

*l'*Orientamento

PER LA SCUOLA, L'UNIVERSITÀ E IL LAVORO

*l'*O

Il tempo dell'orientamento: persone, scelte, connessioni

LAVORO

Organizzazione del lavoro:
da Taylor all'Intelligenza
Artificiale

SCUOLA

Manga e Anime:
un'esperienza di
Instructional Design per
l'orientamento alle STEM

BENESSERE

Self-efficacy: l'efficacia dello
sport nella conoscenza del sé

SOCIALE

Fare domande per orientarsi:
l'arte del chiedere

SPECIALE FUTURI IN MUTAZIONE

Il ruolo dell'Orientamento

ASNOR È

L'Associazione che rappresenta in Italia i professionisti dell'orientamento, impegnandosi affinché sia sempre più riconosciuto il valore dell'orientamento e il ruolo professionale dell'Orientatore (Legge 4/2013 | MIMIT - Ministero delle Imprese e del Made in Italy). L'Associazione, con il supporto del suo Comitato Tecnico Scientifico e con la collaborazione di Istituzioni universitarie italiane ed estere, ha costruito negli anni un sistema definito e articolato della figura professionale dell'Orientatore, di cui promuove la regolamentazione tramite il **Registro Orientatori Asnor** (Legge 4/2013), a garanzia delle capacità professionali e della deontologia dei propri iscritti nei confronti dell'utenza finale. Tale Registro valorizza, riconosce e premia le competenze e le abilità di quanti lavorano nell'ambito dell'orientamento, in linea con quanto disposto a livello nazionale ed europeo nell'ambito della validazione degli apprendimenti formali e non formali.



SOMMARIO

- | | |
|---|--|
| 04 I Centri per l'impiego e le Agenzie per il Lavoro
SERVIZI DI ORIENTAMENTO A CONFRONTO | 26 Self-efficacy
L'EFFICACIA DELLO SPORT NELLA CONOSCENZA DEL SÉ |
| 06 Dalla multipotenzialità alle carriere multiple
UNA POSSIBILE EVOLUZIONE DI RUOLO PER L'ORIENTATORE PROFESSIONALE | 29 Un linguaggio nuovo per unire le generazioni
QUANDO L'IA DIVENTA PONTE TRA MEMORIA E FUTURO |
| 08 Organizzazione del lavoro
DA TAYLOR ALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE | 31 Fare domande per orientarsi
L'ARTE DEL CHIEDERE |
| 10 L'orientamento in azienda
LA METAFORA DELLA CASA | 33 Orientamento
DAI RAGAZZI ALL'ETÀ ADULTA |
| 13 Orientamento all'estero
UNA GUIDA IN 5 PUNTI PER ORIENTATORI, COACH ED EDUCATORI | 35 Generazioni e orientamento
COMPNDERE LA GEN Z PER SOSTENERNE CRESCITA E SVILUPPO |
| 15 Rapporto INVALSI 2025
DATI, INTERPRETAZIONI E PISTE DI LAVORO PER L'ORIENTAMENTO SCOLASTICO | 38 Speciale Futuri in mutazione
IL RUOLO DELL'ORIENTAMENTO |
| 18 Manga e Anime
UN PERCORSO PERSONALIZZATO PER IL SUCCESSO DEGLI STUDENTI | 60 Nel futuro serve ancora l'umano?
L'ORIENTAMENTO COME ATTO DI CURA E RESPONSABILITÀ CONDIVISA, PER IMPARARE A RESTARE PRESENTI MENTRE TUTTO INTORNO CAMBIA |
| 20 Orientamento scolastico e BES
UN PERCORSO PERSONALIZZATO PER IL SUCCESSO DEGLI STUDENTI | 62 Dimorare nel terzo Millennio |
| 22 La figura dell'Orientatore nella scuola di oggi | 64 Costruire insieme con la metodologia del Focus Group |
| 24 Benessere 2025
TRA NATURA, INTELLIGENZA ARTIFICIALE E SPIRITUALITÀ | 65 Orientarsi ai Futuri
CRONACA PERSONALE DI DUE GIORNI CHE MI HANNO RICORDATO PERCHÉ FACCIO QUESTO LAVORO |

[Segui l'Orientamento anche online](#)

l'O

Direttrice editoriale

Annie Pontrandolfo

Direttore responsabile

Vito Verrastro

Hanno collaborato a questo numero

Elisa Anderlini
Chiara Borgiaanni
Patrick Crocco
Anna Maria Dezio
Annunziata Di Lecce
Rebecca Scotto Di Luzio
Filomena Fidanza
Peppino Franco
Filomena Fusillo
Emanuela Italiano
Chiara Marturano
Alessia Paglia
Davide Patruno
Elena Pedriali
Sabrina Pittaluga
Giuseppe Prinzivalli
Roberta Puglielli
Giancarlo Sabbione
Fausto Sana
Chiara Sartori

Edizione n.13

Mese Ottobre

Anno 2025

Progetto grafico

Samantha Nuzzi

Content editor

Laura Marti

Stampa

Baldassarre Tipografi

Tutti i diritti riservati.
Vietata la riproduzione

L'Orientamento
Iscritto al n. 64/22 - Decreto del
4/05/2022 - Tribunale di Roma

CONTATTI

Per collaborazioni, progetti speciali o inserzioni pubblicitarie
redazione@asnor.it

Gli autori possono aver utilizzato strumenti di intelligenza artificiale generativa come supporto nella redazione di alcuni contenuti presenti in questa pubblicazione. Tutti i contributi sono stati oggetto di revisione umana approfondita e controllo editoriale. La responsabilità editoriale rimane esclusivamente della redazione e degli autori firmatari, in conformità alle disposizioni dell'AI Act (Reg. UE 2024/1689).



l'Editoriale

DI VITO VERRASTRO



Futuri in mutazione: orientare oggi per essere protagonisti domani

Ci porteremo addosso ancora a lungo i tanti ricordi della **ROME FUTURE WEEK**, in cui Asnor è stata protagonista anche nel 2025 con **"FUTURI IN MUTAZIONE"**: UN'ESPRESSIONE EVOCATIVA E PRESSANTE, che ci ricorda che il mondo del lavoro, della formazione, dell'orientamento cambia costantemente, sotto i nostri occhi. E **CI TOCCA, COME PROFESSIONISTI, AGIRE**, e non semplicemente reagire o adattarci, per sostenere chi chiede la nostra guida nel passaggio dalle opportunità agli orizzonti concreti.

Durante l'evento, temi come l'intelligenza artificiale nel processo decisionale, le competenze trasversali sempre più richieste, la flessibilità dentro istituzioni rigide, i nuovi percorsi professionali poco tracciati ma altamente promettenti, sono stati affrontati non come scenari lontani, ma come sfide quotidiane.

Se ne è parlato con urgenza, ma anche con speranza: perché **TOCCA AL NOSTRO LAVORO TRADURRE VISIONI IN PRATICHE, DUBBI IN STRUMENTI** e in percorsi reali per studentesse, studenti, persone in transizione, migranti, lavoratori in crisi di ruolo.

Questo **MAGAZINE** vuole essere parte attiva di quel passaggio: non solo testimone, ma **LUOGO DI INCONTRO** tra esperienze, idee, dubbi professionali. Qui i temi diventano utili quando fanno riflettere, raccontano cosa ha funzionato, cosa ha richiesto coraggio. È qui che i contenuti - editoriali, analisi, dati, interviste - possono diventare strumenti da mettere in gioco nel dialogo quotidiano tra chi orienta e chi è orientato.

Invitiamo dunque voi, professionisti dell'orientamento, a utilizzare le pagine del magazine non solo per informarvi, ma per **RIFLETTERE SU QUANTO STIAMO "ASCOLTANDO" IL CAMBIAMENTO**, nei bisogni delle persone. Su come possiamo fare rete tra scuole, università, aziende, enti locali, in modo che le pratiche migliori non rimangano isolate ma si moltiplichino.

Vi invitiamo anche a essere autori e segnalatori. **RACCONTATECI LE VOSTRE PRATICHE EFFICACI, PICCOLE E GRANDI**: un progetto di orientamento innovativo che avete sperimentato; un approccio che ha facilitato la transizione scuola-lavoro; un servizio che tiene insieme orientamento formativo e inclusione sociale; una ricerca che mette in luce nuove traiettorie professionali o nuovi fabbisogni di competenze. **SEGNALATECI BUONE PRASSI, RISORSE, OSTACOLI ANCORA DA SUPERARE**.

Questa rivista, unica in Italia, vuole farsi palestra: uno spazio in cui chi orienta non è solo operatore tecnico ma anche pensatore, narratore, innovatore visionario.

Perché "futuri in mutazione" non sia mera espressione ma pratica quotidiana. **PERCHÉ LA MUTAZIONE NON CI SORPRENDA, MA CI TROVI PRONTI**. Perché, nel trasformare il mondo, possiamo trasformare anche il modo in cui orientiamo: con visione, con empatia, con concretezza.

VI ASPETTIAMO, dunque, **COME LETTORI, TESTIMONI, AUTORI, IN QUESTO CAMMINO VERSO I "FUTURI"** tutti ancora da esplorare.

I Centri per l'impiego e le Agenzie per il Lavoro

SERVIZI DI ORIENTAMENTO A CONFRONTO



DI ALESSIA PAGLIA
Orientatrice Asnor,
Consulente & Formatrice

Le Politiche Attive del Lavoro prevedono programmi e interventi per creare nuova occupazione e affrontare le cause della disoccupazione. Non più un sistema basato sull'assistenza, ma servizi mirati alla persona per favorire la ricerca di un impiego.

Tra gli enti principali chiamati a erogare questi servizi troviamo i Centri per l'impiego (CPI) e le Agenzie per il lavoro (APL).

In Italia, i CPI hanno sostituito i vecchi uffici di collocamento ormai più di vent'anni fa, aprendo a un modello concorrenziale con le agenzie private autorizzate a svolgere attività di collocamento.

Le Agenzie per il lavoro, iscritte in un apposito Albo e autorizzate dal Ministero del Lavoro, svolgono un ruolo di intermediazione tra aziende e candidati, favorendo l'incontro tra domanda e offerta attraverso un'ampia gamma di servizi integrati e gratuiti per il lavoratore.

LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO

Le Politiche Attive hanno un **APPROCCIO PREVENTIVO** rispetto alla disoccupazione e si concentrano sull'aumento dei livelli occupazionali.

Con il **D.LGS. 150/2015** (attuativo del *Jobs Act*, L. 183/2014), i servizi per il lavoro sono stati riorganizzati. Tra le novità principali:

- > **SERVIZI PER L'IMPIEGO** più efficienti e funzionali;
- > **PARTECIPAZIONE ATTIVA** per chi percepisce contributi di sostegno al reddito;
- > **COINVOLGIMENTO** stabile **DEI SOGGETTI PRIVATI** come intermediari;
- > **MAGGIORE ACCESSIBILITÀ AL FASCICOLO ELETTRONICO** del lavoratore.

“ Non più un sistema basato sull'assistenza, ma servizi mirati alla persona...”



POLITICHE PASSIVE E ATTIVE: LA DIFFERENZA

- > **POLITICHE PASSIVE:** affrontano i problemi causati dalla mancanza di lavoro, con misure di sostegno al reddito (sussidi, indennità).
- > **POLITICHE ATTIVE:** intervengono sulle cause della disoccupazione, creando le condizioni per aumentare l'occupazione tramite formazione, orientamento e incentivi all'assunzione.

IL RUOLO DEI CPI

I Centri per l'impiego oggi non si limitano più a compiti amministrativi, ma hanno un ruolo attivo nella gestione del mercato del lavoro a livello locale.

Tra i servizi più rilevanti offerti a imprese e cittadini:

- > **DIFFUSIONE DI INFORMAZIONI** su opportunità di lavoro e formazione;
- > **ORIENTAMENTO E ACCOMPAGNAMENTO** contro la disoccupazione di lunga durata;
- > **SERVIZI PERSONALIZZATI** per persone disabili o in condizioni di svantaggio;
- > **SUPPORTO ALLA MOBILITÀ** formativa e professionale, anche all'estero.

LE AGENZIE PER IL LAVORO E I LORO SERVIZI

Le APL si distinguono per tipologia di autorizzazione e servizi erogati.

- > **AGENZIE DI SOMMINISTRAZIONE GENERALISTA:** operano a tempo determinato e indeterminato, includendo intermediazione, ricerca, selezione e ricollocazione.
- > **AGENZIE DI SOMMINISTRAZIONE SPECIALISTA:** limitate a specifiche attività di somministrazione a tempo indeterminato.
- > **AGENZIE DI INTERMEDIAZIONE:** mediano tra domanda e offerta di lavoro, comprese categorie svantaggiate e disabili; autorizzate anche a selezione e ricollocazione.
- > **AGENZIE DI RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE:** si occupano della scelta ottimale delle risorse umane per le imprese.
- > **AGENZIE DI SUPPORTO ALLA RICOLLOCAZIONE:** affiancano lavoratori singoli o gruppi in percorsi di reinserimento, con formazione, accompagnamento e tutoraggio.

CONCLUSIONI E RIFLESSIONI

Capire le differenze tra CPI e APL è fondamentale:

- > **IL CPI È PUBBLICO** e l'iscrizione è legata alla provincia di residenza.
- > **L'APL È PRIVATA** e permette iscrizioni multiple presso diverse agenzie.
- > **LE APL OFFRONO SPESSO LAVORO "SOMMINISTRATO"** (a termine o a progetto), che può trasformarsi in contratto a tempo indeterminato presso l'azienda utilizzatrice.

Le Politiche Attive del Lavoro, oggi, consistono in un insieme di servizi erogati da strutture pubbliche e private, tra cui:

- > **INCENTIVI ALL'OCCUPAZIONE** e sostegno all'autoimprenditorialità;
- > **ORIENTAMENTO E FORMAZIONE** professionale;
- > **PROGRAMMI MIRATI** per donne, giovani, disoccupati di lungo periodo, disabili, lavoratori stranieri;
- > **CONTRATTI DI INSERIMENTO E APPRENDISTATO** per integrare esperienza e formazione.



POTREBBE INTERESSARTI QUESTO ARTICOLO

Politiche attive del lavoro

CHE COSA SONO E COME SI SVILUPPANO IN ITALIA

RISORSE UTILI

1. Regione Lazio

2. Adecco

Dalla multipotenzialità alle carriere multiple

UNA POSSIBILE EVOLUZIONE DI RUOLO PER L'ORIENTATORE PROFESSIONALE



DI CHIARA BORGIA

Orientatrice Asnor & Consulente di Design Thinking per HR

DAL CONCETTO TEORICO ALLA REALTÀ LAVORATIVA CONTEMPORANEA

Emilie Wapnick ha dato dignità teorica al concetto di multipotenzialità con il suo TED Talk del 2015 *"Why some of us don't have one true calling"*, liberando milioni di persone dal senso di colpa del *"non saper scegliere"*. Tuttavia, ciò che abbiamo osservato dalla pandemia in poi va oltre la dimensione esistenziale: abbiamo assistito ad una trasformazione strutturale del mercato del lavoro, che ha reso le carriere multiple una realtà concreta e diffusa.

Non si tratta più solo di comprendere individui nella loro ricerca di senso, ma di orientare professionisti che stanno ridefinendo la propria architettura lavorativa in risposta a cambiamenti economici, tecnologici e sociali profondi.

GLI SLASHER: L'EVOLUZIONE CONCRETA DEL MULTIPOTENZIALE

In questo contesto **EMERGE LA FIGURA DELLO "SLASHER"**, termine che deriva dal simbolo "/" (slash) utilizzato per descrivere identità professionali multiple: consulente/formatore/blogger.

GLI SLASHER RAPPRESENTANO L'EVOLUZIONE PRATICA DEL CONCETTO DI MULTIPOTENZIALE: professionisti che hanno trasformato potenzialità diverse in carriere concrete e simultanee. Se il multipotenziale rimaneva spesso nel campo delle possibilità, lo slasher agisce nel mercato con identità professionali multiple attive.

L'accelerazione post-pandemia: una nuova tipologia di lavoratore

Le motivazioni alla base delle carriere multiple sono diverse: possono essere economiche (diversificare le fonti di reddito), strategiche (sfruttare competenze in mercati diversi), espressive (dare spazio a passioni multiple), o adattive (risposta a un mercato incerto).

Il profilo di chi cerca percorsi di orientamento si sta evolvendo.

Non solo multipotenziali in cerca di direzione, ma sempre più spesso:

- > **MANAGER AZIENDALI** che vogliono sviluppare consulenza parallela;
- > **PROFESSIONISTI** che oltre alla pratica vogliono sviluppare formazione e divulgazione;
- > **SPECIALISTI CREATIVI** che affiancano al lavoro dipendente consulenza sui social.

Queste persone non cercano una direzione unica verso cui orientarsi. Sanno molto spesso cosa vogliono fare, ma hanno bisogno di **SUPPORTO PER STRUTTURARE E OTTIMIZZARE** la loro presenza professionale multi-forme.

Oltre gli strumenti tradizionali

Come evidenziato nell'articolo *"Orientamento professionale e multipotenzialità"*, pubblicato su questa rivista, gli approcci tradizionali mostrano i loro limiti quando vengono applicati a profili che non seguono percorsi lineari.

**SCOPRI IL CORSO
CREATIVITÀ, GAMIFICATION
E DIGITAL STORYTELLING**



“

L'Orientatore che lavora con carriere multiple deve occuparsi anche di tematiche che tradizionalmente appartengono al business consulting.

Il professionista con carriere multiple non presenta un problema di orientamento classico, ma si trova di fronte a:

- > **PROBLEMI DI PROGETTAZIONE**, come strutturare un portfolio coerente e sostenibile;
- > **QUESTIONI DI GESTIONE DI RISORSE**, come allocare tempo, energia e investimenti;
- > **SFIDE DI POSIZIONAMENTO**, come comunicare identità professionali multiple;
- > **BISOGNI DI OTTIMIZZAZIONE**, come massimizzare sinergie tra attività diverse.

L'EVOLUZIONE DEL RUOLO DELL'ORIENTATORE

Questo scenario porta a un'evoluzione significativa del nostro ruolo. L'Orientatore che lavora con carriere multiple deve occuparsi anche di tematiche che tradizionalmente appartengono al *business consulting*.

Non è un tradimento della nostra identità, ma un'espansione naturale delle competenze richieste dal mercato. Come l'orientatore ha già integrato elementi di psicologia, sociologia e pedagogia, oggi è chiamato a incorporare principi di *business strategy*, *portfolio management* e *digital branding* per lavorare al meglio con

PERCORSI LAVORATIVI NON LINEARI.

LE NUOVE COMPETENZE RICHIESTE

L'evoluzione richiede sviluppo in primis di **PENSIERO SISTEMICO**: vedere interconnessioni tra attività diverse e identificare connessioni potenziali. Diventa poi fondamentale acquisire competenze di **PORTFOLIO STRATEGY** per bilanciare attività con diversi profili di rischio, rendimento e coinvolgimento personale.

Parallelamente, serve aiutare i clienti a strutturare attività multiple in modo sostenibile, gestire la presenza professionale online e organizzare tempo, energie e risorse tra identità diverse.

Metodologie emergenti: il Design Thinking applicato alle carriere

Nella mia pratica ho sperimentato l'applicazione del *Design Thinking* al *career design* per carriere multiple, un approccio particolarmente efficace per questa tipologia di persone.

Il *framework* che ho elaborato utilizza le cinque fasi classiche (*Empathize, Define, Ideate, Prototype, Test*), adattandole al contesto di carriera. Questo approccio mantiene la centralità della persona tipica dell'orientamento, integrandola con metodologie di progettazione strategica, per affrontare la complessità degli ecosistemi professionali contemporanei.

CONCLUSIONI: VERSO UN ORIENTAMENTO EVOLUTIVO

IL PASSAGGIO DALLA MULTIPOTENZIALITÀ TEORICA ALLE CARRIERE MULTIPLE PRATICHE RAPPRESENTA UNA TRASFORMAZIONE SIGNIFICATIVA nel panorama professionale contemporaneo. Come orientatori, abbiamo l'opportunità di posizionarci come facilitatori di questa transizione, supportando candidati nella progettazione di ecosistemi lavorativi innovativi e sostenibili.

NON SI TRATTA DI ABBANDONARE I PRINCIPI FONDAMENTALI DELL'ORIENTAMENTO, MA DI EVOLVERSI per rispondere a una realtà lavorativa in trasformazione. L'orientatore del futuro integrerà la profondità della relazione con il candidato con la competenza strategica necessaria a guidare la progettazione di percorsi professionali complessi.

QUESTA EVOLUZIONE RAPPRESENTA UN'OPPORTUNITÀ STRAORDINARIA PER CHI SAPRÀ COGLIERLA, ridefinendo il valore e l'impatto del nostro lavoro nel panorama professionale contemporaneo.

CONTINUA SU
l'O
DIGITALE

PER APPROFONDIRE

**Orientamento professionale
e Multipotenzialità**

UN APPROCCIO FLESSIBILE PER GUIDARE LE DIVERSITÀ

FREDERICK TAYLOR

Frederick Taylor era un **INGEGNERE AMERICANO** che, come apprendista operaio, aveva già conosciuto le condizioni di lavoro nelle fabbriche dell'epoca.

Nel 1911 scrisse *The Principles of Scientific Management* (organizzazione scientifica del lavoro), un'opera destinata a offrire una diversa organizzazione nelle fabbriche, dando vita alla teoria che oggi chiamiamo "taylorismo".

Secondo Taylor, per uscire dall'inefficienza diffusa nelle attività dell'epoca era necessaria una **GESTIONE SISTEMICA (SYSTEMIC MANAGEMENT)**, basata su leggi, norme e rigore scientifico. Solo in questo modo sarebbe stato possibile produrre la massima prosperità (*maximum prosperity*) in senso ampio.

La teoria di Taylor prevedeva lo studio accurato e dettagliato:

- > **DI TUTTE LE FASI DI UNA LAVORAZIONE**, scomponendo il ciclo di lavoro in parti minime;
- > **DEI MOVIMENTI DEL LAVORATORE** per eseguire quella specifica operazione;
- > **DELL'OTTIMIZZAZIONE DEI TEMPI** di esecuzione.

In questo modo era possibile arrivare all'*one best way* per compiere quel lavoro, codificando per iscritto tutte le istruzioni da seguire.

Utilizzando questo schema si creava una **DISSOCIAZIONE TRA PROCESSO LAVORATIVO E COMPETENZE DEI LAVORATORI**, poiché era l'imprenditore a detenere la conoscenza tecnica.

L'operaio, adeguatamente addestrato (*training*) secondo le schede di lavorazione, era in grado di eseguire l'attività con semplicità.

Si instaurava così una distinzione: chi pensa e progetta (*management*) e chi deve solo eseguire (operai o *blue collars*).

Organizzazione del lavoro

DA TAYLOR ALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE



DI GIANCARLO SABBIONE

Orientatore *Asnor & Career Coach*

DAL TAYLORISMO MECCANICO AL TAYLORISMO DIGITALE

Se il XX secolo è dominato dal taylorismo meccanico, tipico della catena di montaggio fordista, **IL XXI SECOLO TRASFERISCE NEL MONDO DEI SERVIZI IL MODELLO**, dando origine al **TAYLORISMO DIGITALE**.

Negli anni Settanta, Harry Braverman, nel libro *Lavoro e Capitale Monopolistico*, affermava che gran parte del lavoro impiegatizio potesse essere standardizzato al pari del lavoro manuale.

Con la digitalizzazione, il "**LAVORO DELLA CONOSCENZA**" (*knowledge work*) viene trasformato in "**CONOSCENZA OPERATIVA**" (*working knowledge*) attraverso la codificazione delle competenze in prescrizioni software, manipolabili e trasmissibili a distanza.

Il taylorismo digitale applica i **PRINCIPI DELL'ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO**:

- > **UN RISTRETTO GRUPPO DI PERSONE PENSA E INNOVA**, scoraggiando il pensiero creativo di chi esegue compiti di routine;
- > **I LAVORATORI SOVRA-QUALIFICATI SUBISCONO STRESS ELEVATO**, con conseguenze sulla salute mentale.

Un esempio concreto è rappresentato dai *contact centre*, le "**FABBRICHE DELLE CHIAMATE**": luoghi di lavoro intellettuale, ma standardizzati e monitorati da software che riducono l'autonomia operativa.

I LAVORATORI DELLA CONOSCENZA

Alla fine degli anni Cinquanta, **PETER DRUCKER INTRODUSSE IL TERMINE "LAVORATORE DELLA CONOSCENZA"** (*knowledge worker*), figura autonoma basata sulla creazione, gestione e distribuzione della conoscenza. Drucker sosteneva che i grandi cambiamenti futuri sarebbero derivati dall'informazione e che questi lavoratori avrebbero avuto un **RUOLO DECISIVO NELLE PERFORMANCE AZIENDALI E NEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**.

Due approcci organizzativi: free-access approach e structured approach

Il taylorismo digitale, soprattutto con l'AI generativa, tende a trasformare l'innovazione in compiti di routine, strutturando rigidamente il lavoro e riducendo l'autonomia.

Thomas Davenport individua **DUE STRATEGIE DI GESTIONE DEI LAVORATORI DELLA CONOSCENZA:**

- 1 FREE-ACCESS APPROACH:** presuppone che i lavoratori, in quanto esperti, sappiano quali informazioni cercare e gestire, favorendo innovazione, flessibilità e benessere.
- 2 STRUCTURED APPROACH:** impone una gestione rigida dei compiti, con maggiore produttività ma anche alti rischi di stress da sorveglianza.

