Intelligenza Artificiale per potenziare la capacità di apprendimento degli utenti.

La capacità dell'IA generativa di essere utilizzata per attività cognitive risiede però altrove: è l'ergonomia cognitiva¹⁶ che

14) Marco Minghetti, Simone Giovarruscio, Raoul Nacamulli, Isabella Pacifico, Simona Panseri, Enrico Parsi, Paolo Staffieri, *Le Aziende InVisibili | Prolegomeni al Manifesto del Pop Management 106. La Formazione Pop: – Parte Prima*, Nova100, 13 maggio 2025

15) Nataliya Kosmyna, Eugene Hauptmann, Ye Tong Yuan, Jessica Situ, Xian-Hao Liao, Ashly Vivian Beresnitzky, Iris Braunstein, Pattie Maes, *Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task*, subm. 10 giugno 2025

16) Alessio Mazzucco, *Le Aziende InVisibili | Prolegomeni al Manifesto del Pop Management 18 – Organizzazione Pop. Opinion Piece di Alessio Mazzucco*, NOVA100, 24 Giugno 2024



le permette di essere adottata con così tanta facilità dagli utenti, grazie soprattutto all'interazione tramite linguaggio naturale.

L'ergonomia cognitiva ha un pro e un contro: da una parte l'adozione semplice permette

un uso pervasivo ed efficace dello strumento, dall'altra il rischio è l'eccessiva delega cognitiva, con conseguente diminuzione di attenzione, profondità e intelligenza critica.

“L’IA non è una bolla come lo è stata il metaverso perché viene dal basso e non dall’alto: l’uso è iniziato tra le persone molto prima che le aziende la prendessero in considerazione ed è dal basso che sale la domanda di uso e supporto di strumenti IA nel proprio lavoro. Proprio perché l’uso è diffuso, noi abbiamo messo a disposizione di colleghe e colleghi Fastweb AI Work, una piattaforma interna, accessibile direttamente dalla Intranet, con varie funzionalità di AI generativa che semplificano il lavoro quotidiano, in modo totalmente sicuro. Il vero tema sull’uso dell’AI in generale non è l’adozione, ma trovare il modo per abbassare il rischio di omogeneizzazione e livellamento dei pensieri: non è un caso che i report più recenti indicano la capacità di agire pensiero critico come la vera competenza del futuro, quella su cui dovremmo concentrare i nostri sforzi in termini di sviluppo”

Luciana De Laurentiis - Head of Corporate & Internal Communication, Fastweb + Vodafone

Pop Ethics

Pop Learning



06.

Pop Learning



Pop significa co-creazione di valore e non Populismo, nella sua accezione di supporto ai dettami di un Pensiero Unico dettato dall'establishment (Woke o Maga poco importa, l'obiettivo di omogeneizzazione culturale è il medesimo ed è agli antipodi rispetto a quello di produrre creatività ed innovazione grazie a processi di valorizzazione delle diversità che facciano riferimento alle forme autentiche della Pop Culture).

In questo senso, le relazioni tra le persone all'interno e/o all'esterno di un'impresa Pop sono basate sui significati condivisi: il processo di co-creazione permette a tutti i soggetti coinvolti nella comunicazione di contribuire alla costruzione di un'interpretazione condivisa dell'organizzazione – compresi i suoi valori, le sue attività, i suoi messaggi – e di agire in modo coordinato sulla base di tale visione. La capacità di co-creare e scambiare significato interattivo e partecipativo a tutti i livelli, ma anche di tradurlo in pratica, rappresenta un aspetto fondamentale di quella che si definisce Intelligenza Collaborativa.

Perché il Pop non scivoli nel populismo, è fondamentale riuscire a trattare anche i temi complessi e difficili – come la filosofia – in modo accessibile, senza però banalizzarli. Una risposta concreta a questa sfida, soprattutto in ambito formativo, sono le pratiche filosofiche: momenti di dialogo strutturati e facilitati da un filosofo di professione con specifiche competenze “maieutiche”. Non si tratta di “parlare di Platone o Kant”, ma di usare Platone o Kant per esplorare le visioni del mondo dei partecipanti e allenare il pensiero critico. La vera sfida di una formazione Pop, quindi, è saper introdurre la complessità senza renderla complicata: con intelligenza, rigore e cura, mai con improvvisazione.

L'Intelligenza Collaborativa, la Leadership convocativa, l'Apertura alla diversità, la Cura, la Co-generazione di valore sono fondamentali per creare contesti lavorativi (digitali, analogici, ibridi) conviviali e retti da empatia sistemica, ovvero adeguati per riaccendere nelle persone quell'engagement che sta divenendo sempre più scarso: questi sono i valori alla base della Pop Ethics.