In Italia, il *free access* è tipico di società di consulenza o startup tecnologiche; lo *structured approach* prevale invece nelle grandi società di *outsourcing* e *back office*, dove il lavoro è parcellizzato e controllato digitalmente.

Cosa accade con l'AI (Artificial Intelligence)

L'intelligenza artificiale, soprattutto generativa, accelera la standardizzazione e influisce sull'occupazione. Comporta:

- > **IL REPLACEMENT**, cioè la sostituzione dei posti di lavoro o l'integrazione dell'AI;
- > **IL BILANCIAMENTO** tra efficienza produttiva e rispetto del lavoro umano.

A differenza dei sistemi meccanici, l'AI è statistico-stocastica (*machine learning*, *deep learning*, reti neurali): analizza dati, apprende e genera output probabilistici.

Può segmentare clienti, valutare rischi, misurare performance, generare testi, tradurre, creare immagini. Tuttavia, senza controllo dei dati e supervisione uma-

“

L'orientamento non si riduce a una chat, alla stesura di un CV o all'analisi di una job description...

na, i rischi organizzativi aumentano.

Se i dati sono incompleti o distorti, gli algoritmi rinforzano i pregiudizi invece di superarli, producendo output pericolosi per decisioni aziendali o personali.

Secondo l'indagine *“Focus sull'utilizzo dell'IA generativa nelle PMI”*, condotta da Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici in collaborazione con la Vodafone Chair in *Cybersecurity and Digital Transformation* della Luiss, il 52% delle PMI italiane non dispone di misure per gestire i rischi legati all'uso dell'AI generativa, esponendosi a gravi vulnerabilità, come **VIOLAZIONI DELLA PRIVACY, COMPROMISSIONE DELLA PROPRIETÀ INTELLETTUALE E ERRORI OPERATIVI** dovuti a risposte inesatte generate dall'IA.

ORIENTAMENTO PROFESSIONALE: L'AI È UN RISCHIO O UN'OPPORTUNITÀ?

L'IMPATTO DELL'AI TOCCA ANCHE L'ATTIVITÀ DELL'ORIENTATORE.

Un ipotetico Agent AI specializzato non potrà mai sostituire il processo umano, che richiede:

- > **ASCOLTO ATTIVO** ed empatia;
- > **PENSIERO CRITICO** e intelligenza emotiva;
- > **INTERPRETAZIONE DI SEGNALI** relazionali e non verbali.

L'orientamento non si riduce a una chat, alla stesura di un CV o all'analisi di una *job description*: è un processo profondo, senza cronometro, che richiede relazione autentica.

Anche nell'uso dell'AI, l'iterazione del *prompt* deve essere guidata da conoscenza specifica. Vale il principio **GARBAGE IN, GARBAGE OUT**: input di bassa qualità producono output altrettanto scadenti.

Un ulteriore rischio è la **STANDARDIZZAZIONE DELLA CONOSCENZA**: i modelli linguistici tendono a ripetere idee dominanti, riducendo spazio all'innovazione e al pensiero autonomo.

Infine, la privacy del *coachee* resta un valore che solo l'Orientatore umano può garantire. Il *coaching* rimane una professione ad alta intensità relazionale, non replicabile da alcun algoritmo.



L'orientamento in azienda

LA METAFORA DELLA CASA



DI FAUSTO SANA

Orientatore Asnor,
Formatore & Consulente

Introduzione: la casa come metafora del percorso professionale

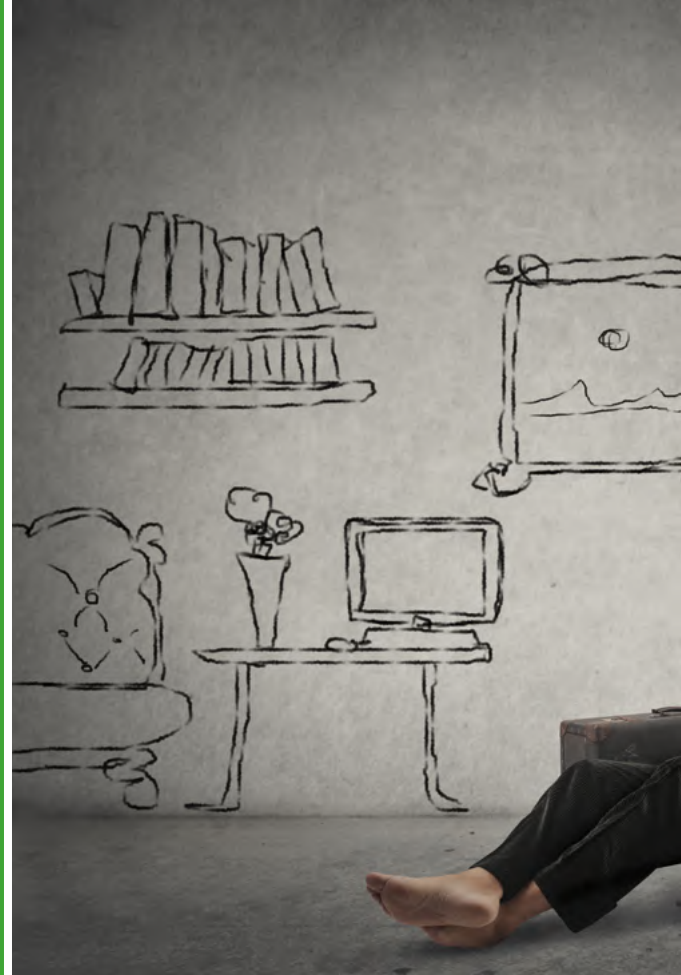
"Non voglio invecchiare in questa azienda!". La schiettezza di Francesca, una professionista under 35, incarna perfettamente la mentalità delle nuove generazioni nei confronti della carriera.

Questa confidenza, emersa durante una delle mie sessioni di consulenza, rivela un'esigenza chiara: non cercano più un'azienda che si sostituisca alla famiglia, ma piuttosto un ambiente che percepiscano come una "casa".

LA METAFORA DELL'AZIENDA COME CASA, intesa come spazio di crescita e appartenenza senza vincoli definitivi, è un tema ricorrente nel mio lavoro di Orientatore e Coach aziendale, e sottolinea un **CAMBIAMENTO SIGNIFICATIVO NEL RAPPORTO TRA INDIVIDUI E ORGANIZZAZIONI**.

Lavorare in un'azienda è molto più che svolgere un compito: è abitare uno spazio collettivo in cui si cresce, si cambia, si sceglie. Ogni persona che entra in un'organizzazione porta con sé non solo competenze, ma anche desideri, paure, aspettative. In questo contesto, l'orientamento non è un'attività "di ingresso" o "una tantum": è un processo continuo e strategico che accompagna ogni fase della vita lavorativa.

Immaginiamo allora l'azienda come una casa. **OGNI AMBIENTE RAPPRESENTA UN MOMENTO PRECISO NEL VIAGGIO PROFESSIONALE**: dall'accoglienza iniziale, al consolida-



mento delle relazioni, fino alla ricerca di senso e alla costruzione del proprio percorso interno.

Un sistema di orientamento efficace trasforma questa casa in un **LUOGO ABITABILE**, accogliente, dinamico, dove ogni "abitante" è abilitato a utilizzare al meglio gli spazi e gli strumenti per sentirsi nella stanza che meglio esprime il suo talento.

L'INGRESSO IN AZIENDA: IL MOMENTO DELL'APPRODO E DELL'ADATTAMENTO

- > **FASE DELLA CARRIERA**: ingresso in azienda, prime settimane o mesi.
- > **ESIGENZA**: accoglienza, comprensione del contesto, definizione del proprio posto.
- > **RUOLO DELL'ORIENTAMENTO**: facilitare l'ambientamento e l'allineamento culturale.

L'ingresso in un'azienda è come varcare la soglia di una casa sconosciuta. Si osserva, si ascolta, si cercano di decifrare i codici impliciti. In questa fase iniziale ogni processo e azione sono fondamentali: non bastano una scrivania e un badge, serve un accompagnamento che aiuti la persona a leggere il contesto, i valori, le regole non scritte.



Per approfondire o commentare questo articolo scrivi a redazione@asnor.it

LA CUCINA: LA FASE DELLA SPERIMENTAZIONE E DEL NUTRIMENTO PROFESSIONALE

- > **FASE DELLA CARRIERA:** maturità operativa, desiderio di apprendimento, consolidamento.
- > **ESIGENZA:** sviluppare competenze, restare motivati.
- > **RUOLO DELL'ORIENTAMENTO:** valorizzare talenti e creare occasioni di crescita.

IN CUCINA SI SPERIMENTA, SI SBAGLIA, SI IMPARA. Così, nella fase in cui le persone cercano nuove sfide, si mettono in gioco e chiedono occasioni per alimentare la propria motivazione.

Qui l'orientamento si fa formazione mirata, *coaching*, sviluppo continuo. Aiuta le persone a leggere i propri margini di miglioramento, a costruire un piano evolutivo, a sentirsi ancora coinvolte e attivate.

LE STANZE PRIVATE: LA FASE DELL'AUTODEFINIZIONE E DELLA PROGETTUALITÀ INDIVIDUALE

- > **FASE DELLA CARRIERA:** consolidamento professionale, ricerca di senso, cambi interni.
- > **ESIGENZA:** personalizzazione del percorso, riconoscimento dell'identità professionale.
- > **RUOLO DELL'ORIENTAMENTO:** supportare il bilancio di competenze e l'evoluzione dei ruoli.

Ogni professionista ha bisogno, a un certo punto, di uno spazio per sé. Le stanze private rappresentano la fase in cui si rielabora la propria identità, si valutano alternative, si cercano traiettorie più allineate con i propri valori o desideri.

L'orientamento in azienda può – e deve – favorire questi momenti riflessivi, attraverso colloqui, *mentoring*, *assessment*, percorsi di carriera personalizzati. È qui che si costruisce la fedeltà vera: quella che nasce dalla possibilità di scegliere e non solo di restare.

Un *onboarding* ben progettato deve fornire risposte pratiche e visione strategica: “Chi siamo?”, “Cosa ci aspettiamo da te?”, “Come ci relazioniamo?”. È qui che si gettano le fondamenta del senso di appartenenza.

IL SOGGIORNO: LA FASE DELL'INTEGRAZIONE E DELLA COLLABORAZIONE

- > **FASE DELLA CARRIERA:** inserimento stabile, primi progetti, conoscenza del team.
- > **ESIGENZA:** costruzione di relazioni, consapevolezza del ruolo.
- > **RUOLO DELL'ORIENTAMENTO:** chiarire le dinamiche collaborative e i confini funzionali.

IL SOGGIORNO È IL CUORE SOCIALE DELLA CASA: il luogo della convivenza e della cooperazione. Allo stesso modo, nella vita aziendale, arriva un momento in cui la persona deve imparare a lavorare con gli altri, a definire e negoziare il proprio spazio operativo.

L'orientamento diventa qui **STRUMENTO DI CHIAREZZA E INGAGGIO**; aiuta a comprendere le dinamiche di ruolo, a leggere le aspettative del gruppo, a rafforzare le *soft skill* relazionali. Una mappa relazionale ben disegnata previene fraintendimenti e solitudini silenziose.



L'orientamento ha qui un ruolo chiave: aiuta a prepararsi, a leggere il cambiamento come opportunità.

LE SCALE E I CORRIDOI: LA FASE DELLA TRANSIZIONE E DEL CAMBIAMENTO

- > **FASE DELLA CARRIERA:** cambio di ruolo, riorganizzazioni, passaggi verticali o laterali.
- > **ESIGENZA:** gestire l'incertezza, prepararsi al nuovo.
- > **RUOLO DELL'ORIENTAMENTO:** offrire accompagnamento e visione nei momenti di svolta.

I momenti di transizione sono spesso i più fragili. Cambiare team, affrontare una promozione, passare da operativo a manager non è mai solo un passaggio tecnico.

L'orientamento ha qui un ruolo chiave: aiuta a prepararsi, a leggere il cambiamento come opportunità, a rinforzare la propria identità in movimento. Le aziende che investono nell'accompagnamento riducono il rischio di fallimento nei passaggi critici.

IL TETTO: LA FASE DELLA MATURITÀ E DELLA VISIONE D'INSIEME

- > **FASE DELLA CARRIERA:** *seniority, leadership, mentoring.*
- > **ESIGENZA:** riconoscimento del valore, trasmissione, visione strategica.
- > **RUOLO DELL'ORIENTAMENTO:** favorire la generatività e il legame con la missione aziendale.

Il tetto protegge e unifica. Chi raggiunge la maturità professionale ha spesso bisogno di una prospettiva più alta: contribuire alla visione dell'azienda, sentirsi parte di un progetto collettivo, restituire qualcosa.

In questa fase l'orientamento è un dispositivo generativo: offre spazi di mentoring, facilita la partecipazione strategica, rafforza il legame tra persona e cultura organizzativa.

CONCLUSIONE: ABITARE L'AZIENDA CON CONSAPEVOLEZZA

Un'azienda che investe sull'orientamento non costruisce semplicemente una casa più funzionale, costruisce una cultura in cui le persone possono abitare consapevolmente ogni fase del proprio percorso. Dall'ingresso al tetto, dall'apprendimento all'evoluzione, l'orientamento diventa una chiave di sostenibilità umana e organizzativa.

In un mondo del lavoro fluido e incerto, l'orientamento non è un'opzione, è la struttura portante di una casa che resiste nel tempo, che accoglie, evolve e continua a generare futuro.

SONO CONVINTO CHE L'ORIENTAMENTO OFFRA LA POSSIBILITÀ DI RICONOSCERE OPPORTUNITÀ. Dove ciò accade nasce un futuro maggiormente condiviso, e oggi le nuove generazioni che si rapportano con le organizzazioni stanno proponendo di immaginare modalità nuove per **ABITARE, VIVERE E COSTRUIRE LA CASA COMUNE.**

● CICLO DI WEBINAR LIVE

Fondamenti di Orientamento Professionale

CLICCA PER
SAPERNE DI PIÙ

ORIENTA
MENTO PRATICO



Orientamento all'estero

UNA GUIDA IN 5 PUNTI PER ORIENTATORI, COACH ED EDUCATORI



DI CHIARA MARTURANO
Orientatrice Asnor & Coach
professionista

VIVERE, LAVORARE E STUDIARE ALL'ESTERO

Quasi 7 anni fa, con la mia famiglia, abbiamo deciso di andare a vivere all'estero.

L'ESTERO È IL MONDO AL DI FUORI DEI CONFINI ITALICI: vasto, pieno di opportunità e di posti meravigliosi da visitare. Ma viverci? Cosa significa davvero vivere, lavorare e studiare in un altro Paese?

Partiamo dalle basi. Bisogna ricostruire da zero una rete amicale e di sostegno - il proprio networking. Stringere amicizie e collaborazioni in un'altra lingua è una delle sfide più grandi. Ci si scontra con barriere linguistiche, sistemi sanitari, scolastici e burocratici diversi, e con una cultura lavorativa e sociale nuova (dai saluti per strada all'invito per un caffè).

Certo, nessuno parte da una lavagna bianca, ognuno di noi ha già capacità e talenti, e saranno proprio questi a sostenere il percorso di vita all'estero.

MA COME POSSIAMO, COME ORIENTATORI, COACH ED EDUCATORI, SUPPORTARE CHI SOGNA UNA VITA ALL'ESTERO? Ho pensato a una mini-guida da cui partire.



1. LAVORARE SULLE PROSPETTIVE

Lavoriamo sulla prospettiva e sul "perché": da dove nasce il desiderio di trasferirsi?

Per quante ricerche si possano fare, quando ci si butta in una nuova esperienza non sempre si è consapevoli delle conseguenze e di cosa significhi davvero affrontare quel percorso.

IL LAVORO SULLA CONSAPEVOLEZZA DEL DESIDERIO E DEI CAMBIAMENTI È IL PRIMO PASSO. Orienta tutte le scelte successive e aiuta a prevenire frustrazioni future.

Domande utili per chi orienta:

- > Cosa ti aspetti che cambierà vivendo all'estero?
- > Quali sono i tuoi obiettivi personali, professionali o di studio?
- > Riesci a immaginare la tua vita in un altrove?

Strumento utile: scrivere un diario "*dal futuro*", immaginando di scrivere dal sé che già vive all'estero al sé di oggi.



...nessuno parte da una lavagna bianca, ognuno di noi ha già capacità e talenti.

Il Bilancio di competenze attraverso il Metodo Retravailler

CLICCA PER
SAPERNE DI PIÙ



5. IDENTITÀ, RADICI E PROGETTUALITÀ A LUNGO TERMINE

SCUOLA, SANITÀ, LAVORO, BUROCRAZIA, OGNI PAESE HA REGOLE DIVERSE.

Anche i codici sociali possono sorprendere (dal saluto per strada alla gestione del tempo). Preparare chi parte a osservare e ad adattarsi riduce frustrazione e spaesamento.

Domande utili per chi orienta:

- > Cosa lascio qui?
- > Come manterrò il legame con il mio Paese d'origine?
- > Mi vedo all'estero per sempre o come esperienza temporanea?

Strumento utile: la “scheda Paese”, con informazioni pratiche su costi, sistema sanitario, regole di lavoro, cultura locale.

CONCLUSIONE: L'ESTERO COME OPPORTUNITÀ DI TRASFORMAZIONE

Tutto questo lavoro riguarda desiderio e consapevolezza: è il punto di partenza per capire se ne vale la pena e se è ciò che davvero si desidera.

Poi arriva il momento operativo: esplorare il mercato del lavoro, scegliere il Paese più adatto e tracciare il proprio percorso professionale e di vita.

L'ESTERO NON È SOLO UN LUOGO, MA UN'OPPORTUNITÀ DI CRESCITA E TRASFORMAZIONE.

2. TALENTI E COMPETENZE

L'ESPATRIO È UN'ESPERIENZA E, COME TALE, NON È ADATTA A TUTTI. Ci possono essere momenti di grande soddisfazione e altri di sconforto e incertezza. È importante capire i propri punti di appoggio, interni ed esterni.

Domande utili per chi orienta:

- > Chi ti sostiene in questo progetto? Famiglia, amici, partner?
- > Sei disposto a partire senza una rete?
- > Come pensi di gestire la lontananza da casa, cibo, abitudini e perfino meteo?

Strumento utile: il bilancio di competenze, non solo per la sfera professionale ma anche per sviluppare consapevolezza su adattabilità, flessibilità e resilienza, essenziali per la vita all'estero.

3. LINGUA E CULTURA

LA LINGUA È LA CHIAVE D'ACCESSO A UN NUOVO MONDO: non solo permette di comunicare, ma **APRE LA PORTA ALLA COMPrensIONE DELLA CULTURA LOCALE E DEL MODO DI PENSARE.** A seconda della lingua che parliamo, cambia anche il modo in cui esprimiamo la nostra personalità.

Domande utili per chi orienta:

- > Hai già iniziato ad approfondire la lingua?
- > Sei disponibile ad adattarti a nuove norme sociali e culturali?

Strumento utile: app di lingua, conversazioni con madrelingua, film e radio per abituarsi ai suoni.

4. PIANO ECONOMICO

TRASFERIRSI NON È A COSTO ZERO. Dopo il biglietto, arrivano spese burocratiche e locative. Sognare è il primo passo, ma poi bisogna iniziare a risparmiare: i primi mesi sono spesso i più impegnativi.

Domande utili per chi orienta:

- > Hai un piano economico per sostenerti nei primi mesi?
- > Quali documenti, permessi o visti ti serviranno?

Approfondimento: budget realistico, lavoro temporaneo, gestione dei risparmi.

Strumento pratico: una “*scheda budget*” che includa spese fisse (casa, trasporti, assicurazioni), fondo imprevisti, entrate possibili (risparmi, lavori temporanei, borse di studio).

Rapporto INVALSI 2025

DATI, INTERPRETAZIONI E PISTE DI LAVORO PER L'ORIENTAMENTO SCOLASTICO



DI CHIARA SARTORI
Orientatrice Asnor
& Docente

UN APPUNTAMENTO ANNUALE PER LA SCUOLA ITALIANA

Il 9 luglio 2025, nell'Aula del Palazzo dei Gruppi Parlamentari della Camera dei Deputati a Roma, è stato presentato il **RAPPORTO INVALSI 2025**, appuntamento ormai tradizionale per analizzare lo stato di salute del sistema scolastico italiano.

L'evento ha visto la partecipazione di figure istituzionali e accademiche di rilievo – tra cui il Ministro dell'Istruzione e del Merito Giuseppe Valditara, il Presidente INVALSI Roberto Ricci, la Responsabile delle rilevazioni Alessia Mattei e la professoressa Renata Maria Viganò – e ha offerto un **QUADRO DETTAGLIATO DEI RISULTATI DELLE PROVE SVOLTE TRA MARZO E MAGGIO**, che hanno coinvolto circa 2,5 milioni di studenti dalla primaria alla secondaria di secondo grado.

UNA RILEVAZIONE AMPIA E ORIENTATA AL FUTURO

Le prove INVALSI sono uno strumento di valutazione standardizzata su larga scala che, negli anni, ha assunto un ruolo strategico anche in chiave orientativa.

L'EDIZIONE 2025 SI DISTINGUE PER L'INTRODUZIONE DELLA PRIMA RILEVAZIONE CAMPIONARIA DELLE COMPETENZE DIGITALI DEGLI STUDENTI DI SECONDA SUPERIORE, in linea con il quadro europeo DIGCOMP.

OLTRE L'84% DEGLI STUDENTI ha raggiunto livelli adeguati in tutte le aree (alfabetizzazione su informazioni e dati, comunicazione e collaborazione, creazione di contenuti digitali e sicurezza).

La distribuzione dei risultati è più omogenea rispetto a **ITALIANO E MATEMATICA**.

Questi dati segnano l'avvio di un **MONITORAGGIO SISTEMATICO DELLA CITTADINANZA DIGITALE**, oggi competenza imprescindibile per la vita sociale, lavorativa e accademica.

LA "RISERVA DI UMANITÀ" NELL'EPOCA DEI DATI

Durante la presentazione, Alessia Mattei ha richiamato un concetto chiave mutuato dall'ambito etico-giuridico: la **"RISERVA DI UMANITÀ"** (GALLONE, 2023).

In ambito scolastico e orientativo significa che i dati numerici, pur preziosi, non possono sostituire l'interpretazione e la valutazione personalizzata di educatori e orientatori.

La "riserva di umanità" si traduce in tre principi fondamentali.

- 1 I DATI COME PUNTO DI PARTENZA, NON DI ARRIVO.**
Le rilevazioni servono a individuare aree di crescita, non a fissare limiti invalicabili.
- 2 DECISIONI CHE TENGONO CONTO DELLE PERSONE NELLA LORO INTERESSA.** Un punteggio non racconta la totalità delle competenze, delle aspirazioni o della resilienza di uno studente.
- 3 CENTRALITÀ DEL COLLOQUIO E DELL'ASCOLTO ATTIVO.** È nel dialogo che i dati trovano senso e diventano strumenti di *empowerment*.

RISULTATI PER CICLO SCOLASTICO: STABILITÀ E CRITICITÀ

CICLO SCOLASTICO	ITALIANO	MATEMATICA	INGLESE	COMPETENZE DIGITALI
Scuola primaria				
II primaria	66%	-	-	-
V primaria	75%	-	A1 QCER raggiunto dal 91% in reading e dall'86% in listening	-
Scuola secondaria di I grado	59% al livello 3 o superiore	56% (invariato)	A2 QCER raggiunto dall'83% in reading e dal 70% in listening (+9 e +16 punti dal 2018)	-
Scuola secondaria di II grado - II anno	62% (stabile)	54% (-1 punto)	-	tra l'84% e il 91% con livello adeguato in tutte le aree
Scuola secondaria di II grado - Ultimo anno	52% (-4 punti), divario Nord-Sud ridotto da 23 a 18 punti	49% (-3 punti), divario a 23 punti	(reading) e 44% (listening) raggiungono i traguardi attesi	-

DIVARI TERRITORIALI E DISPERSIONE SCOLASTICA

Il rapporto conferma che i **DIVARI TERRITORIALI**, soprattutto nella secondaria di secondo grado, restano una delle principali sfide educative.

> **DISPERSIONE SCOLASTICA ESPLICITA (ELET)**: scesa al 9,8%, raggiunto in anticipo il target PNRR del 10,2% previsto per il 2026.

> **DISPERSIONE IMPLICITA: LIEVE AUMENTO NEL 2025**, ma trend di medio periodo in calo, con segnali positivi in Puglia, Basilicata e Calabria grazie a interventi territoriali mirati (Agenda Sud, Agenda Nord, PNRR, Piano Estate).

PROSPETTIVE PER UNA SCUOLA ORIENTATIVA

Il Rapporto delinea un quadro complesso ma ricco di spunti strategici: consolidare i punti di forza e affrontare le fragilità emergenti.

PUNTI DI FORZA

- Competenze digitali in crescita
- Miglioramenti in lingua inglese
- Calo della dispersione esplicita

FRAGILITÀ

- Calo del rendimento in Italiano e Matematica
- Divari territoriali persistenti
- Crescita della dispersione implicita



**Le prove
INVALSI sono
uno strumento
di valutazione
standardizzata
su larga scala
che, negli anni,
ha assunto un
ruolo strategico
anche in chiave
orientativa.**

IL RUOLO DI ORIENTATORI E DOCENTI: DALLA DIAGNOSI ALL'AZIONE

La sfida è trasformare i dati in strategie educative efficaci, capaci di:

- > **ATTUARE UN MONITORAGGIO** costante e precoce delle difficoltà;
- > **PROGRAMMARE INTERVENTI MIRATI** di recupero e potenziamento;
- > **COLTIVARE UNA VISIONE** di lungo periodo che metta al centro ogni studente come protagonista delle proprie scelte.

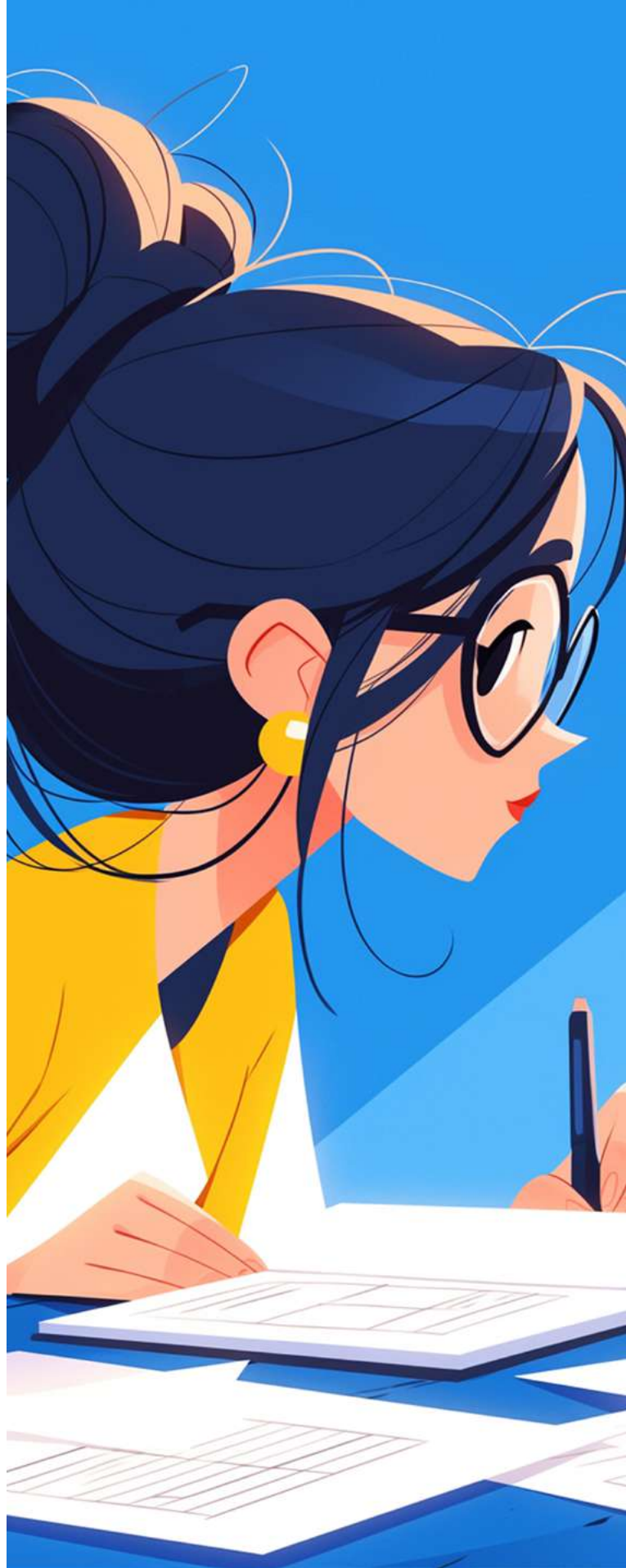
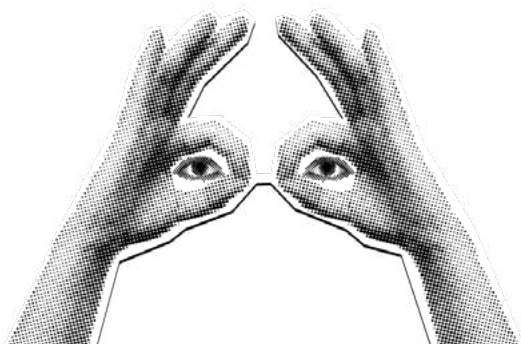
Per questo, Orientatori e Docenti dovranno:

- > **COINVOLGERE** famiglie, comunità e servizi territoriali in una rete di supporto;
- > **USARE LE TECNOLOGIE DIGITALI** anche per la raccolta e l'analisi dei dati;
- > **PROMUOVERE LA FORMAZIONE CONTINUA** degli insegnanti e dei professionisti dell'orientamento;
- > **INCENTIVARE LA PERSONALIZZAZIONE DEI PERCORSI** per ridurre dispersione implicita e valorizzare le potenzialità di ciascuno.

CONCLUSIONE

IL RAPPORTO INVALSI 2025 MOSTRA UNA SCUOLA ITALIANA CHE EVOLVE, tra progressi e fragilità. Per gli orientatori, i dati non sono un punto di arrivo ma una bussola: **STRUMENTI DA INTERPRETARE ALLA LUCE DELLA "RISERVA DI UMANITÀ"**, per costruire percorsi personalizzati e inclusivi.

Solo così la valutazione può trasformarsi in orientamento, e i numeri in opportunità di crescita reale per ogni studente.



Manga e Anime

UN PERCORSO PERSONALIZZATO
PER IL SUCCESSO DEGLI STUDENTI



DI EMANUELA ITALIANO
Orientatrice Asnor

INTRODUZIONE: LA SFIDA DELL'ORIENTAMENTO

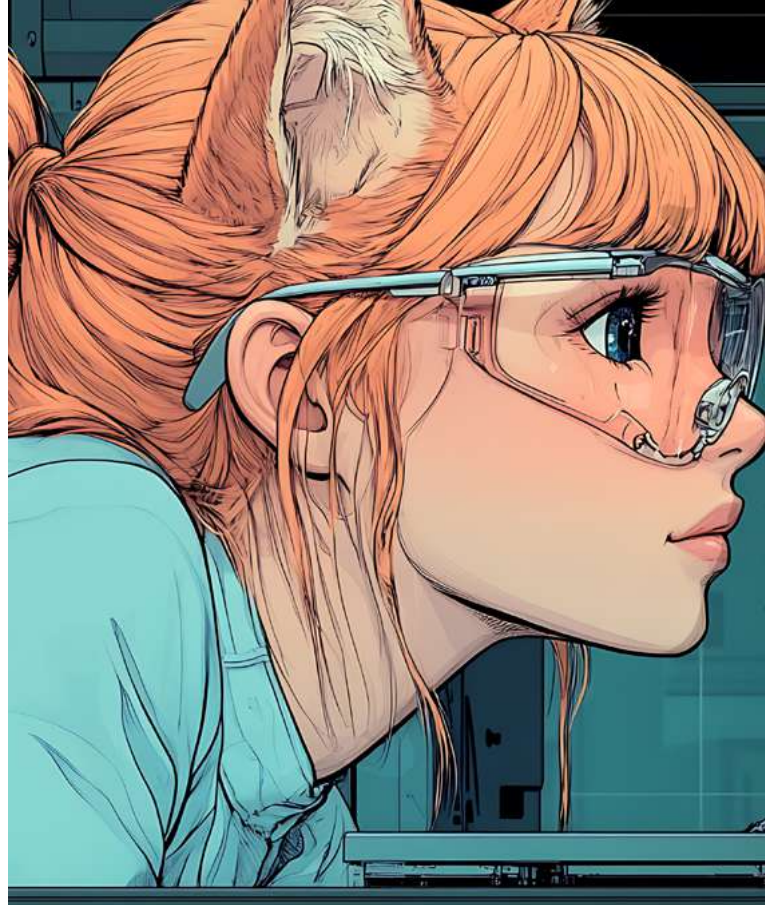
ORIENTARE GLI STUDENTI VERSO LE DISCIPLINE STEM (Scienze, Tecnologia, Ingegneria, Matematica) rappresenta oggi una sfida educativa complessa. Queste materie, spesso percepite da studenti e studentesse come astratte o difficili da affrontare, richiedono **METODOLOGIE DIDATTICHE INNOVATIVE**, capaci di suscitare interesse e stimolare una partecipazione attiva.

In considerazione di ciò, agli Istituti De Amicis di Milano ho progettato, insieme ad alcuni colleghi, un percorso originale e coinvolgente, capace di avvicinare alle scienze e alle tecnologie attraverso l'esplorazione della cultura giapponese e l'analisi di celebri manga e anime.

IL BISOGNO FORMATIVO: AVVICINARE ALLE DISCIPLINE STEM

Dall'**ANALISI DEI BISOGNI ORIENTATIVI** dei nostri studenti è emersa una chiara difficoltà ad avvicinarsi alle discipline scientifiche. Attraverso strumenti di indagine e condivisione, come **MURAL** e **CANVA QUIZ**, abbiamo altresì rilevato un forte interesse per la cultura orientale, in particolare per quella giapponese.

È nato così un progetto che utilizza questa passione come **PONTE VERSO LE STEM**, trasformando un interesse comune in un'occasione di apprendimento significativo.



Progettare l'esperienza formativa

Seguendo le fasi dell'**INSTRUCTIONAL DESIGN** – **ANALISI, PROGETTAZIONE, SVILUPPO, IMPLEMENTAZIONE E VALUTAZIONE** – abbiamo ideato il progetto **"MANGA E ANIME PER LE DISCIPLINE STEM"**.

In collaborazione con il Consolato del Giappone, l'Associazione Culturale DEAI di Genova e il Planetario di Milano, abbiamo strutturato un **PERCORSO MULTIDISCIPLINARE E IMMERSIVO**: lezioni con la prof.ssa **MEGUMI AKANUMA**, esperta di cultura giapponese, analisi di opere narrative legate alla scienza, visione guidata di contenuti audiovisivi e riflessione su temi scientifici attraverso le storie, comprese interviste su energia atomica e incontri con ingegneri astrofisici.

Imparare facendo: lezioni, esperienze e viaggio

Il progetto si è articolato in quattro lezioni, durante le quali gli studenti hanno approfondito l'intreccio tra cultura giapponese, manga e scienza. Il percorso è proseguito con esperienze dirette, tra cui la serata al Planetario di Milano, dedicata all'astronomia negli *"anime"*, e la visita guidata alla mostra di Amano Yoshitaka, illustratore e *character designer* di fama internazionale.



Il progetto nasce come esperienza di orientamento strutturata, in cui ogni fase è stata pensata per accompagnare gli studenti nella scoperta di sé...

La **FASE DI IMPLEMENTAZIONE ESPERIENZIALE** si è concretizzata con un viaggio didattico a Tokyo, che, tra le tante esperienze, ha previsto la visita al quartiere manga di Ikebukuro e un pomeriggio al *TeamLab Borderless Museum*, dove gli studenti hanno vissuto esperienze immersive e sensoriali legate agli elementi naturali e alla tecnologia, consolidando così quanto appreso nel percorso formativo.

Valutare per crescere

Al termine del progetto, gli studenti hanno realizzato **PRESENTAZIONI MULTIMEDIALI UTILIZZANDO STRUMENTI DIGITALI AVANZATI** (*Canva*, *Keynote* e tools AI). La **VALUTAZIONE FINALE DEL PROGETTO** (come richiesta anche dal nostro sistema qualità ISO) ed effettuata tramite questionario online *Typeform* rivolto a studenti e famiglie, ha confermato l'efficacia del percorso, evidenziando il valore dell'apprendimento esperienziale e immersivo.

Molti studenti hanno espresso il desiderio di approfondire percorsi di studio, anche scientifici, presso università giapponesi. I risultati positivi ci hanno spinto a proporre il progetto a tutte le classi quarte per il prossimo anno scolastico.

Competenze trasversali e interculturali

Il progetto nasce come esperienza di orientamento strutturata, in cui ogni fase è stata pensata per accompagnare gli studenti nella scoperta di sé, dei propri interessi e delle connessioni con i percorsi formativi e professionali. Attraverso il lavoro in gruppo, il viaggio e la produzione multimediale, gli studenti hanno potenziato competenze trasversali come la **COLLABORAZIONE**, la **CREATIVITÀ** e l'**APPRENDIMENTO** anche fuori dal contesto scolastico e il pensiero critico.

Un elemento particolarmente significativo è stato lo **SVILUPPO DELLE COMPETENZE INTERCULTURALI**: l'interazione con esperti madrelingua, l'approfondimento della cultura giapponese e l'esperienza diretta in un contesto straniero hanno aiutato gli studenti ad aprirsi a nuove prospettive, comprendere codici culturali diversi e mettersi in relazione in modo rispettoso e consapevole. La capacità di **INTERPRETARE E VALORIZZARE LA DIVERSITÀ**, oggi più che mai, rappresenta una competenza chiave per muoversi in un mondo globalizzato e interconnesso.

CONCLUSIONE: IL VALORE DELL'INSTRUCTIONAL DESIGN

Il progetto "*Manga e Anime per le discipline STEM*" ha dimostrato concretamente il **POTENZIALE DELL'INSTRUCTIONAL DESIGN APPLICATO ALL'ORIENTAMENTO SCOLASTICO**. Progettare esperienze di apprendimento strutturate e coinvolgenti permette agli studenti di avvicinarsi a discipline complesse con curiosità e motivazione, trasformando il processo orientativo in una vera esperienza di crescita personale e culturale.

● CICLO DI WEBINAR LIVE

Orientare per competenze

ORIENTA
»MENTO PRATICO

CLICCA PER
SAPERNE DI PIÙ

Orientamento scolastico e BES

UN PERCORSO PERSONALIZZATO
PER IL SUCCESSO DEGLI STUDENTI



DI ROBERTA PUGLIELLI
Orientatrice Asnor & Docente

L'IMPORTANZA DELL'ORIENTAMENTO SCOLASTICO E DELLA GESTIONE DEI BES

L'ORIENTAMENTO SCOLASTICO RAPPRESENTA UN MOMENTO FONDAMENTALE NEL PERCORSO DI CRESCITA E FORMAZIONE di ogni studente, poiché permette di individuare le inclinazioni, le competenze e le aspirazioni, facilitando la scelta della strada più adatta alle proprie capacità.

Parallelamente, **L'INCLUSIONE DEGLI ALUNNI CON BISOGNI EDUCATIVI SPECIALI (BES) È DIVENTATA UNA PRIORITÀ EDUCATIVA**, volta a garantire a tutti gli studenti pari opportunità di apprendimento e successo. Questo articolo analizza il ruolo dell'orientamento scolastico nel contesto dei BES, evidenziando l'importanza di un percorso personalizzato e inclusivo.

ORIENTAMENTO E BES: UN SUPPORTO PER LE SCELTE FUTURE

L'ORIENTAMENTO SCOLASTICO SI RIVOLGE AGLI STUDENTI DI TUTTE LE ETÀ, aiutandoli a esplorare le proprie capacità, interessi e valori, in modo da orientarsi nelle scelte di studio e di carriera. Attraverso attività di consulenza, test di orientamento e incontri con esperti, si favorisce una decisione consapevole, riducendo ansia e incertezza.

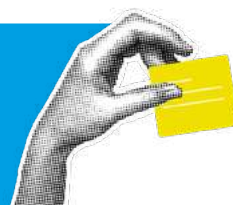
Un buon orientamento non solo guida gli studenti verso percorsi formativi adatti, ma stimola anche la motivazione e l'autostima, elementi fondamentali per il successo scolastico.

Inclusione e personalizzazione dei percorsi

Spesso, quando si parla di "studenti", si ha una visione astratta e generica che difficilmente comprende gli alunni con Bisogni Educativi Speciali (BES). Il termine, infatti, include una vasta gamma di situazioni: disabilità, **DSA (DISTURBI SPECIFICI DELL'APPRENDIMENTO)**, bisogni emotivi o comportamentali e altre condizioni che richiedono interventi specifici.

L'inclusione degli studenti con BES implica l'adozione di strategie didattiche personalizzate, l'uso di strumenti compensativi e il coinvolgimento di un team di professionisti dedicati. L'obiettivo è creare un ambiente scolastico che valorizzi le diversità e favorisca lo sviluppo di ogni studente, senza lasciarne indietro nessuno.

L'integrazione tra **ORIENTAMENTO E BES** permette di ideare un percorso su misura, mirato alla crescita personale di ciascuno nelle sue specificità.



PERCORSI DI ORIENTAMENTO ADATTATI AI BES

Per supportare efficacemente gli studenti con BES, **L'ORIENTAMENTO DEVE ESSERE ADATTATO ALLE LORO ESIGENZE** specifiche. Un percorso personalizzato consente di individuare le potenzialità, superare gli ostacoli e cogliere le opportunità più adatte.

La collaborazione tra docenti, specialisti e famiglie è essenziale per costruire un progetto educativo che tenga conto delle caratteristiche uniche di ciascuno, facilitando così una transizione più serena e consapevole verso la scuola superiore o il mondo del lavoro.

Dalla teoria alla pratica: attività mirate di orientamento per BES

- 1** *Piani di orientamento personalizzati*
 - > **CREARE PERCORSI SU MISURA** con un team multidisciplinare (insegnanti di sostegno, psicologi scolastici, operatori specializzati).
 - > **UTILIZZARE SCHEDE DI VALUTAZIONE** per capacità, interessi e potenzialità.
- 2** *Laboratori di orientamento tematici*
 - > **ORGANIZZARE ATTIVITÀ** pratiche e interattive (simulazioni, *role-play*, esercitazioni).
 - > **PROPORRE LABORATORI** manuali, digitali o artistici in linea con gli interessi degli studenti.
- 3** *Incontri con professionisti e testimonial*
 - > **INVITARE** professionisti, ex studenti o persone con BES **A CONDIVIDERE ESPERIENZE E PROSPETTIVE.**
- 4** *Strumenti tecnologici e digitali*
 - > **USARE PIATTAFORME** online, **TEST** di orientamento vocazionale e **APP** inclusive.
 - > **FAVORIRE SOFTWARE CHE FACILITINO L'ESPLORAZIONE DEI PERCORSI** formativi e professionali.
- 5** *Peer support e gruppi di discussione*
 - > **PROMUOVERE SPAZI DI CONFRONTO TRA PARI** per condividere dubbi, aspettative e strategie.
- 6** *Collaborazione con famiglie e servizi esterni*
 - > **Coinvolgere le famiglie** negli obiettivi di orientamento.
 - > **LAVORARE IN RETE** con centri, associazioni e servizi territoriali.
- 7** *Percorsi di alternanza scuola-lavoro personalizzati*
 - > **PROGETTARE ESPERIENZE ADATTATE ALLE CAPACITÀ** degli studenti BES, con tutoraggio mirato.
- 8** *Monitoraggio e valutazione continua*
 - > **IMPLEMENTARE SISTEMI DI VALUTAZIONE PERIODICA** per migliorare strumenti e attività.

CONCLUSIONE: VERSO UN'EDUCAZIONE INCLUSIVA E ORIENTATA AL FUTURO

L'INTEGRAZIONE TRA ORIENTAMENTO SCOLASTICO E ATTENZIONE AI BES RAPPRESENTA UN PASSO FONDAMENTALE verso un sistema educativo più inclusivo ed equo, capace di rispondere alle esigenze di tutti gli studenti.

INVESTIRE IN STRUMENTI DI ORIENTAMENTO EFFICACI e in interventi su misura contribuisce a creare un ambiente scolastico in cui ogni studente può esprimere il proprio potenziale, preparandosi al meglio per il futuro. Solo così si può garantire un percorso formativo che non lasci indietro nessuno, promuovendo una società più giusta e inclusiva.



Un buon orientamento non solo guida gli studenti verso percorsi formativi adatti, ma stimola anche la motivazione e l'autostima.

La figura dell'Orientatore nella scuola di oggi



DI FILOMENA FIDANZA
Orientatrice Asnor
& Docente

PNRR E QUALITÀ DELL'ISTRUZIONE

Gli interventi promossi dal **PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR)** mirano a migliorare la **QUALITÀ DELL'ISTRUZIONE**, con l'intento di offrire una formazione adeguata e personalizzata per ciascun studente, cercando di valutare i punti di forza, le aspirazioni personali e infine le opportunità lavorative del proprio territorio.

La necessità di figure qualificate

In un contesto socioculturale, in continua e rapida evoluzione, oggi più che mai si ritiene necessaria nelle scuole la presenza di figure professionali competenti e qualificate.

A tale proposito, ormai da tempo si va delineando la **FIGURA DELL'ORIENTATORE SCOLASTICO**, che a mio avviso risulta essenziale per guidare gli studenti nella scelta dei percorsi formativi più adeguati.

DIDATTICA ORIENTATIVA E PERSONALIZZATA

Come docente di sostegno e come Orientatrice Asnor, sono convinta che la pratica costante di una didattica orientativa e personalizzata in classe possa influire positivamente nella scelta consapevole del proprio percorso di studio.

Colloqui e attività mirate

Attraverso colloqui e attività didattiche preparate ad hoc, il docente orientatore propone ad ogni studente un cammino di crescita umana e professionale, portandolo a una graduale consapevolezza delle proprie attitudini e aspirazioni per poter raggiungere una piena realizzazione personale.

LE OPPORTUNITÀ DEI DECRETI MINISTERIALI

Molte scuole italiane oggi sono coinvolte in primo piano nella creazione e nella stesura di vari progetti, sfruttando tutte le opportunità fornite dai Decreti Ministeriali (DM) legati al PNRR.

Il Decreto Ministeriale 19/2024

In particolare, mi riferisco al **DECRETO MINISTERIALE N. 19 DEL 2 FEBBRAIO 2024 (D.M. 19/2024)**, che propone interventi di tutoraggio e formazione per la riduzione dei divari negli apprendimenti e il contrasto alla dispersione scolastica.

ORIENTAMENTO COME PROCESSO EDUCATIVO

Questo documento, inoltre, pone **UN'ATTENZIONE PARTICOLARE ALL'ORIENTAMENTO SCOLASTICO**, inteso come processo educativo che mira ad assistere ciascun studente nella scelta del percorso di studi più adatto alle proprie attitudini, interessi, capacità e aspirazioni personali.

INVESTIRE SULLE COMPETENZE DELL'ORIENTATORE

Tutto ciò presuppone un investimento mirato che coinvolga non solo le competenze degli studenti, ma anche quelle necessarie al docente orientatore, chiamato a proporre interventi educativi adeguati ad accompagnarli in questa delicata fase.

Un bagaglio di conoscenze e abilità

Ogni orientatore ha il dovere di arricchire il proprio bagaglio personale di conoscenze, competenze ed esperienze per essere in grado di rispondere alle molteplici sfide, sempre più complesse, dei nostri giorni.



“
...il docente orientatore propone ad ogni studente un cammino di crescita umana e professionale.

● CICLO DI WEBINAR LIVE

Didattica Orientativa

LA SCUOLA CHE ORIENTA
TRA TEORIA E PRATICA

✓ Formazione pratica con
esercizi esclusivi

✓ Videolezioni + materiale
didattico

CLICCA PER
SAPERNE DI PIÙ

ORIENTA
»MENTO PRATICO

Competenze trasversali e guidance

Le competenze a cui mi riferisco sono di natura linguistica, digitale, statistica, ma anche legate alla comunicazione, alla relazione e alla psicologia. È importante, inoltre, sviluppare competenze di guidance, che portino l'orientatore ad agire in una prospettiva europea dell'orientamento attraverso esperienze di mobilità internazionale e scambi linguistici.

LA SCUOLA COME COMUNITÀ EDUCATIVA

La scuola oggi dovrebbe essere un luogo in cui agiscono e interagiscono tutte le figure educative di riferimento: docenti, orientatori, psicologi, medici di base, educatori e operatori sanitari, tutti impegnati ad incrementare il benessere fisico e psichico di ogni individuo.

UN IMPEGNO PER IL FUTURO

La mia aspirazione personale, come Docente e Orientatrice Asnor, è quella di sperimentare in prima persona **BUONE PRATICHE EDUCATIVE** che possano permettere all'Italia di diventare un paese guida nel lavoro, nell'inclusione e nell'orientamento.

Benessere 2025

TRA NATURA, INTELLIGENZA ARTIFICIALE E SPIRITUALITÀ



DI ANNA MARIA DEZIO
Orientatrice Asnor

IL 2025 HA RAPPRESENTATO UN PUNTO DI SVOLTA PER IL CONCETTO DI BENESSERE, non più inteso solo come salute fisica, ma come equilibrio complesso tra dimensioni apparentemente distanti: natura, tecnologia e consapevolezza interiore.

Le nuove tendenze riflettono il bisogno di rallentare, di riconnettersi con sé stessi e con l'ambiente, di usare la tecnologia in modo intelligente e di dare valore a pratiche di cura interiore. Si tratta di un benessere integrato, che coinvolge **CORPO, MENTE E COMUNITÀ**.

IL RITORNO ALLA NATURA: BENESSERE ANALOGICO E SENSORIALE

Dopo anni di iper-connessione digitale, cresce la necessità di riscoprire esperienze semplici e autentiche. Passeggiate nella natura, orti urbani, pratiche come lo yoga o la meditazione sono sempre più diffuse come risposta al sovraccarico tecnologico.