“Se cura di sé è uno dei valori fondanti della filosofia Pop, propongo questo spunto. In Ritorno al Futuro III, in pieno Vecchio West, un Doc ubriaco risponde alle domande degli avventori nel saloon: se non ci sarà più necessità di muoversi a piedi o fare attività fisiche nel proprio lavoro, le persone si prenderanno cura del proprio corpo facendo sport. E infatti non è un caso che la nostra contemporaneità vive di palestre che sostituiscono il venir meno dell'attività fisica di tutta quella popolazione che svolge lavori cognitivi: si creeranno forse delle palestre per la mente, proprio per evitare che la delega eccessiva di attività cognitive alle intelligenze artificiali porti a una atrofia intellettuale. Ecco, questo potrebbe essere uno spunto per riflettere sul futuro della formazione”

Nilo Misuraca - Digital Ethics, BIP Group

Conclusioni

Dalle conversazioni passate e dalle testimonianze raccolte nel corso dell'evento, si trova una complessiva conferma dello

scenario formativo che BIP Red propone ai propri clienti attraverso tre linee di intervento integrate:

DESIGN ESPERIENZIALE DI PERCORSI POP:

Progettiamo ambienti di apprendimento che uniscono rigore pedagogico e linguaggi narrativi, ispirandoci alla cultura contemporanea (reel, serie, podcast, gaming), senza mai perdere di vista gli obiettivi strategici e di business.

SVILUPPO DI SOLUZIONI AI-DRIVEN:

Offriamo soluzioni tecnologiche modulari e scalabili: chatbot HR e L&D, piattaforme di apprendimento adattive, sistemi di content curation automatica, strumenti di valutazione predittiva e coaching aumentato, sempre inserito in un processo di apprendimento efficace.

CULTURE CHANGE MANAGEMENT:

Affianchiamo le funzioni HR e Learning nel costruire percorsi di cambiamento consapevole, aiutandole a diffondere una AI literacy e costruire il necessario senso critico, integrando nuove tecnologie e cultura umanistica, con workshop, laboratori, advisory strategico.

Lo stesso si può dire dei pilastri metodologici fondamentali del nostro approccio:

SVILUPPO IN CO-PROGETTAZIONE:

Nessuna tecnologia ha senso se non parte da un ascolto reale dei learner e dalla comprensione profonda del contesto e delle dinamiche organizzative.

AI COME ALLEATO, NON COME SOSTITUTO:

Più che nell'automazione totale, possibile solo in alcuni ambiti, crediamo nell'intelligenza aumentata delle persone. Etica by design: i nostri progetti integrano principi di trasparenza, equità, sicurezza e rispetto della persona.

MISURABILITÀ CONTINUA:

Ogni iniziativa è disegnata per generare evidenze, ROI formativo, impatti reali su skill e performance.

In questa prospettiva, il Pop Learning non è un lusso, né una moda. È una strategia di engagement, di Employer Branding, di Empowerment. È un modo per restituire senso alla formazione, trasformandola da "obbligo aziendale" a esperienza trasformativa che le persone scelgono, ricordano e raccontano.

Per restare rilevanti, le organizzazioni devono competere sul terreno della cultura, della comunicazione, dell'identità. E questo passa anche – e soprattutto – da come garantiscono la formazione, la crescita, il miglioramento continuo delle persone.

Autori

Marco Minghetti
Partner OpenKnowledge | BIP Red
marco.minghetti@open-knowledge.it

Alessio Mazzucco
Senior Manager OpenKnowledge | BIP Red
alessio.mazzucco@open-knowledge.it

Contributor

Raoul Nacamulli, Professore Organizzazione Aziendale, Università Bicocca

Alessandra Cappello, Responsabile Internal Communication & Digital Workplace, Gruppo Unipol

Francesco Toniolo, Autore di Game Culture

Remo Ponti, Internal Communication & Culture Strategy, Intesa Sanpaolo

Davide Genta, Docente di Management, Università di Torino

Federico Bambi, Capability Building Manager, Novartis

Giovanna di Bacco, Responsabile Comunicazione Interna ed Employee Engagement, L'Oréal

Luciana De Laurentiis, Head of Corporate & Internal Communication, Fastweb + Vodafone

Ginevra Fidora, Partner, BIP Red

Nilo Misuraca, Digital Ethics, BIP Group

MILANO, 15 Luglio 2025

bip.red