Questo ritorno alla **DIMENSIONE ANALOGICA E SENSORIALE** non è una fuga dal presente, ma una ricerca di equilibrio. Il contatto con la natura diventa occasione di rigenerazione fisica, riduzione dello stress e stimolo per la creatività.

Sempre più **SCUOLE, COMUNITÀ E AZIENDE STANNO INTEGRANDO ATTIVITÀ DI OUTDOOR EDUCATION, FOREST BATHING** e momenti di socializzazione in spazi verdi come parte di progetti educativi e di *welfare* aziendale.

INTELLIGENZA ARTIFICIALE AL SERVIZIO DEL BENESSERE?

Natura e tecnologia non si escludono, ma possono completarsi.

Il benessere contemporaneo non prevede un rifiuto del digitale, bensì un suo uso consapevole.

L'intelligenza artificiale applicata a questo ambito sta aprendo nuove prospettive:

- > **PIATTAFORME DIGITALI** che offrono feedback personalizzati;
- > **APPLICAZIONI CHE SUPPORTANO** la gestione dello stress, della qualità del sonno e dell'attività fisica;
- > **DISPOSITIVI CHE FAVORISCONO LA CONSAPEVOLEZZA** del proprio corpo e delle proprie abitudini.

IL RISCHIO, tuttavia, **È DELEGARE INTERAMENTE IL CONTROLLO DEL BENESSERE ALLE TECNOLOGIE**.



La sfida del 2025 è quindi imparare a **LEGGERE I DATI CON SENSO CRITICO**, trasformandoli in decisioni consapevoli e in stili di vita sostenibili.

Spiritualità moderna e rituali quotidiani

Accanto a natura e tecnologia, emerge **UN TERZO PILASTRO: LA SPIRITUALITÀ**. Non necessariamente legata a religioni tradizionali, ma intesa come **PRATICA QUOTIDIANA DI INTROSPEZIONE**, gratitudine e costruzione di senso.

Meditazione, *journaling*, lettura consapevole e tecniche di respirazione profonda si diffondono come strumenti per coltivare attenzione, calma interiore e resilienza.

Queste pratiche, sempre più integrate anche nei contesti educativi e professionali, aiutano a mantenere equilibrio mentale e a costruire una relazione più armoniosa con il tempo e con gli altri.



CONTINUA SU
l'O
DIGITALE

PER APPROFONDIRE

Outdoor Education

UN APPROCCIO INNOVATIVO
ALL'EDUCAZIONE E ALL'ORIENTAMENTO

Il ruolo dell'informazione e della scelta consapevole

IL 2025 SI È CONFIGURATO COME L'ANNO DELLA CONSAPEVOLEZZA INFORMATIVA: non basta adottare pratiche di benessere, occorre farlo con senso critico, basandosi su fonti autorevoli e affidabili.

La crescente diffusione di contenuti online legati al *wellness* richiede di distinguere tra mode passeggera e percorsi validati scientificamente.

EDUCATORI, ORIENTATORI E PROFESSIONISTI SONO CHIAMATI A GUIDARE LE PERSONE VERSO SCELTE CONSAPEVOLI, che integrino conoscenze scientifiche, rispetto per l'ambiente e valorizzazione delle risorse personali.

Orientamento e benessere: un legame da coltivare

L'orientamento ha un ruolo decisivo in questa nuova idea di benessere.

Aiutare le persone a conoscersi meglio, a gestire il cambiamento e a costruire un equilibrio tra vita personale, professionale e relazionale significa accompagnarle non solo verso scelte di studio o di lavoro, ma anche verso uno **STILE DI VITA SOSTENIBILE E CONSAPEVOLE**.

L'Orientatore, infatti, può facilitare processi di riflessione e consapevolezza, sostenere la capacità di scelta e promuovere **PRATICHE DI CURA DEL SÉ CHE FAVORISCONO RESILIENZA, MOTIVAZIONE E FIDUCIA NEL FUTURO**.

“

Il benessere contemporaneo non prevede un rifiuto del digitale, bensì un suo uso consapevole.

Self-efficacy

L'EFFICACIA DELLO SPORT NELLA CONOSCENZA DEL SÉ



DI FILOMENA FUSILLO

Orientatrice Asnor &
Docente di Scienze Motorie

CORPO E MENTE IN DIALOGO

LO SPORT E L'EDUCAZIONE FISICA HANNO SEMPRE RAPPRESENTATO UN VEICOLO PRIVILEGIATO per lo sviluppo globale dell'individuo.

L'Educazione fisica, spesso relegata a ruolo secondario nel panorama educativo, riveste invece un'importanza fondamentale nella formazione, poiché non si limita allo sviluppo delle abilità motorie, ma svolge un ruolo cruciale nella costruzione dell'identità personale, nella conoscenza del sé e nella **PROMOZIONE DELLA SELF-EFFICACY**, concetto sviluppato dallo psicologo Albert Bandura.

In questo articolo cerchiamo di scoprire l'efficacia dell'educazione fisica nella promozione della conoscenza di sé, analizzando la relazione tra attività motoria e sviluppo della *self-efficacy* e mettendo in luce le implicazioni di questa relazione nell'orientamento scolastico e professionale.

EDUCAZIONE FISICA E CONOSCENZA DEL SÉ

LA CONOSCENZA DEL SÉ RAPPRESENTA UN PROCESSO COMPLESSO E DINAMICO che coinvolge consapevolezza delle proprie capacità, emozioni, limiti, desideri e valori. È fondamentale fornire agli studenti strumenti e contesti che favoriscano tale conoscenza, poiché essa costituisce la base per una crescita equilibrata e consapevole.

L'EDUCAZIONE FISICA SI CONFIGURA COME AMBITO PRIVILEGIATO PER PROMUOVERE LA CONOSCENZA DEL SÉ grazie alla sua dimensione esperienziale. Attraverso il movimento, il corpo diventa mediatore della consapevolezza personale. L'attività fisica permette di esplorare e testare le proprie capacità, sperimentare emozioni, affrontare sfide e situazioni nuove.

Questo processo contribuisce alla formazione di un'immagine di sé più chiara e realistica.

Gare, allenamenti e attività di gruppo consentono di conoscere i propri limiti e risorse, stimolando processi di riflessione che favoriscono l'autoconsapevolezza.

Le dinamiche di gruppo facilitano inoltre l'interazione sociale, elemento chiave nello sviluppo dell'identità personale.

IL CONCETTO DI SELF-EFFICACY SECONDO BANDURA

Albert Bandura ha introdotto il **CONCETTO DI SELF-EFFICACY** nella sua teoria socio-cognitiva.

LA SELF-EFFICACY È LA CONVINZIONE DI ESSERE IN GRADO DI AFFRONTARE COMPITI SPECIFICI E DI RAGGIUNGERE OBIETTIVI PREFISSATI. Influenza scelte, perseveranza, resilienza di fronte alle difficoltà e livello di fiducia con cui una persona affronta le situazioni.

Bandura individua **QUATTRO FONTI PRINCIPALI DELLA SELF-EFFICACY**:

- 1** l'esperienza diretta di successo (**MASTERY EXPERIENCES**)
- 2** l'osservazione del comportamento altrui (**VICARIOUS EXPERIENCES**)
- 3** la persuasione verbale (**VERBAL PERSUASION**)
- 4** le condizioni fisiologiche ed emotive (**EMOTIONAL AND PHYSIOLOGICAL STATES**).

L'Educazione fisica rappresenta un contesto ideale per potenziare tutte e quattro le aree: consente di accumulare esperienze di successo, osservare i pari, ricevere feedback positivi e imparare a gestire emozioni e reazioni fisiche.

Educazione fisica e promozione della self-efficacy

L'Educazione fisica, intesa come processo educativo globale, può fungere da catalizzatore per lo **SVILUPPO DELLA SELF-EFFICACY**. Quando le attività sono proposte in modo inclusivo e motivante, con obiettivi realistici e adattati al livello dell'allievo, generano senso di competenza e autoefficacia.

Il raggiungimento di piccoli traguardi - correre per un tempo prestabilito, migliorare un record personale, apprendere una nuova abilità - rinforza la convinzione di poter affrontare sfide e superare ostacoli.

Anche l'osservazione dei compagni che riescono in attività simili può rafforzare la *self-efficacy*.

L'insegnante ha un ruolo determinante: obiettivi chiari, supporto verbale, feedback costruttivo e un clima positivo contribuiscono a costruire nei giovani una percezione di sé come soggetti attivi, capaci e resilienti.

Self-efficacy e Orientamento

LA SELF-EFFICACY È UN PREDITTORE FONDAMENTALE DELLE SCELTE SCOLASTICHE E PROFESSIONALI. Gli studenti con un alto livello di *self-efficacy* tendono a scegliere percorsi più sfidanti, perseverare nelle difficoltà e mantenere alta la motivazione intrinseca.

Numerosi studi mostrano che essa incide sulla scelta del corso di studi, sull'impegno scolastico, sulla gestione dello stress accademico e sulle performance complessive. In ambito lavorativo, è associata ad adattabilità, soddisfazione e successo professionale.

Nel processo di orientamento, **SOSTENERE LO SVILUPPO DELLA SELF-EFFICACY È CRUCIALE:** aiuta i giovani a riconoscere e valorizzare le proprie capacità. L'educazione fisica, con il suo potenziale formativo, deve rappresentare un'alleata preziosa.

STRATEGIE EDUCATIVE PER POTENZIARE LA SELF-EFFICACY

Per valorizzare appieno il contributo dell'Educazione fisica è importante adottare **STRATEGIE MIRATE:**

- > **DIFFERENZIAZIONE DEGLI OBIETTIVI**, come adattare le proposte motorie alle caratteristiche individuali;
- > **FEEDBACK COSTRUTTIVO**, vale a dire fornire commenti positivi e specifici, sottolineando progressi e competenze;
- > **CLIMA MOTIVANTE**, come creare un ambiente in cui l'errore sia vissuto come opportunità di crescita;
- > **COINVOLGIMENTO ATTIVO**, promuovendo la partecipazione degli studenti nella scelta delle attività;
- > **EDUCAZIONE EMOTIVA**, come favorire la consapevolezza e la gestione delle emozioni legate all'attività fisica.

Esempi pratici di interventi efficaci

Diversi progetti educativi hanno dimostrato l'efficacia dell'integrazione di strategie orientate alla *self-efficacy*.

IL PNRR (PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA), FINANZIATO DAL PROGRAMMA NEXT GENERATION EU, HA PREVISTO MISURE SPECIFICHE per il potenziamento dell'educazione fisica e sportiva. Nell'ambito della Missione 4 - Istruzione e Ricerca, molte iniziative sono state orientate al miglioramento del benessere psico-fisico degli studenti.

La mia scuola, come molte altre, ha utilizzato i fondi PNRR per laboratori sportivi pomeridiani, attività interdisciplinari tra scienze motorie e orientamento, e percorsi inclusivi per studenti con bisogni educativi speciali.

QUESTE INIZIATIVE HANNO RAFFORZATO LA SELF-EFFICACY INDIVIDUALE attraverso esperienze significative di partecipazione e cooperazione.

“ Anche l'osservazione dei compagni che riescono in attività simili può rafforzare la self-efficacy. ”

Testimonianze e impatti a lungo termine

Le testimonianze raccolte da alunni e docenti confermano l'importanza dell'educazione fisica nella costruzione dell'identità personale. Molti studenti raccontano di aver scoperto qualità inaspettate: resilienza, determinazione, empatia, capacità di *leadership*.

Queste scoperte hanno avuto un impatto positivo sul rendimento scolastico, sulla scelta consapevole dei percorsi di studio e sulla gestione delle sfide quotidiane. Gli studenti con maggiore *self-efficacy* risultano più partecipi, motivati e autonomi. Inoltre, si osserva un miglioramento del clima scolastico, con riduzione dei conflitti, minore dispersione e maggiore solidarietà tra pari.

CONCLUSIONE

L'Educazione fisica, intesa come spazio formativo e non solo tecnico, rappresenta un'opportunità straordinaria per favorire la conoscenza del sé e lo sviluppo della *self-efficacy*. Questi aspetti si rivelano determinanti nell'orientamento scolastico e lavorativo.

Promuovere **PERCORSI** centrati sulla persona, **ATTENTI ALLE DIMENSIONI PSICOLOGICHE E RELAZIONALI**, significa investire in individui consapevoli, motivati e capaci di affrontare con fiducia le sfide del futuro.

In quest'ottica, il docente assume un ruolo educativo di primaria importanza, diventando **FACILITATORE DELLO SVILUPPO PERSONALE E PROFESSIONALE DEGLI STUDENTI**.

Valorizzare l'educazione fisica nei percorsi scolastici, integrandola con strategie di orientamento e sviluppo personale, significa porre la **SELF-EFFICACY AL CENTRO** come leva per il successo e il benessere a lungo termine.



CONTINUA SU
l'O
DIGITALE

PER APPROFONDIRE

**Lo sport e il benessere
psicofisico come chiave
per la crescita personale**

Un linguaggio nuovo per unire le generazioni

QUANDO L'IA DIVENTA PONTE
TRA MEMORIA E FUTURO



DI ELISA ANDERLINI

Orientatrice Asnor,
Comunicatrice & Giornalista

Nelle organizzazioni di oggi convivono **GENERAZIONI CHE PARLANO LINGUE DIVERSE**. Non si tratta solo di modi di dire o di vocabolari professionali: il linguaggio, in senso ampio, è un insieme di simboli, riferimenti culturali, ritmi di comunicazione, persino di silenzi.

C'è chi ha imparato a costruire relazioni di lavoro attorno a una scrivania, davanti a una tazza di caffè, e chi le ha coltivate quasi esclusivamente in **SPAZI DIGITALI**, attraverso chat, videoconferenze e documenti condivisi.

DA UNA PARTE I BABY BOOMER, custodi della memoria aziendale e testimoni di una storia scritta su carta, tra archivi fisici e incontri in presenza.

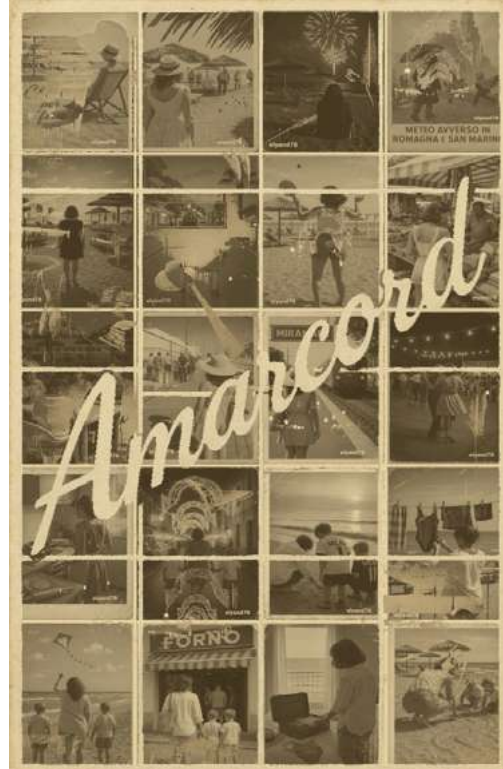
DALL'ALTRA I NATIVI DIGITALI, immersi fin dall'infanzia in una dimensione connessa e veloce, abituati a un linguaggio visivo e immediato, fatto di immagini, *emoji*, abbreviazioni e meme.

In mezzo, una sfida che è anche una straordinaria occasione: **TROVARE UN LINGUAGGIO COMUNE CHE NON CANCELLI LE DIFFERENZE, MA LE METTA IN DIALOGO**, trasformando la diversità generazionale in un motore di innovazione e coesione.

UN ESPERIMENTO CREATIVO CON L'IA

È una domanda che mi accompagna da tempo: come ridare identità alle organizzazioni attraverso un **DIALOGO INTERGENERAZIONALE AUTENTICO**?

Durante l'estate appena trascorsa questa domanda ha trovato una forma inaspettata. Tra una passeggiata sul lungomare romagnolo e un temporale improvviso ho deciso di dare vita a un esperimento creativo: ogni giorno, con l'aiuto dell'**INTELLIGENZA ARTIFICIALE**, ho creato una **CARTOLINA IN BIANCO E NERO**.



Immagini dal sapore vintage, con bordi consumati e un'atmosfera sospesa, quasi fuori dal tempo. Una vacanza vissuta nel presente ma raccontata come fosse un ricordo lontano, intrisa di quella **NOSTALGIA DOLCE** che solo le immagini d'epoca sanno evocare.

Quello che all'inizio sembrava un gioco estetico si è rivelato un **ESERCIZIO DI CONNESSIONE**: usavo una tecnologia nuova per evocare emozioni antiche. **L'IA**, se guidata con intenzione e sensibilità, **PUÒ DIVENTARE UN PONTE NARRATIVO**, capace di trasformare storie individuali in patrimonio condiviso.

DAL GIOCO ALL'ORGANIZZAZIONE

Questo mi ha portata a riflettere sul ruolo che strumenti simili possono avere all'interno delle organizzazioni.

In un contesto educativo e lavorativo sempre più veloce e competitivo, la comunicazione interna rischia di ridursi a obiettivi e performance, lasciando poco spazio alla costruzione di un senso di appartenenza.



“

Ogni generazione custodisce il proprio alfabeto emotivo e professionale. Metterli in comunicazione significa “tradurre senza tradire”.

Eppure, senza appartenenza, la collaborazione si svuota, e con essa la capacità di affrontare insieme le sfide.

Qui entrano in gioco tre parole chiave:

- > **INCLUSIONE**, come capacità di dare a ciascuno un posto riconosciuto nella storia comune;
- > **ACCETTAZIONE**, come volontà di valorizzare prospettive diverse;
- > **TOLLERANZA**, come apertura a modi di fare e pensare che non ci sono familiari.

Creare un linguaggio comune non significa uniformare tutto, ma trovare forme di espressione comprensibili a tutti, pur mantenendo la ricchezza delle differenze.

IL LINGUAGGIO COME IDENTITÀ

IL LINGUAGGIO È IDENTITÀ: le parole che usiamo, i gesti che compiamo, i simboli che condividiamo raccontano chi siamo.

Ogni generazione custodisce il proprio alfabeto emotivo e professionale. Metterli in comunicazione significa “tradurre senza tradire”, creando un territorio comune in cui memorie del passato e aspirazioni del futuro possano convivere.

Immagino questo mio esperimento trasformato in un **LABORATORIO CREATIVO INTERGENERAZIONALE**: persone di età diverse che condividono ricordi, immagini, aneddoti e li rielaborano insieme con l’ausilio dell’IA, generando rappresentazioni visive capaci di parlare a tutti.

Un modo per stimolare la **CURIOSITÀ RECIPROCA**, favorire l’ascolto e dare forma a un **RACCONTO CORALE DELL’ORGANIZZAZIONE**.

TRADIZIONE E INNOVAZIONE: UN RACCONTO COMUNE

Forse la vera sfida per il futuro delle aziende e delle istituzioni non è scegliere tra **TRADIZIONE E INNOVAZIONE**, ma imparare a raccontarle insieme.

Perché ogni generazione ha qualcosa da insegnare e molto da imparare.

Perché l’identità di un’organizzazione non è mai la somma delle singole parti, ma la **TRAMA CHE NASCE DAL LORO INCONTRO**.

Se la tecnologia può aiutarci a tessere questa trama, allora vale la pena di esplorare ogni possibilità: con **CURIOSITÀ, POESIA E CONSAPEVOLEZZA** che l’inclusione inizia dal modo in cui scegliamo di parlare tra noi.

Fare domande per orientarsi

L'ARTE DEL CHIEDERE



DI SABRINA PITTALUGA
Orientatrice Asnor
& Career Coach

In un mondo segnato da sovraccarico informativo e crescente incertezza, la **CAPACITÀ DI PORRE DOMANDE EFFICACI** è un autentico atto di orientamento. Non si tratta solo di cercare risposte, ma di esplorare senso, stimolare curiosità e costruire autonomia.

IL POTERE TRASFORMATIVO DELLE DOMANDE

Domande ben calibrate:

- > **ATTIVANO LE PERSONE**, trasformandole da spettatori a protagonisti;
- > **SMONTANO CONVINZIONI LIMITANTI** (“non ce la farò”), aprendo nuove possibilità;
- > **AMPLIFICANO LA CONSAPEVOLEZZA**, facendo emergere desideri autentici e risorse interiori;
- > **ACCOLGONO IL DUBBIO**, riconoscendolo come fase vitale nella crescita.

In questo senso, chi orienta diventa un “artigiano del dialogo”: costruisce domande che aprono percorsi, evitando soluzioni preconfezionate.

Come strutturare domande efficaci nel career coaching

1

DOMANDE APERTE CHE STIMOLANO IL PENSIERO PROFONDO

- > Quali aspetti del lavoro ti accendono una scintilla?
- > Se non ci fossero limiti di tempo o risorse, quale attività vorresti sperimentare?
- > Che ruolo saresti curioso di provare, anche solo per un giorno?

2

DOMANDE SUL SIGNIFICATO, CHE COLLEGANO VALORI E VISIONE

- > Che valore ha per te questa scelta?
- > Come si collega questo obiettivo ai tuoi valori personali?
- > Quale contributo vorresti lasciare con il tuo lavoro?

3

DOMANDE SUL VISSUTO, PER RADICARE CONSAPEVOLEZZA NELLE ESPERIENZE

- > Quando ti sei sentito davvero competente e soddisfatto?
- > In quali momenti ti sei sentito più energico e coinvolto?
- > Che feedback positivi hai ricevuto che ti hanno fatto riflettere sulle tue capacità?

4

DOMANDE PROGETTUALI, PER ESPLORARE ORIZZONTI FUTURI

- > Quali scenari futuri ti incuriosiscono di più?
- > Se pensi al lavoro ideale tra cinque anni, cosa non può mancare?
- > Quali sfide ti entusiasmano, anche se ti mettono alla prova?

5

DOMANDE SUL VALORE, CHE RICHIAMANO MOTIVAZIONE AUTENTICA

- > Quali valori desideri esprimere nella tua carriera?
- > Che cosa ti fa sentire davvero al posto giusto in un lavoro?
- > Quali condizioni devono esserci per farti dire: “Questo è il contesto giusto per me”?

6

DOMANDE PER SUPERARE BLOCCHI E FAVORIRE IL CAMBIAMENTO

- > Quale pensiero ti sta frenando in questo momento?
- > Se guardassi questa situazione da un altro punto di vista, cosa vedresti?
- > Quale piccolo passo potresti fare già domani?

7

DOMANDE D'AZIONE, PER FAVORIRE RESPONSABILITÀ E PASSI CONCRETI

- > Quale decisione concreta puoi prendere oggi?
- > Che risorse puoi attivare subito per avvicinarti al tuo obiettivo?
- > Chi potrebbe supportarti in questo percorso?



**...chi orienta
diventa un
“artigiano
del dialogo”:
costruisce
domande che
aprono percorsi,
evitando soluzioni
preconfezionate.**

CONCLUSIONE

In un contesto in cui **RISPOSTE RAPIDE E RUMORE INFORMATIVO** rischiano di soffocare il pensiero critico, porre domande potenti diventa un atto culturale.

ORIENTARE SIGNIFICA CREARE SPAZI DI RIFLESSIONE AUTENTICA, valorizzare l'identità e responsabilizzare le persone.

Le evidenze scientifiche confermano che:

- > **DOMANDE LEGATE AL SENSO RIDUCONO LE DIFFICOLTÀ** decisionali;
- > **IL COACHING MIRATO RIDUCE LO STRESS** e accresce la fiducia;
- > **DOMANDE ORIENTATE ALLA SOLUZIONE FAVORISCONO UN APPROCCIO POSITIVO** al cambiamento;
- > **L'ESPLORAZIONE ATTIVA**, sostenuta dalla *self-efficacy*, guida a un'identità professionale coesa;
- > **STRUMENTI RIFLESSIVI INNOVATIVI POTENZIANO LA CAPACITÀ** di immaginare sé stessi nel futuro.

SPECCHIETTO 5 RICERCHE DA CONOSCERE



Otu (2024) – *Il coaching orientato al senso riduce le difficoltà decisionali di carriera* (Current Psychology).

Fris et al. (2025) – *Il coaching diminuisce lo stress decisionale nei futuri medici e aumenta la self-efficacy* (Advances in Health Sciences Education).

Grant (2012) – *Le domande orientate alla soluzione favoriscono benessere e pianificazione del cambiamento* (Journal of Systemic Therapies).

Zhang et al. (2023) – *L'esplorazione proattiva della carriera, mediata dalla self-efficacy, favorisce un senso di chiamata professionale* (Social Sciences, MDPI).

Jeon, Yoon et al. (2025) – *Esercizi riflessivi come le lettere dal futuro, potenziati da AI, migliorano l'esplorazione professionale* (arXiv preprint).

Orientamento

DAI RAGAZZI ALL'ETÀ ADULTA



DI REBECCA SCOTTI DI LUZIO

Orientatrice Asnor
& *Mental Coach*

Nella mia professione di **MENTAL COACH E ORIENTATRICE** mi capita spesso di lavorare con bambini e adulti che sentono la necessità di avere una guida: non qualcuno che offra risposte preconfezionate o step universali validi per tutti, ma una persona capace di illuminare la strada attraverso la scoperta e la consapevolezza di sé.

I GENITORI ATTRAVERSO I RAGAZZI

Ho partecipato a un progetto di **ORIENTAMENTO SCOLASTICO** in una scuola media di Roma, dove ho incontrato tantissimi ragazzi. Ho ascoltato i loro sogni, le aspirazioni, i desideri. Attraverso di loro, ho conosciuto anche tanti genitori. I bambini parlano spesso dei loro genitori, non in modo giudicante, ma come osservatori del mondo che li circonda.

Il risultato? Ho scoperto che molti genitori oggi sono in difficoltà. E come dar loro torto? Il mondo cambia a una velocità impressionante, e la domanda che spesso si pongono è:

“Come posso indirizzare mio figlio verso un futuro migliore?”

LA MIA STORIA

“Brava bambina. Brava ragazza. Studiosa. Diplomatica. Potrebbe fare qualsiasi cosa.”

Sono cresciuta con queste parole, che sono belle certo, ma a volte anche frustranti.

La mia vita è stata costellata da scelte che hanno spesso sorpreso i miei genitori:

- > **LA DECISIONE DI** prendermi **UN ANNO SABBATICO**;
- > **LA LAUREA TRIENNALE IN PSICOLOGIA**, conclusa con il massimo dei voti;
- > **LA SCELTA DI DEDICARMI A DUE MASTER** invece che proseguire con la magistrale;
- > **IL RIFIUTO DI UN CONTRATTO A TEMPO INDETERMINATO PER** aprire **LA PARTITA IVA**.

Oggi, i miei genitori sono fieri di me, ma non è stato un percorso facile. Capisco la loro apprensione, il desiderio di vedermi *“sistemata”*. Ma la verità è che quella stabilità non mi è mai appartenuta.

Ed è proprio per questo che oggi scelgo di affiancare bambini e adulti nell'**ESPLORAZIONE DI SÉ**, per aiutarli a scoprire chi sono davvero e cosa desiderano raggiungere.

L'ORIENTAMENTO PER I GENITORI

Il 17 settembre, durante uno degli eventi Asnor alla Rome Future Week, si è parlato di **ORIENTAMENTO E MUTAZIONI**. È emersa con forza un'idea che sento mia: l'orientamento è importante non solo per i ragazzi, ma anche per i genitori.

Come si può aiutare i propri figli a guardarsi dentro e scegliere in modo autonomo e consapevole, se si è cresciuti in un mondo in cui questo non era ammesso? **UN MONDO IN CUI LA STABILITÀ ECONOMICA VALEVA PIÙ DELLA SERENITÀ MENTALE?**

L'ORIENTAMENTO NON HA ETÀ. Serve a chi si sente bloccato da scelte scolastiche, universitarie o lavorative non più in linea con sé stesso. Serve per interrompere un loop di frustrazione e insoddisfazione e tracciare una nuova direzione, più autentica.

Quando un genitore non si conosce davvero, rischia di **PROIETTARE LE PROPRIE ASPETTATIVE SUI FIGLI**. Il risultato? Ragazzi che hanno paura di esprimere i propri desideri, che temono di non essere all'altezza, che rinunciano a scegliere per non deludere chi amano.

“ Ai ragazzi auguro di fare amicizia con il coraggio e di imparare a far sentire la propria voce.

IL MIO CONTRIBUTO: “RICALIBRA”

Proprio **PER RISPONDERE A QUESTA ESIGENZA DEGLI ADULTI NASCE “RICALIBRA”**, un progetto ideato insieme alla Dottoressa Flaminia Pagnotta, Psicologa con un passato in azienda, oggi impegnata nel valorizzare identità e valori personali.

RICALIBRA È PENSATO PER SUPPORTARE CHI VIVE MOMENTI DI TRANSIZIONE professionale o personale, chi non si sente *“nel posto giusto”*, chi desidera esprimersi con maggiore **SICUREZZA E CONSAPEVOLEZZA**.

È un approccio integrato che unisce le competenze di una psicologa e quelle di una *mental coach* e orientatrice, per offrire alle persone strumenti concreti per **RI-CALIBRARESI E TROVARE UNA NUOVA DIREZIONE**.

CONCLUSIONI: UNA CONDIVISIONE

In un mondo in continuo mutamento è necessario, come ha ricordato la Presidente Asnor Annie Pontandolfo, *“abitare l'incertezza”*.

Per farlo in modo efficace occorre **VOLGERE LO SGUARDO DENTRO DI SÉ**, creare nuovi ponti, incrementare i propri saperi, regalarsi la possibilità di scegliere con consapevolezza.

AI GENITORI AUGURO DI SUPPORTARE I FIGLI SENZA IMPOSIZIONI, diventando un esempio positivo di come si possa raggiungere la realizzazione personale partendo dalla conoscenza di sé.

Ai ragazzi auguro di fare amicizia con il coraggio e di imparare a far sentire la propria voce.

E a tutti, grandi e piccoli, auguro di riconoscere ed accettare sé stessi, di dare voce alle proprie vocazioni, di imparare ad abitare l'incertezza come opportunità.



● CICLO DI WEBINAR LIVE

L'orientamento nelle scelte formative e professionali

✓ Formazione pratica con esercizi esclusivi

✓ Videolezioni + materiale didattico

CLICCA PER
SAPERNE DI PIÙ

ORIENTA
MENTO PRATICO

Generazioni e orientamento

COMPRENDERE LA GEN Z PER SOSTENERNE CRESCITA E SVILUPPO



DI PATRICK CROCCO

Orientatore Asnor,
Tutor & Docente
universitario



DI GIUSEPPE PRINZIVALLI

Orientatore Asnor, Psicologo
& Docente universitario

Il concetto di **GENERAZIONE** come chiave di lettura dei cambiamenti sociali e culturali. Il ruolo degli orientatori nell'accompagnare la **GENERAZIONE Z** tra fragilità emotive, iper-connessione digitale e ricerca di senso.

PERCHÉ PARLARE DI “GENERAZIONI”?

Nelle scienze sociali, psicologiche e pedagogiche, il **CONCETTO DI GENERAZIONE** non è una semplice etichetta, ma una lente interpretativa che consente di osservare le trasformazioni storiche e culturali. Attraverso questa prospettiva, è possibile comprendere come gruppi di individui nati nello stesso arco temporale condividano **ESPERIENZE FORMATIVE, CONTESTI SOCIALI E CONDIZIONI CULTURALI SIMILI**, che incidono profondamente su identità, valori e visioni del mondo.

KARL MANNHEIM (1952), tra i primi ad approfondire il tema, sottolineava che una generazione non coincide con un insieme di persone nate nello stesso periodo, ma si configura come un *“insieme sociale potenziale”*. Ciò che la caratterizza è l'aver vissuto eventi ed esperienze formative che plasmano una coscienza collettiva comune.

In quest'ottica, le generazioni non sono semplicemente categorie demografiche: diventano veri e propri **ATTORI SOCIALI** (*Eyerman & Turner, 1998*), capaci di orientare valori, stili di vita e modalità di apprendimento.

Nella letteratura recente, si individuano **QUATTRO GRANDI COORTI - GRUPPI DI INDIVIDUI NATI IN UNO STESSO INTERVALLO TEMPORALE**:

- 1 BABY BOOMERS (1946–1964)**: cresciuti nel dopoguerra, hanno interiorizzato valori di stabilità, fiducia nel progresso e lavoro a tempo indeterminato.
- 2 GENERAZIONE X (1965–1980)**: segnata da disincanto e individualismo, ha sperimentato l'ingresso delle tecnologie in modo graduale.
- 3 MILLENNIALS (1981–1995)**: cresciuti con Internet e globalizzazione, hanno vissuto precarietà e flessibilità come tratti distintivi della vita adulta.
- 4 GENERAZIONE Z (1996–2010)**: la prima generazione davvero nativa digitale, iperconnessa, multimediale e orientata ai valori di inclusione, sostenibilità e diversità.

Ogni generazione va dunque compresa nel proprio orizzonte storico e culturale, perché ciò condiziona i processi motivazionali, educativi e professionali.

IDENTITÀ DIGITALE E IPERCONNESSIONE

SECONDO PRENSKY (2001), I GIOVANI DELLA GENERAZIONE Z SONO I VERI DIGITAL NATIVES: non conoscono un mondo senza smartphone, social media e piattaforme digitali. Internet è percepito come un'estensione naturale delle proprie capacità cognitive.

L'iper-connessione comporta **VANTAGGI** (rapidità di accesso all'informazione, capacità *multitasking*, *networking* globale), ma anche rischi: frammentazione dell'attenzione, dipendenza da schermi, ansia da prestazione e confronto sociale (Cain, 2018).

ASPETTI SOCIO-RELAZIONALI

TWENGE (2017) ha evidenziato come gli iGen mostrino una maggiore fragilità emotiva: sono più esposti a sintomi ansiosi e depressivi, legati al costante confronto con standard idealizzati proposti dai social. Allo stesso tempo, rivelano una forte sensibilità verso **INCLUSIONE, GIUSTIZIA SOCIALE E SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE** (Seemiller & Grace, 2016; Twenge, 2018).

STILI COGNITIVI E MOTIVAZIONALI

ROTHMAN (2016) ha mostrato che la Generazione Z fatica a mantenere a lungo la concentrazione: lo span attentivo medio si è ridotto a pochi minuti. I giovani prediligono stimoli **BREVI, VISIVI E INTERATTIVI** rispetto a testi lunghi e lineari.

Questo influisce anche sulla motivazione allo studio: la Generazione Z tende ad apprendere meglio in **CONTESTI ESPERIENZIALI, PRATICI E MULTIMEDIALI**. Le metodologie tradizionali, frontali e trasmissive, risultano meno efficaci. Gli studenti rispondono meglio a strategie *student-centered* come:

- > **PROBLEM-BASED LEARNING (PBL)**: stimola la soluzione di problemi reali.
- > **FLIPPED CLASSROOM**: ribalta il paradigma lezione-compito.
- > **GAMIFICATION**: introduce dinamiche di gioco per aumentare il coinvolgimento (Chicca & Shellenbarger, 2018).

Uno strumento decisivo è il **QUESTIONING**, ovvero la capacità di porre domande stimolanti e favorire il pensiero critico (Phillips & Duke, 2001). Tuttavia, la Generazione Z tende a evitare domande in pubblico per paura del giudizio. È quindi necessario creare **AMBIENTI SICURI E NON GIUDICANTI**, incoraggiando anche il *self-questioning* (Profetto-McGrath et al., 2004).

LE TECNOLOGIE DIGITALI, SE USATE IN MODO CRITICO, DIVENTANO RISORSA EDUCATIVA: piattaforme collaborative, simulazioni, realtà aumentata e strumenti multimediali favoriscono un apprendimento significativo e motivante (Mohr & Mohr, 2017).

In conclusione, la Generazione Z presenta un profilo inedito: competente nell'uso delle tecnologie, sensibile a valori etici e inclusivi, ma fragile sul piano emotivo e motivazionale. Per accompagnare questi giovani occorrono strumenti educativi capaci di coniugare **INNOVAZIONE DIGITALE, SUPPORTO SOCIO-EMOTIVO E STIMOLO ALLA MOTIVAZIONE INTRINSECA**.

L'ORIENTAMENTO COME RELAZIONE SIGNIFICATIVA

Il legame con figure di riferimento come **GENITORI, INSEGNANTI, TUTOR** condiziona profondamente lo sviluppo della persona, compresa la Generazione Z. Come sottolineato da **BOWLBY (1969)**, la qualità dell'attaccamento vissuto determina sicurezza e fiducia nelle relazioni future.

Sempre più ricerche mostrano come questa generazione presenti una maggiore sensibilità emotiva e una percezione di insicurezza rispetto al futuro, amplificate dall'esperienza della **PANDEMIA DA COVID-19** (Cerutti et al., 2024). Ciò può tradursi in scelte centrate sul presente, a scapito di una progettualità a lungo termine (Twenge, 2017).

In questo scenario, l'Orientatore assume un ruolo prioritario, sostenendo i giovani nel rafforzare fiducia, senso di sicurezza e capacità di progettazione, favorendo un percorso di crescita più consapevole e resiliente (Chicca & Shellenbarger, 2018; Seemiller & Grace, 2016).

La modalità di orientamento deve bilanciare **SOSTEGNO E AUTONOMIA**, fornendo strumenti senza risultare eccessivamente direttiva, ma stimolando **CURIOSITÀ E SPERANZA VERSO IL FUTURO** (Phillips & Duke, 2001; Profetto-McGrath et al., 2004).

Non si tratta solo di informare sugli sbocchi scolastici e lavorativi, ma di accompagnare i giovani a **"SENTIRSI"**: ascoltare i propri bisogni, riconoscere i segnali del corpo e andare oltre la dimensione puramente cognitiva, per decidere consapevolmente e valorizzare le proprie potenzialità.

“...l'Orientatore assume un ruolo prioritario, sostenendo i giovani nel rafforzare fiducia, senso di sicurezza e capacità di progettazione.

BANDURA (2000) ha dimostrato come **MOTIVAZIONE E PERCEZIONE DI AUTOEFFICACIA** siano strettamente legate: ci sentiamo motivati a perseguire obiettivi solo se crediamo di poterli raggiungere. Tuttavia, l'autoefficacia è influenzata dal senso di insicurezza legato alle prospettive.

Attraverso relazioni di fiducia, l'orientatore aiuta a:

- > **CHIARIRE OBIETTIVI** e aspettative;
- > **INDIVIDUARE BISOGNI**;
- > **TRASFORMARE DIFFICOLTÀ IN OPPORTUNITÀ** di crescita;
- > **COSTRUIRE PROGETTI DI VITA** coerenti con i valori personali;
- > **IDENTIFICARE LOCUS OF CONTROL** e stili attributivi.

Inoltre, come rilevato da **CAROL DWECK** (citata in Carretti et al., 2008), i giovani possono adottare:

- > **UN MINDSET ENTITARIO**, che considera le capacità innate e immutabili,
- > **UN MINDSET INCREMENTALE**, che le vede come modificabili grazie all'impegno.



Gli studenti con mindset incrementale sviluppano motivazione e resilienza, mentre quelli con mindset entitario tendono ad alimentare ansia e rinuncia. In questo senso, l'orientatore, lodando il processo più che il risultato, può promuovere una visione incrementale.

In conclusione, il ruolo dell'Orientatore non si esaurisce nella trasmissione di informazioni, ma consiste nell'accompagnare i giovani nella costruzione di un progetto di vita attraverso:

- > **RELAZIONI** di fiducia,
- > **RINFORZO** dell'autoefficacia,
- > **MODELLI** di comportamento positivi.

In questo modo, **L'ORIENTATORE SI CONSOLIDA COME FIGURA-CHIAVE PER TRASFORMARE LA POTENZIALITÀ IN REALIZZAZIONE**, accompagnando i giovani dal senso di incertezza alla consapevolezza di sé.

Riferimenti bibliografici

- BANDURA A. (2000). *Autoefficacia. Teoria e applicazioni*. Trento: Erickson.
- BOWLBY J. (1969). *Attachment and loss*. Vol. I: Attachment. New York: Basic Books.
- CAIN J. (2018). *It's time to confront student mental health issues associated with smartphones and social media*. American Journal of Pharmaceutical Education, 82(7), 6862.
- CARRETTI B., SELLERI P., & TRENTINI G. (2014). *Motivazione e apprendimento*. Bologna: Il Mulino.
- CARRETTI B., SELLERI P., & TRENTINI G. (2008). *Psicologia dell'educazione*. Bologna: Il Mulino.
- CERUTTI J., BURT K. B., MOELLER R. W., & SEEHUUS M. (2024). *Declines in social-emotional skills in college students during the COVID-19 pandemic*. Frontiers in Psychology, 15, 1371729.
- CHICCA J., & SHELLNBARGER T. (2018). *Connecting with Generation Z: Approaches in nursing education*. Teaching and Learning in Nursing, 13(3), 180-184.
- DE BERNARDI B. (1992). *Motivazione e orientamento scolastico*. Milano: FrancoAngeli.
- DIMOCK M. (2019, January 17). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Eyerman, R., & Turner, B. S. (1998). Outline of a theory of generations. European Journal of Social Theory, 1(1), 91-106.
- HOGG M. A., & VAUGHAN G. M. (2016). *Social psychology (8th ed.)*. Harlow: Pearson.
- MANNHEIM K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul.
- MOHR K. A. J., & MOHR E. S. (2017). *Understanding Generation Z students to promote a contemporary learning environment*. Journal on Empowering Teaching Excellence, 1(1), 84-94.
- PHILLIPS N., & DUKE M. (2001). *The questioning skills of clinical teachers and preceptors*. Journal of Advanced Nursing, 33(4), 523-529.
- PRENSKY M. (2001). *Digital natives, digital immigrants*. On the Horizon, 9(5), 1-6.
- PROFETTO-McGRATH J., BULMER SMITH K., HUGO K. & HESKETH K. (2004). *The questioning skills of tutors and students*. Nurse Education Today, 24(5), 363-372.
- ROTHMAN D. (2016). *A tsunami of learners called Generation Z. Future Internet*, 8(2), 1-8.
- SEEMILLER C. & GRACE M. (2016). *Generation Z goes to college*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- TWENGE J. M. (2017). *iGen*. New York: Atria Books.
- TWENGE J. M. (2018). *Iperconnessi*. Torino: Einaudi.



SPECIALE FUTURI IN MUTAZIONE

Il ruolo dell'Orientamento

Durante la Rome Future Week, Asnor è stata ospite del *Quasar Institute for Advanced Design* per dare voce a un orientamento che si fa visione, esperienza e incontro.

In queste pagine rivivono i contributi e le testimonianze degli Orientatori professionisti Asnor che hanno partecipato ai talk e ai laboratori, insieme ai collaboratori dell'Associazione che hanno raccontato l'impegno quotidiano di Asnor nel promuovere una cultura dell'orientamento capace di connettere scuola, formazione e lavoro.

Uno spazio corale, dove idee e pratiche si intrecciano per leggere i futuri in mutazione e costruire, insieme, nuove traiettorie di senso per le persone.

a cura di Luna Todaro, Direttrice Comitato Tecnico Scientifico Quasar Institute for Advanced Design

DAL DESIGN ALLA TECNOLOGIA

Quasar Institute for Advanced Design. Il laboratorio del futuro condiviso

**Il suo modello
si fonda sulla
convinzione che
l'innovazione
non sia mai il
risultato di un
singolo attore, ma
di un intreccio
di competenze,
esperienze e
visioni.**

Nel panorama contemporaneo, segnato da trasformazioni rapide e continue, emerge con forza la necessità di luoghi capaci di integrare formazione, sperimentazione e contaminazione culturale. **Quasar** – da quasi 40 anni – si propone come un vero e proprio **hub di innovazione e creatività**, dove il design, la tecnologia e l'orientamento umano e professionale trovano una sintesi fertile, dando vita a percorsi formativi e progettuali in grado di incidere concretamente sul **futuro delle persone e delle organizzazioni**.

La sua identità non si limita a quella di un'istituzione accademica o di un centro di ricerca: Quasar è un **ecosistema aperto**, in cui convergono studenti, docenti, professionisti e aziende, con l'obiettivo di **generare valore condiviso**. Il suo modello si fonda sulla convinzione che l'innovazione non sia mai il risultato di un singolo attore, ma di un **intreccio di competenze**, esperienze e visioni. In questo senso, Quasar diventa un catalizzatore di **energie creative**, capace di trasformare la complessità del presente in opportunità di crescita.

LA SINERGIA TRA DESIGN, TECNOLOGIA E ORIENTAMENTO

Uno degli elementi più distintivi di Quasar è la capacità di tenere insieme tre dimensioni solo apparentemente distinte: **progetto, tecnologia e orientamento**. Il progetto, inteso come approccio metodologico e culturale, rappresenta la chiave per interpretare i bisogni emergenti e tradurli in soluzioni concrete, innovative e sostenibili.

La **tecnologia**, nelle sue declinazioni più avanzate — dalla realtà aumentata all'intelligenza artificiale, dalla fabbricazione digitale alle piattaforme immersive — fornisce gli strumenti per dare forma a tali soluzioni, ampliando i confini della creatività. L'**orientamento**, infine, ha un ruolo cruciale: non si tratta soltanto di accompagnare gli studenti nel percorso di studio o nella scelta professionale, ma di costruire un **sistema di riferimenti**, valori e prospettive che consenta a ciascuno di trovare il proprio posto all'interno di **sce-nari in continua evoluzione**. In questa visione integrata, design e tecnologia non sono discipline separate, ma componenti di un linguaggio comune, che diventa strumento di espressione e di **impatto sociale**.



Gli spazi come motori di incontro e contaminazione

Il valore di Quasar non si esprime soltanto nei programmi e nei contenuti, ma anche e soprattutto negli **spazi che offre**. Laboratori, officine creative, aule attrezzate con tecnologie di ultima generazione e ambienti informali di condivisione rappresentano il terreno fertile in cui le idee germogliano e si sviluppano. Questi spazi non sono semplicemente contenitori, ma veri e propri **motori di interazione**, dove il contatto diretto stimola la nascita di progetti trasversali e multidisciplinari.

La possibilità di **sperimentare in contesti reali** — che si tratti di un laboratorio di prototipazione, di una mostra aperta al pubblico o di un workshop intensivo con aziende partner — permette di **accorciare le distanze tra teoria e pratica**. In questo modo, Quasar favorisce non solo l'apprendimento, ma anche la creazione di reti professionali che restano attive nel tempo, alimentando nuove collaborazioni.

Qui scuola, università, aziende e professionisti si incontrano, superando i confini tradizionali dei rispettivi mondi. Gli studenti hanno così l'opportunità di misurarsi con **sfide reali**, le imprese di intercettare talenti e soluzioni innovative, i professionisti di contribuire alla formazione delle nuove generazioni, alimentando un circolo virtuoso che rafforza l'intero ecosistema. Questa dimensione di scambio continuo trasforma **Quasar** in un **luogo di apprendimento diffuso**, dove ogni interazione diventa occasione di crescita.

QUASAR E ASNOR: UN INCONTRO ALLA ROME FUTURE WEEK

La scelta di Quasar di ospitare gli appuntamenti di Asnor durante la

Rome Future Week nasce da una **comunanza di valori e di visioni**.

Asnor - Associazione Nazionale Orientatori rappresenta infatti un punto di riferimento per la diffusione di una cultura dell'orientamento di qualità, capace di accompagnare persone e organizzazioni nei processi di cambiamento. Quasar, che considera l'orientamento una dimensione strategica della propria missione educativa, ha riconosciuto in Asnor un partner naturale con cui costruire un **dialogo aperto e costruttivo**. Ospitare gli incontri inseriti nella cornice della Rome Future Week significa offrire uno spazio fisico e simbolico dove **formazione, innovazione e accompagnamento professionale** si intrecciano, generando nuove opportunità di crescita.

L'evento, collocato in un contesto internazionale e proiettato al futuro, ha reso ancora più evidente il ruolo di Quasar come **hub inclusivo**, in grado di mettere in relazione reti differenti e di tradurre le idee in pratiche concrete, al servizio della comunità educante e del tessuto produttivo.

Un hub connesso al mondo

Un altro aspetto fondamentale è l'**apertura internazionale**. Quasar non opera come un contesto chiuso, ma come un nodo connesso a reti globali di ricerca e sperimentazione. La partecipazione a **progetti europei**, le partnership con istituzioni estere e gli scambi con altre accademie contribuiscono a creare un ambiente multiculturale, dove la diversità diventa risorsa e stimolo. Questo orizzonte internazionale è oggi imprescindibile: preparare studenti e professionisti a operare in mercati interconnessi significa dotarli di una visione ampia e di competenze interculturali sempre più richieste.

Un modello per il futuro

L'approccio di Quasar dimostra che **formazione avanzata e innova-**

zione non possono essere pensate come processi paralleli, ma devono integrarsi in **un'unica visione**. In un mondo caratterizzato da sfide globali — ambientali, sociali, tecnologiche — è fondamentale che i futuri professionisti siano non solo competenti, ma anche capaci di immaginare **scenari alternativi** e di collaborare in **reti complesse**.

Il ruolo di Quasar come hub va quindi oltre la semplice trasmissione di saperi: si tratta di **costruire comunità di pratica e di ricerca**, di stimolare la **curiosità** e il **pensiero critico**, di educare alla **responsabilità** e all'**impatto positivo**. In questo senso, la missione di Quasar risponde a un bisogno urgente: formare individui in grado di coniugare creatività e rigore, visione e pragmatismo, etica e innovazione.

CONCLUSIONE

Quasar si pone non soltanto come luogo, ma come **fucina di esperienze**. È l'incontro tra mondi diversi, la sintesi tra discipline, la trasformazione degli spazi in piattaforme di possibilità. È un **laboratorio vivo**, che prepara le persone ad affrontare un futuro incerto con gli strumenti dell'immaginazione, della competenza e della collaborazione.

Il suo impatto si misura non solo nei percorsi individuali dei suoi studenti, ma anche nella capacità di generare **ricadute positive sul territorio**, rafforzando il tessuto produttivo e culturale. In un'epoca in cui il sapere rischia di frammentarsi, Quasar dimostra che l'innovazione più autentica nasce dall'**unione** e dalla **contaminazione**: un messaggio che vale oggi, ma che sarà ancora più prezioso domani.



a cura di Ileana Ogliari, Orientatrice Asnor & Docente

PROF., HA UN FAZZOLETTO?

Perché orientare è (anche) prendersi cura

Sono reduce da due giorni intensi di studio, approfondimento, incontro, confronto, scoperta: tutto questo e molto altro è stato **l'evento di Asnor all'interno della Rome Future Week**, il 17 e 18 settembre 2025.

Vivere l'esperienza da protagonista come relatrice e coordinatrice di un workshop pomeridiano mi ha permesso di porre l'attenzione sul tema della **Didattica Orientativa come approccio efficace per offrire agli studenti un percorso di crescita** incentrato sulla fiducia e sulla consapevolezza. Ho fatto scorta anche tante idee, progetti, nuove domande e alcune parole su tutte, quelle della nostra Presidente, Annie Pontrandolfo *"Siamo chiamati ad abitare l'incertezza ed è una grandissima sfida"*. O l'invito di Peppino Franco ad *"innamorarsi dell'ignoto"*, e ancora l'affermazione di Annunziata Di Lecce *"non c'è vita se non c'è cambiamento"*. Infine, ricordo il sussurrato quanto assertivo *"ascolta il tuo corpo, respira, di cosa hai bisogno?"* di Elisa Minozzi e Antonio d'Este. È stato proprio durante il laboratorio condotto da questi ultimi, dalla domanda *"di cosa hai bisogno?"*, dall'abbraccio con cui ci siamo spontaneamente salutati e dati appuntamento all'anno prossimo, che è nato il desiderio di condividere un'esperienza di scuola e la riflessione che ne è scaturita.

UNA BORSA PIENA DI RISORSE

Quante volte sarà capitato a chi fa il mio mestiere di dover cercare qualcosa nella propria borsa per soddisfare un'esigenza degli alunni: **una penna, una gomma da cancellare,**

un paio di forbici, un tubetto di colla o semplicemente un elastico per i capelli.

Gli insegnanti vestono spesso i panni di Mary Poppins, personaggio straordinario in grado di estrarre dalla borsa da viaggio perfino un attaccapanni e una pianta da appartamento. La tata più famosa del mondo aveva a che fare con dei bambini, noi condividiamo duecento dei trecentosessantacinque giorni dell'anno in aule abitate da bambini e ragazzi che stanno imparando a scegliere cosa è importante annoverare tra il bagaglio che sarà utile portare nel viaggio della loro vita; anche in questo siamo, ed è una responsabilità, modello ed esempio.

Meglio fare scorta per non farsi cogliere impreparati: essere educatori vuol dire anche *"non ti preoccupare, ho quello che ti serve"*.

PROF., HA UN FAZZOLETTO? C'è una cosa, però, di cui sempre più gli insegnanti sono "dispensatori automatici": i fazzoletti.

Ricordo perfettamente il mondo in cui sono cresciuta io - e sì, sono nata nello scorso millennio, ma non sono ancora affetta da canizie acuta: mia mamma non ci faceva uscire di casa se in tasca non avevamo il nostro fazzoletto, rigorosamente di stoffa, con i fiorellini per me, a quadretti per mio fratello e, beh, quello di mio padre aveva le righe colorate stampate intorno ai bordi.

Era un rito, quindi un'abitudine, quindi un'attenzione. Poi si sono diffu-

si, e ormai hanno completamente sostituito i precedenti, i fazzoletti di carta: non si lavano, non si stirano, si gettano subito dopo l'uso e, con loro, se ne vanno in fretta le lacrime che hanno raccolto. I genitori di oggi lamentano spesso la pesantezza degli zaini dei loro figli che, in realtà, contengono, oltre al materiale scolastico, ingombranti porta merende, bottiglie o borracce d'acqua, almeno tre astucci - perché uno non basta mai - e per quell'innocuo leggerissimo e piccolo pacchetto di fazzoletti pare non esserci quasi mai posto. Per molti, di fatto, non si tratta di una priorità. Eppure.

Eppure, non si tratta solo di un insieme di sottilissimi veli di carta

Quel piccolo oggetto, che ha vita breve dal momento in cui lo si estrae dal pacchetto in cui è contenuto, **racconta davvero molte storie** non legate solamente al raffreddore invernale o all'attacco di rinite allergica in primavera. C'è molto, molto di più.

Ci sono lacrime trattenute, versate, condivise o nascoste quando si chiede al professore di uscire per andare urgentemente in bagno. Lacrime che non possiamo, anzi, ho imparato con l'esperienza, non dobbiamo mai ignorare, banalizzare, rimproverare. **Palesano una fragilità che a volte è sana, altre è intensa e profonda fino ad arrivare, in casi estremi, alla manifestazione di un preoccupante stato depressivo**, altre ancora è repressa e allora è più difficile non tanto offrire un fazzoletto quanto preoccuparsi che questo venga realmente usato.



TANTE LACRIME, ALTRETTANTE FRAGILITÀ

Qualche anno fa mi è capitata una classe, 21 ragazzi di seconda media, in cui fare lezione era diventato un po' complicato: bastava una parola, un'immagine su un libro, la lettura di un brano antologico per scatenare pianti improvvisi. Un giorno ho interrotto la lezione, ho chiesto di disporci in cerchio, ho guardato ciascuno negli occhi e ho chiesto: *"Ragazzi, cosa sta succedendo?"*. Vengo a scoprire che alcuni, in circostanze del tutto diverse e in un breve lasso di tempo, avevano perso i nonni e ne sentivano fortemente la mancanza. Ecco la spiegazione: di fronte al primo grande lutto della loro vita non erano preparati all'abbandono, al distacco, all'assenza.

Capita anche di consegnare delle verifiche e vedere occhi inumidirsi e lacrimoni scorrere pesanti lungo i visi di chi non ha raggiunto il voto sperato: *"Sono un incapace!", "Ho sbagliato tutto", "E chi lo dice a mamma e papà", "Adesso mi toglieranno il telefono", "Voglio cambiare classe"*. Questi solo alcuni dei commenti che, anche in noi docenti, chechché se ne dica, producono sincero dispiacere.

In casi estremi, laddove spesso le lacrime non trovano una via d'uscita, leggiamo di giovani adolescenti che, di fronte ad un insuccesso - scolastico, ma non solo -, arrivano a togliersi la vita.

I dati dicono che il suicidio è la seconda causa di morte tra i giovani e giovanissimi dopo gli incidenti stradali. Affrontare il dolore, per i ragazzi,

**Affrontare il dolore,
per i ragazzi, sembra
ormai essere una vera e
propria lotta.**

sembra ormai essere una vera e propria lotta che non sanno o non vogliono combattere, per questo vanno ascoltati, osservati, sostenuti.

Ma se opero una sommaria proporzione tra il tempo che trascorro con gli alunni e quello in cui incontro i genitori, la percentuale di fazzoletti offerta a questi ultimi non è di molto inferiore: genitori commossi perché l'insegnante si complimenta per l'educazione, i progressi, la maturazione del proprio figlio; genitori scoraggiati, affranti, arresi all'impotenza perché "non sanno proprio come prenderlo quel figlio" che non comunica, non si impegna, se ne sta chiuso in camera e ignora richiami, richieste, attenzioni.

Confesso che, in entrambi i casi, spesso il numero di fazzoletti raddoppia perché uno serve anche a me.

ORIENTAMENTO E FRAGILITÀ, UNA STRADA POSSIBILE DA PERCORRERE

In che modo un percorso di Orientamento può offrire un contributo efficace? Ritengo che la strategia possa essere un cambio di prospettiva: non ricorrere all'intervento di un Orientatore per puntare l'attenzione solo su talenti e passioni ma anche su quegli aspetti caratteriali e di apprendimento che bisogna saper riconoscere come punti di debolezza.

Così come si spronano i giovani a coltivare i propri sogni, è altrettanto necessario saper guardare alle fragilità con rispetto e comprensione,



fornendo gli strumenti utili a non viverle come sconfitte ma come parti di noi che ci caratterizzano e ci distinguono, meritevoli di attenzione e cura, da affrontare non sentendosi soli.

L'orientamento che fa da guida per guardarci dentro, che ci analizza, traccia strade, modifica itinerari, ricalibra il bagaglio e mostra futuri possibili nonostante o, perché no, anche grazie a ciò che non ci *"riesce bene"*, può rappresentare la chiave per saper accettare la sconfitta, l'insuccesso e il buio e trasformarli in opportunità.

Arrivare a vedere i limiti non come barriere ma come i sentieri ciechi di un labirinto dai quali si può sempre tornare indietro per cambiare strada, apre a prospettive nuove e spesso inesplorate. Mostrare che questo è possibile è una grande responsabilità, richiede competenza e capacità empatiche per poter entrare nelle situazioni senza che il coinvolgimento emotivo prenda il sopravvento sul ruolo che si ricopre, ecco perché orientatori non ci si può improvvisare.

CONCLUSIONI: DOCENTI E ORIENTATORI INSIEME

È bene, quindi, che, accanto ai docenti - spesso caricati di tante incombenze e delegati impotenti di responsabilità altre -, ci sia anche la figura di un Orientatore: infondere fiducia di fronte alle difficoltà, ribaltare il punto di vista accettando serenamente di poter dire, senza essere giudicati, *"Questo non fa per me"*, potrebbe alleviare qualche scoramento e far riscoprire nei ragazzi (e negli stessi adulti) la fatica come una risorsa e non come qualcosa da fuggire.

In fondo, chi di noi non ha avuto - o avrà ancora - bisogno di un fazzoletto? Ciascuno merita di cadere, quello che serve è il coraggio di ripartire, coraggio che potrebbe essere contenuto in un multistrato di sottilissimi veli di carta e, soprattutto, nella mano di chi lo porge.

a cura di Laura Russo, Business Development Manager ELIS

ELIS E LA SFIDA DELL'ORIENTAMENTO

Nasce il Centro Nazionale Orientamento (CNO)

In un mondo del lavoro sempre più complesso e in continua trasformazione, l'orientamento non è più un momento isolato ma un processo continuo che accompagna la persona lungo tutto l'arco della vita.

È in quest'ottica che ELIS, realtà educativa da sempre impegnata nel creare ponti tra scuola e impresa, ha sviluppato negli anni un **modello di orientamento centrato sulla persona e sul valore del lavoro**.

L'attività di orientamento di ELIS si fonda sull'ascolto, sull'accompagnamento personalizzato e sull'incontro diretto con il mondo produttivo. E sono oltre 130 le aziende del Consorzio ELIS che con il loro contributo riescono a dare forma a progetti di accompagnamento delle nuove generazioni.

Studenti, docenti e famiglie sono coinvolti in percorsi che mettono al centro passioni, attitudini e le competenze di ciascuno, favorendo scelte consapevoli e sostenibili. Tra le iniziative più rilevanti figurano i progetti di orientamento nelle scuole, i percorsi di Formazione Scuola Lavoro (ex PCTO) co-progettati con le aziende e le attività di contrasto alla dispersione scolastica e motivazione allo studio.

Insieme a questi, ELIS porta avanti progetti di innovazione didattica pensati per sviluppare non solo abilità tecniche ma anche soft skills e capacità di visione. Negli ultimi otto anni, **oltre 200.000 studenti di 1.500 scuole in tutta Italia hanno vissuto esperienze formative con ELIS**.

LA NASCITA DEL CNO

A partire da quest'anno, l'impegno di ELIS sull'orientamento si arricchisce di una nuova e ambiziosa iniziativa: la nascita del **CNO – Centro Nazionale Orientamento**, un hub fisico e virtuale dedicato all'orientamento scolastico e professionale. Il CNO si propone come punto di riferimento per tutti gli attori del sistema educativo e produttivo, favorendo sinergie tra mondo della scuola, imprese e istituzioni.

Tra i partner strategici del CNO c'è **Asnor**, da sempre impegnata nella diffusione della cultura dell'orientamento e nella valorizzazione della figura dell'Orientatore. Il suo contributo si concretizzerà nella formazione

dei docenti, nella moderazione dei percorsi di peer learning con gli studenti e nel dialogo con le famiglie attraverso le attività di *family*

L'orientamento non è più un momento isolato ma un processo continuo.

space previste durante l'anno.

Questa collaborazione rappresenta un passo importante verso la costruzione di un ecosistema nazionale dell'orientamento, capace di rispondere alle sfide educative, sociali ed economiche del nostro tempo.

Il CNO è un progetto ELIS sostenuto da: Intesa San Paolo, Bain & Company, Enel, Manpower, Saipem, Bnl, Cisco, Fondazione Maire Tecnimont, A2a, Autostrade per l'Italia, Fincantieri, Mr Digital e Ph. Facility.

Tutte le scuole d'Italia possono aderire gratuitamente alla **Rete Officine Futuro di ELIS** e potranno beneficiare delle opportunità del CNO.



a cura di Cristina Costarelli, Presidente ANP Lazio

L'ORIENTAMENTO A SCUOLA

Considerazioni e prospettive

MOLTI PUNTI DI FORZA E ALCUNE CRITICITÀ

Per ragionare sull'orientamento a scuola è necessario fermarsi a focalizzare punti di forza e di criticità emerse nei primi anni di attuazione, di cui sicuramente i primi sono tanti e tali da superare i secondi, destinati a essere risolti nel corso dei prossimi anni. Gli aspetti positivi maggiormente rilevanti sono:

- si è avviato un processo sistematico educativo, formativo e di comunità; hanno assunto maggior rilevanza la didattica per competenze e l'approccio interdisciplinare;
- la dimensione dell'inclusione si è posta come centrale perché le attività di orientamento si svolgono nel rispetto dei tempi di maturazione individuale di ciascuno studente;
- per gli studenti, sono state attivate molte occasioni di riflessione su sé stessi; c'è stata l'opportunità di apertura di nuove connessioni e nuove forme di dialogo con le dimensioni del «dopo la scuola»: università, ITS e mondo dell'impiego.

Per quanto riguarda gli aspetti su cui permangono alcune incertezze, ecco i principali:

- ancora **non è chiara la connessione**, nella distinzione, **tra i moduli delle 30 ore e l'attività dei tutor**. Si tratta, infatti, da un lato di un percorso che viene svolto dall'intero gruppo classe attraverso i moduli di 30 ore, mentre dall'altro lato l'azione dei tutor con gli studenti predilige un rapporto individuale e non curricolare;
- i Consigli di classe hanno mostrato qualche **resistenza al coinvolgimento nella loro piena collegialità**, soprattutto quando il docente tutor degli studenti era esterno ad esso.

PROSPETTIVE

Per portare avanti percorsi di orientamento ben strutturati, in ogni scuola, **la pianificazione deve partire dalla dimensione del collegio docenti** assumendo come prioritario l'approccio della **didattica orientativa**: tale forma didattica è narrativa, continua e dinamica e dà rilevanza agli aspetti motivazionali che l'alunno mette in gioco quando apprende.



Sono da privilegiare metodi fortemente individualizzati come il counseling e il coaching, ricavando spazio per il contatto con testimonial giovani.



In questo ambito, l'approccio trasmissivo deve essere residuale e limitato ai momenti informativi: sono da privilegiare metodi fortemente individualizzati come il *counseling* e il *coaching*, ricavando spazio per il contatto con testimonial giovani, con persone, cioè, che hanno da poco percorso la strada degli alunni che sono a scuola.

Andranno ampliati gli interventi di coinvolgimento con le famiglie, ascoltando i loro dubbi, ragionando insieme e mettendo in atto tutte le azioni possibili per superare i più diffusi pregiudizi orientativi che portano troppi studenti nei licei e nelle università, non per aver fatto una riflessione sulle loro reali potenzialità, ma perché così vogliono la famiglia e lo status sociale.

Dal punto di vista della governance, il dirigente scolastico dovrà guidare un processo che tiene conto dei seguenti aspetti:

- le risorse umane,
- gli strumenti didattici (e-portfolio, auto-valutazione, capolavoro, ecc....);
- il curriculum;
- gli aspetti della comunicazione e dell'informazione
- l'area organizzativa.

È necessario definire meglio la posizione di orientatore e tutor nell'organigramma, tra dimensione didattica e organizzativa, soprattutto per le connessioni che ciascuna delle due figure stabilisce con altre.

- Orientatore: si rapporta direttamente con DS, tutor, FF.SS orientamento/PCTO.
- Tutor: si rapporta direttamente con orientatore, coordinatori di classe, CDC.

In futuro, tutor e orientatore dovranno emergere con più chiarezza quali figure di middle management didattico e organizzativo e diventare punto di riferimento per l'intero collegio docenti.

Dobbiamo auspicare per il futuro che il percorso sull'orientamento non diventi un'altra ora di lezione, ma che sia realmente lo spazio di cura dell'alunno come persona, privilegiando la **dimensione dell'ascolto** rispetto alla trasmissione di contenuti e concetti, e ricordando che **il docente orienta sempre - in primis - con il suo modo di essere.**



Bibliografia

- BATINI FEDERICO E GIULIA GUGLIELMINI (A CURA DI). *Orientarsi nell'orientamento*. Il Mulino, Bologna, 2024
- DI NUOVO SANTO E PAOLA MAGNANO. *Competenze trasversali e scelte formative: strumenti per valutare metacognizione, motivazione, interessi e abilità sociali nella continuità tra livelli scolastici*. Erickson, Trento, 2013.
- DI NUOVO SANTO E PAOLA MAGNANO. *Le sfide dell'orientamento nella formazione*. Faudella, Patrizia. "Dossier IRRE/IRRSAE Piemonte - Capitolo quarto: La funzione orientativa delle discipline." Qrcode: <https://www.orientamentoirreer.it/sites/default/files/materia-li/2001%20discipline%20faudella.pdf>
- MARIANI CARLO. *Didattica orientativa: le idee, le forme, gli strumenti per orientare con i saperi della scuola secondaria*. UTET Università, Torino, 2024.



a cura di Elisa Severa, Orientatrice Asnor, HR Manager & Formatrice

ORIENTAMENTO E LEADERSHIP GENTILE

Due chiavi per costruire il futuro del lavoro

Partecipare come speaker alla Rome Future Week è stato per me un momento di straordinario valore, sia sul piano personale che professionale.

Ho avuto l'onore di rappresentare Asnor in due contesti diversi ma profondamente complementari: con **Make It Gentle**, ho affrontato il tema dell'orientamento come leva manageriale per valorizzare e trattenere i talenti, mentre nella cornice del Quasar Institute for Advanced Design, durante l'evento Asnor "*Mutazioni del lavoro, mutazioni dell'orientamento*", ho svolto l'intervento dedicato a **Orientamento, Risorse Umane e Leadership Gentile**.

Due palcoscenici diversi ma entrambi uniti da una stessa visione: rimettere al centro le persone, i loro talenti e il loro potenziale.

L'orientamento
è il filo rosso che
attraversa ogni fase
della vita professionale
del lavoratore: dal
pre onboarding,
onboarding e
perfino offboarding,
rafforzando
appartenenza,
motivazione...

Nel primo intervento, all'interno di *Make It Gentle*, ho potuto testimoniare come *HR Manager* e Consulente di Orientamento Senior quanto l'orientamento non sia soltanto uno strumento di scelta, ma una vera e propria *life skill*. Ho condiviso la missione e vision di Asnor, che da anni porta avanti l'idea di un **orientamento capace di attrarre, sviluppare e trattenere i talenti all'interno delle organizzazioni**.

Asnor lo fa attraverso strumenti concreti, come sportelli di *Career Guidance* attivabili all'interno delle organizzazioni, percorsi di bilancio di competenze per i dipendenti, programmi di formazione per manager orientativi e consulenze personalizzate per definire piani di sviluppo coerenti con gli obiettivi aziendali.

In questo quadro, **l'Orientatore diventa un partner degli HR**, perché aiuta a leggere in profondità attitudini, motivazioni e potenzialità dei lavoratori, favorisce la costruzione di percorsi di crescita personalizzati e supporta nella progettazione di strategie di *reskilling* e *upskilling*.

Grazie a competenze trasversali come l'ascolto attivo e la mediazione, l'Orientatore contribuisce inoltre a **migliorare il dialogo tra azienda e dipendenti**, intercettando bisogni latenti e prevenendo situazioni di disallineamento che potrebbero portare al *turnover*.

Nel secondo intervento, invece, ho avuto l'opportunità di **collegare il tema dell'orientamento a quello della leadership gentile**. Ho sottolineato come oggi la *leadership* non possa più basarsi sul comando o sul controllo, ma sulla capacità di ascoltare, guidare con empatia e generare fiducia.



Una *leadership* che valorizza, che riconosce i meriti e che sa costruire spazi sicuri in cui ogni voce possa emergere. È in questa dimensione che orientamento e leadership si incontrano: due strumenti complementari per sviluppare organizzazioni innovative, inclusive e capaci di crescere insieme ai propri talenti.

L'orientamento è il filo rosso che attraversa ogni fase della vita professionale del lavoratore: dal *pre onboarding*, *onboarding* e perfino *offboarding*, rafforzando appartenenza, motivazione e rispetto quando i rapporti professionali si interrompono.

Essere speaker alla Rome Future Week con e per Asnor, ha rappresentato per me una **tappa significativa di crescita all'interno dell'associazione, che dimostra di valorizzare i suoi associati.**

Ho sentito forte la responsabilità di rappresentare Asnor e, al tempo stesso, l'orgoglio di portare avanti un messaggio che considero profondamente umano nel mio quotidiano lavoro come esperta in risorse umane.

Il lavoro non è soltanto un insieme di mansioni, ma un luogo in cui ciascuno può trovare senso, dignità e realizzazione.

Questa esperienza mi ha confermato che la mia missione professionale – quella di **consulente, formatrice e divulgatrice dell'orientamento** – va oltre l'aula o l'incontro individuale; è un impegno sociale, culturale e umano. Ho percepito l'energia di un pubblico attento e la bellezza del confronto, che mi hanno restituito una certezza: orientare significa accompagnare, non dirigere; significa aiutare le persone a scoprire sé stesse e a riconoscere la strada che le rende vive.

Un momento che custodirò con gratitudine e che conferma la forza di un messaggio semplice ma potente: **mettere al centro le persone è la chiave per costruire il futuro.**



a cura di Riccardo Mattia, Orientatore Asnor, Docente & Formatore

LA MIA ESPERIENZA ALLA ROME FUTURE WEEK

Quelle del 17 e 18 settembre alla Rome Future Week con Asnor sono state **due giornate intense ed emozionanti**, che mi hanno lasciato una profonda gratitudine, tanta energia e nuove domande.

Un vero spazio di scambio, riflessione e crescita collettiva, nella splendida location del Quasar Institute for Advanced Design, che ci ha mostrato come possa instaurarsi un dialogo fertile e creativo tra Orientamento e Design.

Abbiamo parlato di scuola, lavoro, futuro, Intelligenza Artificiale, tutti temi che talvolta intimoriscono, perché mettono davanti a trasformazioni profonde. Da questa esperienza porto a casa una convinzione profonda, il fatto che ogni mutazione possa diventare connessione, se affrontata insieme.

Abbiamo condiviso visioni, progetti e scenari sulle competenze di domani. Abbiamo scelto di guardare al futuro senza paura, **convinti che IA e cambiamenti sociali non vadano subiti, ma compresi e integrati, con etica e consapevolezza**.

Fondamentale è stato il lavoro del Focus Group Asnor, che ha presentato il **Manifesto dell'Orientamento Generativo**.

Il valore più grande? Le persone. Le relazioni create, gli sguardi, i sorrisi, gli abbracci, le parole che diventano progetti e alleanze. Ci fanno sentire meno soli e più forti. Mi porto la fiducia che l'Orientamento sia la bussola per attraversare incertezze e costruire futuro.

Desidero ringraziare Asnor, i relatori che ci hanno trasmesso sapere e passione, i colleghi e gli amici che hanno reso speciale questo percorso. Grazie anche a chi crede che l'Orientamento possa migliorare la vita delle persone.

Il valore
più grande?
Le persone.

Altrettanto preziosa è stata la dimensione informale. Le risate leggere, la possibilità di vedere professionisti di lunga esperienza, nella loro umanità più autentica. Tutto questo mi ha aiutato ad accorciare le distanze e a sentirmi più vicino a loro.

Un ringraziamento speciale alla nostra Presidente, Annie Pontrandolfo, che con fiducia mi ha proposto di fare da *speaker*. Con vera emozione, **ho portato la mia testimonianza di Orientatore Scolastico nei progetti PNRR condotti da Asnor**: ho ricevuto applausi, incoraggiamento, stima. Ho dato finalmente corpo a volti visti solo online, ricevendo un affetto e una considerazione che non credevo possibile. È la conferma che l'autenticità paga sempre.

IL MIO INTERVENTO ALLA ROME FUTURE WEEK

Durante il mio speech, intitolato *"L'Orientamento come educazione alla libertà di scelta"*, ho ripercorso il mio passato da studente, quando mi sono trovato anch'io a dover prendere decisioni importanti, senza avere degli strumenti adeguati.

Sono tornato a due momenti chiave del passato: **la scelta del liceo**, fatta più per seguire gli amici che per reale convinzione, e **la confusione vissuta all'università**. Col tempo, ho compreso che non esiste un cammino lineare: il percorso di ciascuno è fatto di tappe, ostacoli, cambi di rotta. Perfino le scelte che all'inizio sembrano casuali possono rivelarsi preziose, ►►



se ci interroghiamo ed esploriamo nuove possibilità. Credo che la presenza di una guida empatica e capace di ascoltare avrebbe cambiato le mie scelte. Mi sarei sentito meno solo, più sereno e con una maggiore fiducia in me stesso, sicuramente più consapevole.

LA MIA ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO NELLE SCUOLE

Da questa esperienza personale è nato il cuore del mio lavoro: **offrire a studenti uno spazio protetto, in cui portare domande, paure e desideri**. Un luogo in cui riconoscere i propri punti di forza, scoprire attitudini e capacità; un luogo dove poter fare scelte informate e consapevoli, con la libertà di sbagliare, cambiare e reinventarsi.

Credo che il fulcro dell'orientamento sia proprio educare alla libertà di scelta, senza la paura dell'errore, inteso non come un fallimento, ma come una parte integrante del percorso di vita: un'occasione per conoscersi meglio e ridefinire sé stessi.

Dopotutto, viviamo in un mondo in continua trasformazione. Alcune professioni sono scomparse, altre stanno scomparendo, molte devono ancora nascere. L'IA è solo uno degli esempi più evidenti. In questo contesto, l'orientamento non può ridursi a spingere verso una scelta definitiva, ma accompagnare lungo un percorso evolutivo.

Penso a quei ragazzi di 13 anni che vivono la scelta della scuola, convinti che da essa dipenderà tutto il resto della loro vita. Le loro domande riflettono ansie profonde: *"E se scelgo male?", "E se deludo i miei genitori e insegnanti?", "Davvero devo decidere adesso cosa farò per sempre?"*.

Credo sia necessario stimolare riflessioni profonde. Chiedere loro: *"Quali problemi ti piacerebbe contribuire a risolvere?", "Quali valori vorresti portare nel mondo?"*.

Quello dei loro genitori e nonni si fonda sulla ricerca di stabilità. Oggi, invece, il contesto è instabile, mutevole, e i ragazzi hanno bisogni diversi. **Dobbiamo fornire strumenti per navigare l'incertezza con lucidità e fiducia.**

LA SCELTA DI SOFIA

Tra le tante storie che porto con me, c'è quella di Sofia. Mi raccontò di sentirsi schiacciata dall'idea che tutti pretendessero da lei una scelta *"per sempre"*, mentre lei non sapeva se fosse pronta, se lo volesse davvero.

Sofia dà voce a una generazione che rifiuta etichette e percorsi preconfezionati, ma desidera esplorare, mettersi alla prova, costruirsi nel tempo. Alla fine, ha scelto il Liceo delle Scienze Umane, seguendo le proprie attitudini e passioni. Ha avuto il coraggio di rifiutare l'indirizzo che i genitori avevano immaginato per lei, scegliendo invece una strada più vicina a sé, empatica, comunicativa e orientata alle relazioni interpersonali.

Nonostante paure e ansie legate al futuro, ha maturato una consa-

pevolezza importante: che la vita non segue un percorso lineare e che le strade possibili non sono mai una sola.

IL RUOLO DELL'ORIENTAMENTO OGGI

Per me, **il compito dell'orientamento oggi è educare alle possibilità, alla flessibilità, alla capacità di navigare l'incertezza e alla libertà di cambiare direzione senza sentirsi sbagliati o stupidi.**

Si tratta di costruire relazioni autentiche, basate su ascolto attivo, empatia, assenza di giudizio. Valori che, in quanto *Counselor*, considero fondamentali.

I nostri percorsi scolastici si fondano proprio sulla relazione: ragazzi e ragazze hanno così l'opportunità di mettere a fuoco chi sono, prima ancora di stabilire cosa fare. Anche chi appare più disinteressato, se ascoltato e valorizzato, spesso si sorprende, scoprendo risorse profonde.

L'orientamento non è un test né un modulo da compilare. È uno strumento per immaginare più futuri possibili, restituendo dignità e valore ai propri sogni e obiettivi. È un invito ad apprendere, disimparare e reimparare, in continuazione.

Per funzionare davvero, scuola, famiglia e professionisti devono agire insieme, nell'interesse degli adolescenti. L'orientamento a scuola, infine, può costituire un valore aggiunto, un ponte tra studenti, insegnanti e famiglie, migliorando comunicazione e comprensione reciproca.

CONCLUSIONE

Ho chiuso il mio intervento alla Rome Future Week pensando a Sofia e a tutti i ragazzi che ho incontrato, augurandomi che possano scegliere con passione e leggerezza, affinché nessuna scelta sia intesa come una prigionia, ma come un passaggio.

Dopotutto, non esiste una scelta giusta in assoluto, ma esiste solo quella più giusta per sé. Come orientatori, dunque, il nostro compito è accompagnare la persona, **affinché la sua scelta inizi ad avere un significato autentico.**

a cura di Antonio D'Este ed Elisa Minozzi,
Counselor Sistemici e Orientatori Asnor

IL FUTURO CHE SENTO

Un approccio rivoluzionario all'orientamento professionale

OLTRE LA CONNESSIONE DIGITALE: RISCOPRIRE IL POTERE DELL'ESPERIENZA DIRETTA

In un'epoca dominata dall'iperconnessione digitale, dove algoritmi e piattaforme sembrano dettare le regole del nostro futuro professionale, parlare di "*sentire*" può apparire anacronistico, quasi fuori luogo.

Eppure, è proprio in questa apparente contraddizione che risiede una delle più potenti verità del nostro tempo: la **necessità di ritornare alla connessione autentica**, quella che nasce dal contatto umano diretto, dall'ascolto profondo, dalla presenza consapevole.

Il passaggio da una connessione wi-fi a una connessione da persona a persona non rappresenta un semplice cambiamento di modalità comunicativa, ma una vera e propria rivoluzione nel modo di concepire l'orientamento professionale. Si tratta di percorsi straordinari che nascono quando abbandoniamo la superficie delle competenze tecniche per immergerci nella profondità dell'esperienza umana.

LA RIVOLUZIONE DELL'ORIENTAMENTO ESPERIENZIALE

L'orientamento professionale tradizionale si è storicamente focalizzato sulla dimensione cognitiva: raccolta di dati, analisi delle competenze, *matching* tra profili e opportunità. La sua funzione è stata spesso ridotta alla sola capacità di compiere scelte razionali.

Ma cosa accade quando, oltre alla mente, coinvolgiamo anche l'intelligenza del corpo e il valore trasformativo dell'esperienza diretta?

Quando pensiero, emozione e azione si integrano in un unico processo, l'orientamento evolve e diventa un'esperienza di crescita profonda. In questa prospettiva esperienziale, il processo non è più soltanto valutativo, ma anche trasformativo.

Si attiva una scoperta che permette di:

- far emergere punti di forza nascosti attraverso il fare e l'agire;
- riconoscere e trasformare le fragilità in risorse utili;
- individuare e affrontare le paure che limitano il cammino;
- integrare dimensioni emotive, cognitive e corporee nel processo decisionale.

Non si tratta più solo di scegliere un percorso, ma di abitarlo con consapevolezza, autenticità e presenza

LA TIME-LINE EVOLUTIVA E SISTEMICA: UNO STRUMENTO RIVOLUZIONARIO

Durante la Rome Future Week, nella prestigiosa cornice offerta da Asnor per la giornata dedicata al mondo del lavoro, abbiamo avuto l'opportunità di presentare ai nostri colleghi **uno strumento di lavoro che sta trasformando il modo di fare orientamento: la Time-Line evolutiva e sistemica.**

Questo approccio innovativo permette al cliente di esplorare, nel vero senso della parola, tutti gli step che lo porteranno dal Bilancio di Competenze alla scelta di una traiettoria professionale. Non si tratta di un'analisi teorica, ma di un'esperienza concreta, corporea, trasformativa. Un'esperienza che si comprende, non solo con il pensiero.

Entrare in questo tipo di orientamento è più che compilare un test o lavorare su una scheda: è come varcare una soglia. Il percorso, infatti, si apre con la preparazione di uno spazio (il campo) che diventa contenitore sicuro e potente per l'esplorazione. Durante questo workshop abbiamo creato una linea del tempo applicando dello scotch di carta direttamente sul pavimento.

Questo è il momento del corpo. **La persona che vive l'esperienza si posiziona all'inizio della timeline e prima di tutto si ascolta.** Respira. Quindi attraverserà dei passaggi, non solo in senso metaforico, ma come esperienze vive, sentite. Ogni passo compiuto nel percorso è un passaggio interiore, ogni sosta un'occasione per ascoltare



ciò che si muove dentro: **intuizioni, dubbi, immagini, segnali del corpo.**

Non si lavora solo con la mente, ma con la persona attraverso le sensazioni del corpo. Tutto il percorso è accompagnato da domande, che a mano a mano evolvono: *Come mi sento nel corpo? Cosa sento quando procedo nella direzione del mio obiettivo? Cosa posso lasciare andare? Di quali risorse ho bisogno?*

L'aspetto più significativo è stato il contatto diretto con ciò che muove davvero la persona.

Chi partecipa spesso racconta di una chiarezza nuova, non pensata ma percepita. Di un senso di direzione che emerge grazie all'esperienza. Di una leggerezza che accompagna, nonostante il lavoro intenso su alcuni passaggi, e che si rivela un filo conduttore. Il fil rouge.

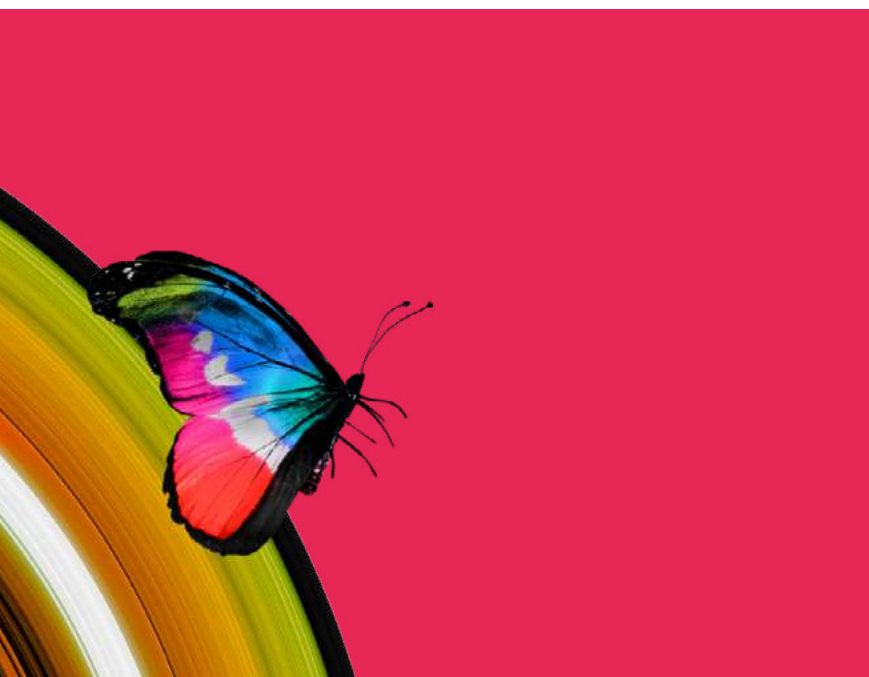
Questo metodo va vissuto, invece che spiegato, ed è per questo che abbiamo mostrato cosa accade, passo dopo passo, grazie all'aiuto di una collega che si è messa in gioco e lasciata condurre in profondità. La sua partecipazione e coinvolgimento hanno reso il workshop davvero arricchente.

IL RUOLO CRUCIALE DEL FACILITATORE

Durante il percorso, **ogni passaggio è stato accompagnato da un momento di ascolto attento: un check profondo su ciò che davvero serviva alla persona per andare oltre**, per affrontare la tappa successiva con consapevolezza e fiducia. In questo contesto, il nostro ruolo di facilitatori era fondamentale.

La guida diventa presenza piena, autentica, che sostiene, osserva e sente insieme alla persona ciò che accade. Essere facilitatore richiede qualità preziose: una connessione empatica profonda, la capacità di ascoltare ciò che si muove tra le parole, nei silenzi, nei gesti.

Significa cogliere segnali sottili, leggere il corpo e le emozioni, restando radicati e presenti. Fondamentale è anche l'arte delle domande, quella che apre spazi nuovi, invita a guardare da un'altra angolazione, sblocca ciò che è fermo. Il facilitatore diviene alleato e testimone attento, una guida che si accomoda nel viaggio insieme alla persona. ►►



Attraverso l'osservazione di segnali come la postura, il respiro, le espressioni del volto e le variazioni nel tono della voce, abbiamo potuto accompagnare la collega nel suo percorso verso il suo obiettivo in un sottile e delicato confine tra aspetti pratici e profonde percezioni del sentire.

LA TRASFORMAZIONE IN ATTO: VIVERE IL FUTURO NEL PRESENTE

Ciò che rende questo approccio veramente rivoluzionario è la possibilità per le persone di **attraversare i passaggi futuri vivendoli in anteprima**. Si tratta quindi di sperimentare un'esperienza corporea completa che permette per mettere in atto le prime aperture rispetto all'obiettivo desiderato. Si testano risorse che aiutano i passaggi fondamentali. Si possono lasciare andare resistenze, grazie all'utilizzo di oggetti che rappresentando la resistenza individuata, ne favoriscono la comprensione e il superamento. Il cammino fatto aiuta a capire il progetto nei dettagli per portare chiarezza dall'oggi al momento futuro che è stato esplorato con la percezione del corpo. Lo chiamiamo anche: *"l'aiuto da casa"*, in quanto il corpo è la nostra *"casa"*.

LE TESTIMONIANZE DI CHI HA PARTECIPATO

Le persone che hanno partecipato al workshop, durante la giornata proposta da Asnor e dedicata all'orientamento al lavoro, si sono mostrate entusiaste della metodologia e del suo potenziale nell'orientamento al lavoro. Il coinvolgimento è stato immediato. Alcuni temi hanno risuonato profondamente, generando emozioni visibili e riflessioni autentiche.

L'aspetto più significativo è stato il contatto diretto con ciò che muove davvero la persona. L'esperienza ha permesso di superare la superficie, andando oltre le parole e le competenze cognitive.

L'integrazione **tra approcci tradizionali e intelligenza del corpo** permette di accedere a intuizioni profonde e a una visione più ampia e concreta della propria direzione. Le persone escono dal percorso con strumenti reali e un senso di direzione che emerge attraverso l'esperienza vissuta durante l'esercizio.

La metodologia della Time Line Evolutiva e gli approcci sistemici delle mappature aziendali strutturali possono essere applicati con successo in molti aspetti legati al lavoro e allo sviluppo professionale. Per esempio, **durante le transizioni di carriera, i progetti legati all'innovazione e all'imprenditorialità, nei cambiamenti**

organizzativi che investono le aziende, così come nella progettazione di percorsi di crescita personale e di team.

VERSO "IL FUTURO CHE SENTO"

Ora abbiamo una missione.

Come professionisti dell'orientamento e della relazione d'aiuto, ci dedichiamo allo sviluppo e alla diffusione di questa metodologia. Intendiamo accompagnare le persone alla riscoperta del corpo, dell'interiorità, della spiritualità come dimensioni essenziali per restare umani in un mondo sempre più dominato dal tecnologico e dall'artificiale.

"Il futuro che Sento" non sarà solo il nome del workshop presentato ma diventerà un mantra, una direzione capace di condurre le persone nella sperimentazione e nella trasformazione.

Un futuro in cui:

- **l'orientamento diventa esperienza** di crescita autentica;
- **le scelte professionali nascono** dalla saggezza interiore;
- **il cambiamento viene metabolizzato** prima di essere vissuto;
- **ogni persona scopre** il proprio potenziale inespresso.

Questo è il futuro che sentiamo davvero. Un futuro in cui l'orientamento professionale diventa un atto di amore verso sé stessi e verso le proprie infinite possibilità di realizzazione.



RELAUNCHERS E PERCORSO DI RILANCIO PROFESSIONALE

Punti in comune e fasi chiave

Considerare
di rivedere la
propria carriera
- soprattutto
quando non è
lineare -, andando
a esplorare
nuove possibilità
attraverso
la profonda
conoscenza di sé.

Il mercato del lavoro è in continua evoluzione. Questa ormai è una costante.

Cambia la velocità delle mutazioni, alle quali sta contribuendo con grande protagonismo la tecnologia AI. Oggi, si parla molto di Intelligenza Artificiale (per gli abituali, AI), perché sta letteralmente stravolgendo anche il modo di approcciarsi al lavoro.

Per questo motivo, con Asnor, per gli eventi alla **Rome Future Week**, abbiamo ritenuto importante includere anche il **tema legato alle carriere non lineari**, alle persone che, per propria scelta o necessità, decidono di rivedere la propria carriera, anche stravolgendola se serve. **Parliamo dei Relaunchers.**

IL RILANCIO PROFESSIONALE

Per rilancio professionale intendiamo il **processo di riprogettazione o riattivazione della propria carriera**, messo in atto da chi desidera o necessita di riposizionarsi nel mercato del lavoro.

È un processo supportato da uno specifico piano d'azione, che parte generalmente dalla formazione, attraverso percorsi di **reskilling** o **upskilling**, e da accompagnamento nei percorsi di sviluppo, come succede alle persone che si rivolgono ai servizi di orientamento.

Fattori che accomunano il percorso di chi si rilancia

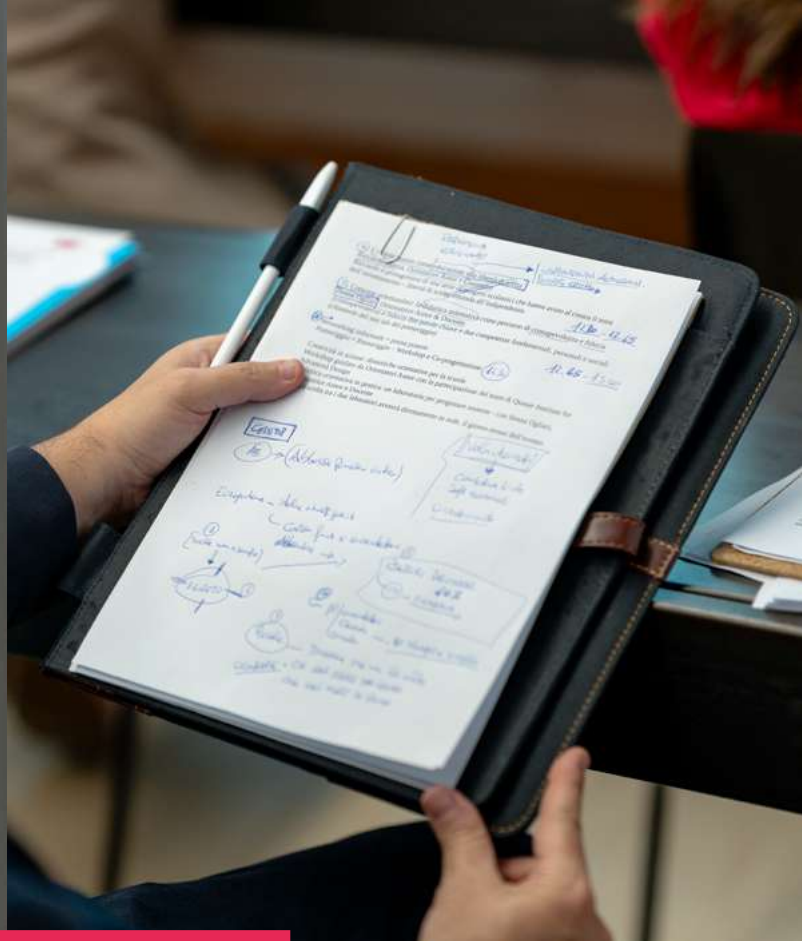
Le persone che vivono questa esperienza nel corso della propria vita lavorativa — ma lo stesso vale per i percorsi formativi — attraversano diverse fasi o processi, tra cui:

- un momento di transizione;
- motivazione ed entusiasmo;
- consapevolezza e focus;
- intelligenza emotiva e relazionale;
- anti-fragilità e adattabilità;
- impegno nell'upskilling e nel reskilling.

Ma anche:

- autostima fragile;
- competenze obsolete: trasversali, tecniche, digitali, linguistiche;
- preconcezioni nel mercato del lavoro;
- ostacoli strutturali;
- una condizione economica svantaggiata;
- richiesta di supporto strutturato.





TRE FASI PER CHI VIVE UNA CARRIERA NON LINEARE

Come per qualsiasi processo - anche nel rilanciare la propria carriera -, per reiventarsi è necessario passare attraverso tre fasi: la crisi, il mettersi in gioco e la rinascita.

La crisi è un momento di disorientamento che invita a fermarsi, porsi domande e scegliere nuove direzioni.

Accogliere l'incertezza diventa il primo passo verso la consapevolezza: con il giusto supporto, ogni crisi può trasformarsi in un'opportunità di crescita, esplorazione e rinnovamento personale e professionale.

Quando nasce un'intuizione, può non essere subito compresa dagli altri, ma con metodo e formazione può diventare la chiave per una crescita autentica.

Affidarsi a un percorso di rilancio significa coltivare con cura la propria carriera, sviluppando competenze e chia-

rezza per costruire una direzione professionale sostenibile e in linea con i propri valori, attitudini e passioni. Il cambiamento nasce da **un percorso di ricostruzione e valorizzazione di sé**. Fare bilancio e aggiornare le competenze permette di ritrovare identità e scopo, rafforzando risorse interne e relazioni.

Lavorare con senso e chiarezza genera valore non solo per sé, ma anche per l'ambiente e la comunità, creando un impatto positivo condiviso. Si tratta di una fase cruciale, che **possiamo chiamare rinascita**.

CONCLUSIONI

Considerare di rivedere la propria carriera - soprattutto quando non è lineare -, andando a esplorare nuove possibilità attraverso la profonda conoscenza di sé, permette a ogni persona di scoprire la **vera identità professionale** e capire la **giusta direzione**, quello che è lo **scopo del proprio lavoro**, rimettendo in circolo una rinnovata energia.

SCOPRI LA NOSTRA RASSEGNA YOUTUBE

 **Reelaunchers**
STORIE DI RILANCIO PROFESSIONALE



a cura di

Elisa Minozzi, Orientatrice Asnor & Professional Counsellor

Luca Cambiotti, Orientatore Asnor & Consulente di Impresa

MUTAZIONE E ORIENTAMENTO

Come crescere nella complessità del lavoro

In questo articolo raccontiamo come la mutazione della tecnologia, le carriere non lineari e le nuove sfide del mondo del lavoro possano diventare occasioni di crescita.

L'orientamento è lo strumento che aiuta persone e imprese a individuare una traiettoria chiara, capace di trasformare il cambiamento in un processo da agire con consapevolezza.

L'orientamento
diventa pratica
generativa, che
grazie all'ascolto, alla
cura delle relazioni,
al rinnovato sentire
di valori e fiducia,
può trasformare
un passaggio in
occasione di crescita.

Viviamo in un tempo in cui la complessità del lavoro cresce ogni giorno. Le tecnologie emergenti e l'intelligenza artificiale ridisegnano professioni e competenze. Le carriere diventano percorsi fatti di passaggi, transizioni e riposizionamenti. **Sempre più persone si sentono disorientate e faticano a connettere ciò che fanno con il senso e il significato che cercano.** In questo scenario anche le imprese si trovano davanti a sfide delicate.

Tra queste, il passaggio generazionale rappresenta un momento decisivo: una transizione che chiede di innovare e allo stesso tempo di custodire la propria identità.

La complessità che attraversa il mondo del lavoro tocca l'intero sistema: persone, team, imprese.

ORIENTAMENTO COME CRESCITA CONDIVISA
Parlare di mutazione in questo contesto significa parlare di crescita, di connessione. L'orientamento diventa il filo che unisce presente e futuro: permette di leggere i segnali del contesto, interpretarli con lucidità e trasformarli in opportunità concrete.

Attraverso questo approccio le imprese possono **disegnare una rotta di lungo periodo**, dare coerenza tra valori e obiettivi, gestire i conflitti con maggiore consapevolezza e rafforzare le relazioni interne. In questo modo, ogni fase di transizione — che sia una riorganizzazione, un cambio di *leadership* o l'introduzione di nuove tecnologie — diventa terreno fertile per apprendere e rinnovare.



PASSAGGIO GENERAZIONALE: UN NODO CRUCIALE

Il passaggio generazionale rimane una delle questioni più importanti per il tessuto imprenditoriale italiano.

È molto più di una questione tecnica; significa trasmettere valori, visioni e obiettivi che garantiscano continuità e forza all'impresa.

L'orientamento, anche questa in questo processo, si rivela un alleato prezioso; consente all'imprenditore di leggere i segnali interni ed esterni, **riconoscere i giovani con talento**, prepararli attraverso **formazione e responsabilità gradual**i, favorendo un percorso di crescita che li renda parte integrante della visione futura.

Per trasformare davvero la mutazione in crescita condivisa servono alcuni ingredienti fondamentali. Sono pratiche semplici da nominare, ma profonde nel loro impatto, perché permettono sia alle persone che alle imprese di stare nella complessità con maggiore lucidità e fiducia.

QUATTRO PAROLE PER UNA MUTAZIONE GENERATIVA

1. Ascolto attivo: per dare voce ai bisogni e ai segnali sommersi ogni processo di orientamento inizia dall'ascolto, quello fatto di silenzio e di qualità.

2. Cura delle relazioni: per trasformare il cambiamento in collaborazione e per costruire ponti tra reparti, tra leader e collaboratori, tra generazioni.

3. Valori e visione: i valori sono le radici, la visione è la direzione. In un mercato in continua trasformazione, tornare a chiedersi quali siano i principi che guidano le scelte e quale orizzonte si vuole costruire significa dare coerenza al cambiamento.

4. Fiducia nel futuro: per vivere l'incertezza come possibilità e l'orientamento grazie alla centratura che porta aiuta a trasformare la sensazione di minaccia in reale opportunità.

L'orientamento, quindi, è molto di più della bussola che accompagna nel mare del lavoro.

L'orientamento diventa pratica generativa, che grazie all'ascolto, alla cura delle relazioni, al rinnovato sentire di valori e fiducia, può trasformare un passaggio in occasione di crescita del singolo e dell'intero ecosistema.

È in questo passaggio che nasce il futuro che vogliamo costruire. Insieme.



a cura di Benedetta Boscoletto, Silvana Macri, Dario Madeddu, Mariella Navone, Davide Patruno, Fausto Sana, Maria Grazia Sasso, Manuela Stefanelli - Orientatori Asnor

MANIFESTO DELL'ORIENTAMENTO GENERATIVO

Perché oggi, perché insieme

COME È NATO IL MANIFESTO

Non è stato scritto in solitudine, ma dentro un laboratorio di idee, ascolto e confronto. Alla Rome Future Week del 17 e 18 settembre, un gruppo di orientatori e orientatrici di Asnor – Associazione Nazionale Orientatori ha scelto di non restare spettatore delle trasformazioni in atto e di prendere posizione per un utilizzo etico e consapevole dell'AI nei percorsi di orientamento.

IL MANIFESTO DELL'ORIENTAMENTO

Generativo è nato così: da un **Focus group** che ha messo in comune vissuti, domande e competenze; da una **stesura condivisa** che ha visto lavorare fianco a fianco Davide Patruno, Dario Madeddu, Silvana Macri, Mariella Navone, Manuela Stefanelli, Benedetta Boscoletto, Fausto Sana e Maria Grazia Sasso.

Un documento collettivo, ma non chiuso, piuttosto un laboratorio aperto, un invito a generare insieme nuove pratiche e nuove possibilità. Un elaborato nato dall'ascolto di 250 orientatori che hanno risposto ad una survey sull'uso dell'IA in orientamento.

PERCHÉ È IMPORTANTE OGGI

Da oltre vent'anni viviamo ormai in un ecosistema digitale e l'IA generativa non è soltanto uno strumento, ma un ambiente che stiamo imparando ad abitare.

Un luogo nuovo, capace di accelerare trasformazioni profonde nel lavoro, nella formazione e nella vita sociale. Presentare il Manifesto in un contesto dedicato alle mutazioni è stata l'occasione per confrontarsi su quale ambiente vogliamo costruire e su come orientarne, insieme, le regole di convivenza.

Questo ambiente può essere potenziante, perché permette di personalizzare percorsi, esplorare scenari e liberare tempo per la relazione educativa. Ma espone anche a rischi concreti, soprattutto per chi dispone di minori strumenti culturali o vive condizioni di fragilità: bias che distorcono le decisioni, deleghe cieche che spostano il potere fuori dalle persone, erosione della dimensione relazionale.

Per queste ragioni, l'orientamento non può ridursi a automatismi, è un diritto lungo tutto l'arco della vita e richiede competenze, accompagnamento e responsabilità condivise.

In un Paese che sconta ancora carenze diffuse nelle competenze di base, ignorare la natura "ambientale" dell'IA significa accettare l'ampliamento del divario sociale; riconoscerla, invece, impone di progettare presidi educativi, accessi inclusivi e tutele per chi è più esposto.

Un documento
collettivo, ma non
chiuso, piuttosto
un laboratorio
aperto, un invito a
generare insieme
nuove pratiche e
nuove possibilità.





nuova lettura e a **vedere il momento presente come l'anno zero dell'orientamento**. Il momento in cui tutto può cominciare davvero.

Pensando ad un orientamento generativo possiamo considerare il ruolo dell'IA non come sostituto, ma come alleato: uno strumento

che, liberandoci dai compiti più ripetitivi, può permetterci di concentrarci su ciò che conta davvero, che è la costruzione di percorsi centrati sulle persone e allo stesso tempo di comunità consapevoli e capaci di guidare il cambiamento.

COSA SIGNIFICA - PER NOI - IMPEGNARSI IN UN ORIENTAMENTO "GENERATIVO"

Generare, quindi, non è produrre output, ma è aprire spazi. È ricordare che l'algoritmo calcola, ma non crea senso. **Essere generativi vuol dire non limitarsi a reagire**, ma attivare pensieri, relazioni ed emozioni che prima non c'erano; permettere alle persone di immaginare nuovi scenari, di definire progetti in cui credere e impegnarsi.

Nell'orientamento questo si traduce in un atto politico e poetico: politico, perché afferma il diritto delle persone a immaginare il proprio futuro senza subirlo; poetico, perché ogni incontro può generare bellezza e possibilità.

Impegnarsi in un orientamento generativo significa allora:

- **mettere al centro la persona** e non il dato;
- **custodire le identità** ma aprirsi alla contaminazione;
- **ridurre i divari** digitali e sociali;
- **formare competenze** permanenti;

- **fare della tecnologia un alleato** a misura d'uomo.

Il futuro non si predice, si abita.

Il Manifesto dell'Orientamento Generativo è una bussola per non perderci nella tempesta digitale, e un appello a restare umani. Questo è l'impegno di Asnor, questo è l'appello che vogliamo comporre con il nostro manifesto.



L'orientamento generativo è dunque la risposta a una sfida urgente: non adattarsi semplicemente al cambiamento, ma imparare a generarlo.

In questo quadro, parliamo di alleanza: l'IA propone opzioni e amplia le possibilità, mentre il giudizio umano pone fini, criteri e limiti. Lavorare su domande migliori, scelte responsabili e immaginazione concreta è il modo per abitare questo ambiente senza subirlo, mettendo le persone al centro e riducendo gli squilibri che l'innovazione rischia di amplificare.

L'orientamento generativo è dunque la risposta a una sfida urgente: non adattarsi semplicemente al cambiamento, ma imparare a generarlo.

IL MANIFESTO ALLA ROME FUTURE WEEK

Il Manifesto dell'Orientamento Generativo **è stato presentato ufficialmente alla Rome Future Week**, nella giornata che Asnor ha dedicato al tema del lavoro, come occasione per condividere visioni e pratiche sull'uso consapevole dell'IA nei percorsi di orientamento.

Se l'intervento avvenuto durante la sessione mattutina è servito a esplicitare questi elementi analizzando ciascun punto del Manifesto, il workshop pomeridiano ha permesso ai partecipanti di vivere un'esperienza immersiva, in cui ciascuno è tornato indietro nel tempo per auto-orientarsi con l'aiuto dell'IA.

Le riflessioni che ne sono scaturite hanno addirittura portato ad una

MANIFESTO



*dell'*ORIENTAMENTO GENERATIVO

Per un uso etico e consapevole dell'Intelligenza Artificiale (IA) nei percorsi educativi e professionali



*l'IA AFFIANCA
non SOSTITUISCE*



EDUCARE *al* **PENSIERO
CRITICO** *è più URGENTE
che MAI*



*l'IA VA ADOPERATA
con ATTENZIONE*



*l'ORIENTAMENTO
è un PROCESSO non
una SOLUZIONE*



*la PERSONA è più
di un INSIEME
di DATI*



*l'ALFABETIZZAZIONE
all'IA è RESPONSABILITÀ
di TUTTI*



*la RELAZIONE VIENE
PRIMA della
TECNOLOGIA*



*la PRIVACY è un
BENE da TUTELARE*



*la RICERCA DI SENSO
VIENE PRIMA
dell'EFFICIENZA*



*la CITTADINANZA
DIGITALE è
INCLUSIONE*

FIRMA ANCHE TU
IL MANIFESTO!

Nel futuro serve ancora l'umano?

L'ORIENTAMENTO COME ATTO DI CURA E RESPONSABILITÀ CONDIVISA, PER IMPARARE A RESTARE PRESENTI MENTRE TUTTO INTORNO CAMBIA



DI ANNIE PONTRANDOLFO
Presidente Asnor

Alla **ROME FUTURE WEEK 2025**, tra parole, visioni e connessioni, Asnor ha scelto di non parlare *del* futuro, ma *al* futuro.

Abbiamo portato in quella cornice l'idea che orientarsi non significhi prevedere, ma imparare ad abitare l'incertezza, trasformandola in spazio di possibilità.

Negli ultimi anni ho capito che l'innovazione più profonda non nasce da una tecnologia, ma dal dialogo.

È da questa convinzione che è nata la **COMMUNITY ASNOR**, un luogo in cui orientatrici e orientatori si incontrano per costruire insieme nuove pratiche e nuovi significati.



“

Asnor continuerà a essere questo: una casa aperta, un punto di incontro, un luogo dove il futuro si costruisce ogni giorno, con mente lucida e cuore vigile.



Da qui sono nati i **FOCUS GROUP ASNOR**, un laboratorio collettivo di ricerca e riflessione che tiene insieme esperienza, metodo e visione.

Il primo focus, dedicato all'Intelligenza Artificiale, ha dato vita al **MANIFESTO DELL'ORIENTAMENTO GENERATIVO**: dieci principi che parlano di etica, cittadinanza digitale, consapevolezza.

Un lavoro che ci ha ricordato come l'intelligenza, per essere davvero utile, debba restare radicata nell'umano.

Durante la Rome Future Week, il confronto tra voci e prospettive diverse ha reso evidente quanto l'orientamento sia, prima di tutto, una pratica di senso.

Si è parlato di come progettare il futuro anziché attenderlo, di come abitare la complessità senza smarrirsi, di come l'incertezza possa diventare un campo fertile per la crescita personale e collettiva.

In quel dialogo, **ELISA MINOZZI**, Orientatrice Asnor, ha offerto una riflessione che ho fatto mia: la responsabilità, oggi, deve evolvere in *atto di cura*.

Non è più solo un dovere, ma una forma di presenza vigile, che si traduce nel prendersi cura delle persone, delle idee e delle transizioni.

È questa, credo, la postura che dovrebbe guidare

ogni *leadership*: la capacità di tenere insieme visione e umanità, metodo e ascolto.

Lo stesso spirito anima una delle iniziative più importanti di quest'anno: le **1000 BORSE DI STUDIO ASNOR**, nate per promuovere il merito e sostenere la formazione di qualità nel campo dell'orientamento.

Un impegno concreto verso una nuova generazione di professionisti che potranno contribuire a un ecosistema più equo, aperto e consapevole.

OGGI ORIENTARE SIGNIFICA EDUCARE ALLA LIBERTÀ DI SCELTA, insegnare a sostare nel dubbio, a leggere il cambiamento senza temerlo.

È un atto educativo, ma anche politico: la scelta di credere nelle persone e nel loro potere di trasformazione.

A chi ha preso parte a questo cammino collettivo va la mia gratitudine più profonda.

Perché **QUANDO L'ORIENTAMENTO È GENERATIVO, DIVENTA UN ATTO POETICO E CIVILE INSIEME**: la capacità di restare umani mentre il mondo cambia.

Asnor continuerà a essere questo: una casa aperta, un punto di incontro, un luogo dove il futuro si costruisce ogni giorno, con mente lucida e cuore vigile.

Dimorare nel terzo Millennio



DI ANNUNZIATA DI LECCE
Direttrice del Comitato Tecnico
Scientifico Asnor

Il labirinto è un **ARCHETIPO ANTICO E UNIVERSALE** che suscita in me riflessioni profonde. I suoi vicoli ciechi e le sue biforcazioni ricordano le sfide quotidiane e le paure, la curiosità è la luce che mi accompagna verso l'ignoto. Jung lo descrive come un percorso di individuazione, un viaggio interiore verso la conoscenza di sé.

È un luogo che mi mette alla prova, mi sfida e mi offre possibilità di crescita.

Se associamo l'immagine del labirinto al senso di smarrimento, ci sentiamo intrappolati e il cervello attiva meccanismi di difesa, allerta e innalza il livello di cortisolo, l'ormone dello stress. **SE INVECE DI CONSIDERARLO COME UNA PRIGIONE, LO IMMAGINIAMO COME UNA DIMORA, ALLORA CAMBIA TUTTO.**

Una dimora è un luogo che ci accoglie, che abitiamo, che trasformiamo, dove incontriamo e condividiamo.

Questa nuova prospettiva è un atto dinamico di **"RIVALUTAZIONE COGNITIVA"**, ossia modificando il significato che attribuiamo all'esperienza, cambiamo anche il modo in cui la viviamo.

Con Anil Seth, la neuroscienza sostiene che la realtà è una "allucinazione controllata", un costrutto che si modifica in base alle nostre mappe interiori. **KARL FRISTON AGGIUNGE CHE IL CERVELLO È UN ORGANO PREDITTIVO, NON RECEPISCE PASSIVAMENTE, MA USA MODELLI INTERNI PER SELEZIONARE CIÒ CHE CONTA E PER CONFIGURARE LA NOSTRA REALTÀ SOGGETTIVA.** Anche la memoria è



Una dimora è un luogo che ci accoglie, che abitiamo, che trasformiamo, dove incontriamo e condividiamo.

dinamica, plastica, si rinnova e ci permette di **"RI-SIGNIFICARE"**. Ogni volta che rievochiamo un ricordo, lo rielaboriamo adattandolo al presente. Siamo in grado di riformulare il nostro rapporto con un vissuto, con un simbolo, con una parola: è una nostra facoltà.

COME GUARDARE LA REALTÀ è stato il fulcro dell'esperienza che ho proposto all'evento Asnor alla Rome Future Week dedicato ai Futuri in mutazione.

L'incipit è stata la parola "Mutazione" perché evoca spaesamento, perdita di stabilità.

Ma se cambiamo la prospettiva, scopriamo che **GLI STESSI EVENTI CHE DENOMINIAMO MUTAZIONI** possono essere connotati e letti come connessioni. La scienza ci mostra che il cervello è plastico, capace di creare nuove

connessioni, reti neurali, per adattarsi e crescere.

IL LABIRINTO DELLA VITA NON È UN OSTACOLO DA SUPERARE MA UN CAMPO DI ALLENAMENTO DEL SENSO.

Anche Jorge Luis Borges, nei suoi racconti, descrive il mondo moderno come un labirinto di possibilità infinite. Italo Calvino ha indicato sei qualità per affrontare la complessità del mondo: leggerezza, rapidità, esattezza, visibilità, molteplicità, costanza.

Ogni Orientatore è chiamato a coltivare queste qualità come prospettive, non solo negli altri, ma innanzitutto in sé stesso. Perché **SOSTARE NELL'INCERTEZZA, RESTARE NEL LABIRINTO SENZA FRETTA DI USCIRNE, È CIÒ CHE CI CONSENTE DI TRASFORMARCI DAVVERO.**

La vera dimora del nostro tempo non è un luogo fisico, ma una postura interiore, la capacità di vivere

nel labirinto con fiducia, di intrecciare parole gentili e sguardi multipli, di immaginare futuri possibili.

È una dimora che si costruisce ogni giorno nell'incontro con l'altro, nell'ascolto.

Bibliografia

BORGES J. L. *Labirinti*. Milano: Adelphi, 1999.

CALVINO I. *Lezioni americane. Sei proposte per il prossimo millennio*. Milano: Mondadori, 1988.

FRISTON K. J. "The free-energy principle: a rough guide to the brain?" *Trends in Cognitive Sciences*, 13(7): 293-301, 2009. DOI: 10.1016/j.tics.2009.04.005.

JUNG C. G. *Opere complete. Vol. 9/1: Gli archetipi e l'inconscio collettivo*. Trad. di Luigi Aurigemma. Milano: Bollati Boringhieri, 1987.

JUNG C. G. *Opere complete. Vol. 12: Psicologia e alchimia*. Trad. di Luigi Aurigemma. Milano: Bollati Boringhieri, 1992.

SETH A. K. *Being You: A New Science of Consciousness*. Londra: Faber & Faber, 2021.



Costruire insieme con la metodologia del Focus Group



DI DAVIDE PATRINO

Orientatore &
Community Manager Asnor

ASNOR: UNA COMUNITÀ DI ORIENTATORI

Nel mio primo anno da Community manager ho avuto il piacere di esplorare a fondo la “cittadella” Asnor, con i suoi circa 2.000 abitanti. Ho incontrato **PERSONE STRAORDINARIE**, con storie di vita che, messe insieme, potrebbero dare vita a un libro – chissà, forse un progetto futuro. Percorsi formativi diversi ed esperienze professionali variegate ci hanno condotto a ritrovarci in questa comunità, condividendo **VALORI COMUNI** e la **VOLONTÀ DI GENERARE IMPATTO** attraverso il nostro lavoro.

Così mi sono chiesto: *cosa succederebbe se mettessimo insieme testa, cuore e mani di un piccolo gruppo di orientatori, focalizzati su un tema comune?*

IL FOCUS GROUP SULL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'idea di un Focus Group sul tema dell'intelligenza artificiale (IA) in orientamento, mi affascinava. Una volta individuati alcuni partecipanti esperti, portatori di diverse prospettive e sensibilità, siamo partiti!

Come cambierà la figura dell'orientatore con l'introduzione dell'IA generativa? Che ruolo avrà la creatività umana in un contesto dove testi, immagini e video possono essere generati artificialmente?

IL PERCORSO DEL FOCUS GROUP

L'output finale non è stato definito a priori. Tuttavia, abbiamo seguito alcuni

PASSAGGI CHIAVE:

- 1. DEFINIZIONE DI OBIETTIVI E MODALITÀ** – Abbiamo delineato il perimetro del confronto, le modalità di moderazione, gli strumenti collaborativi, le tempistiche e la suddivisione dei temi.
- 2. RACCOLTA DEI CONTRIBUTI** – Abbiamo lanciato un sondaggio tra Orientatori per capire uso e percezione dell'IA in orientamento e raccolto elaborati testuali prodotti dalle coppie di partecipanti al Focus Group, commentando contenuti e modalità di stesura.
- 3. SINTESI E DEFINIZIONE DEI PROSSIMI STEP** – I contenuti raccolti hanno preso naturalmente la forma di linee guida per l'uso etico e responsabile della tecnologia in orientamento, stimolando riflessioni sui possibili utilizzi e declinazioni di quanto scritto a più mani.



L'idea è che, a partire dal Manifesto, nascano contenuti formativi e informativi.

IL MANIFESTO DELL'ORIENTAMENTO GENERATIVO

Da questo lavoro è nato il **MANIFESTO DELL'ORIENTAMENTO GENERATIVO**, una raccolta in 10 punti che definisce come immaginiamo l'evoluzione della nostra professione, sfruttando le nuove tecnologie ma mantenendo al centro l'umano e la relazione, in un'ottica di **CITTADINANZA DIGITALE, RESPONSABILITÀ CONDIVISA E UTILIZZO ETICO DEGLI STRUMENTI DIGITALI**.

Il Manifesto è stato presentato ufficialmente il 18 settembre 2025 durante la **ROME FUTURE WEEK** e da allora **CHIUNQUE PUÒ SOTTOSCRIVERLO ONLINE SUL SITO ASNOR**.

L'idea è che, a partire dal Manifesto, nascano contenuti formativi e informativi, dibattiti, eventi, partnership e molto altro, contribuendo concretamente a un **FUTURO DELL'ORIENTAMENTO** in cui **TECNOLOGIA E UMANITÀ VADANO DI PARI PASSO**.

COSTRUIRE INSIEME IL FUTURO DELL'ORIENTAMENTO

E dopo questa esperienza così generativa, quale sarà il **PROSSIMO FOCUS GROUP ASNOR**? Gli argomenti da esplorare sono molti, e invito tutti i colleghi Orientatori a farsi avanti, per lanciare un nuovo gruppo di lavoro, moderarlo o semplicemente esserne partecipante attivo. C'è ancora tanto da **COSTRUIRE INSIEME!**

Orientarsi ai Futuri

CRONACA PERSONALE DI DUE GIORNI CHE MI HANNO RICORDATO PERCHÉ FACCIO QUESTO LAVORO



DI PEPPINO FRANCO

Responsabile Dipartimento
Europrogettazione

IL CONTESTO

Salire sul palco della Rome Future Week con Asnor è stata una dichiarazione d'intenti per affrontare, in due appuntamenti, con due pubblici e un filo rosso comune, l'evoluzione delle competenze future (basata sugli spunti del CEDEFOP - l'Agenzia della Commissione Europea per lo sviluppo della formazione professionale) e l'impatto dell'Intelligenza Artificiale.

GIORNO 1 – SCUOLA: FUTURE-READY LEARNERS

La provocazione rivolta agli educatori è stata questa: *"ha senso promettere "mestieri del futuro" se nessuno conosce il 2035?"* La risposta è no. L'orientamento deve quindi focalizzarsi su tre punti:

- 1 CAPITALE ADATTIVO:** il superpotere non è "che lavoro farò", ma "quanto velocemente imparo a cambiare".
DATI SÌ, ETICHETTE NO: l'IA può illuminare, ma non deve ridurre la persona a una previsione.
- 2 ORIENTAMENTO COME ALLENAMENTO:** si basa su micro-esperimenti e scelte reversibili, non su un test unico e definitivo.
- 3**

Obiettivo: Educare a scegliere, non far scegliere una volta per tutte.

GIORNO 2 – PROFESSIONISTI: NAVIGARE VERSO IL 2040

Con i professionisti dell'orientamento, la discussione è stata sul loro ruolo, in un mercato in continua mutazione.

Le quattro coordinate operative sono:

- 1 FUTURES THINKING (CEDEFOP):** creare scenari plausibili mappando segnali deboli.
- 2 ETICA APPLICATA:** trasparenza, consenso informato e pensiero critico.
- 3 CAREER INTELLIGENCE:** analisi dei mercati, mantenendo la centralità della persona.
- 4 RUOLO PROFESSIONALE:** l'orientatore è un architetto di possibilità che disegna percorsi e facilita transizioni.

Risultato: creare le condizioni per prospettive sensate.

LA VERITÀ E IL PATTO PROFESSIONALE

Il momento più potente è stato l'ascolto della comunità, fonte di trasformazione, culminato in un patto professionale per affrontare IA, disuguaglianze e complessità:

L'IA DEVE SUPPORTARE LA RELAZIONE UMANA, la ricerca di senso deve prevalere sull'efficienza e l'orientamento deve restare un processo iterativo e profondamente umano.

Un ringraziamento speciale ad Asnor per aver mantenuto acceso il faro e creato ponti tra diversi pubblici, e a CEDEFOP per averci spinto - fortunatamente - a uscire dalle nostre *comfort zone*. Grazie anche a chi ha partecipato con strette di mani, abbracci e confronti duri ma onesti: sono questi momenti che rendono il nostro lavoro il più bello del mondo.

Guardando al futuro, i micro-impegni includono:

- > **PROGETTARE ATTIVITÀ IMMERSIVE** per sviluppare l'adattabilità;
- > **SPIEGARE L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE IN MODO CHIARO** e trasparente;
- > **CONSIDERARE GLI INTERVENTI COME PROTOTIPI** valutabili;
- > **PROMUOVERE L'ORIENTAMENTO** come ecologia tra i settori e mantenere sempre aperto il dubbio.

CONCLUSIONE

La consapevolezza finale è che progettare è un verbo transitivo e collettivo. L'orientamento aiuta le persone a trovare la rotta con metodo, etica e ironia.

L'INVITO PER IL FUTURO È PORTARE DOMANDE E STORIE VERE, PERCHÉ IL RESTO SI "PROTOTIPERÀ" INSIEME.

“ Il momento più potente è stato l'ascolto della comunità. ”



Pedro Domingos

L'algoritmo definitivo

LA MACCHINA CHE IMPARA DA SOLA
E IL FUTURO DEL NOSTRO MONDO



Pedro Domingos è universalmente considerato uno degli scienziati di punta nello studio dell'intelligenza artificiale. Sotto la sua

guida scopriremo gli algoritmi che si nascondono dietro le nostre ricerche su Google, Amazon e Netflix e scopriremo le diverse strategie in atto per arrivare all'Algoritmo Definitivo, il Sacro Graal della ricerca informatica, la macchina in grado di imparare da sola e fare tutto, proprio tutto ciò che vogliamo, persino prima che lo chiediamo. La ricerca di questa macchina universale dell'apprendimento è uno degli sviluppi più affascinanti e rivoluzionari del pensiero umano di tutti i tempi e "L'Algoritmo definitivo" è la guida fondamentale per capirne a fondo il peso e le implicazioni.

Fabio Mercanti

Multipotenziali

CHI SONO E COME CAMBIERANNO IL
MONDO DEL LAVORO



Chi è un multipotenziale? Se da bambino non hai mai saputo dare un'unica risposta alla faticosa domanda "cosa vuoi fare da grande?", e

oggi non sai che cosa scrivere sul tuo biglietto da visita, molto probabilmente sei tu. E come te - basta guardarsi intorno per rendersene conto - ci sono milioni di persone che vivono perennemente in bilico fra l'ansia di non avere ancora trovato la propria strada e il piacere di imboccarne sempre diverse con facilità, interesse e profitto. Ispirato dalla celebre Ted Conference "Perché alcuni di noi non hanno un'unica vera vocazione" di Emilie Wapnick, Fabio Mercanti ha approfondito il tema della multipotenzialità riconoscendo come persone con molti interessi e occupazioni creative quelle che con ogni probabilità imprimeranno la spinta più forte all'innovazione nei prossimi decenni. Il libro affronta questo argomento attualissimo, che sintetizza questioni cruciali del mondo del lavoro e getta una nuova luce sul concetto di identità professionale.

Francesco Zanella

Racconti multipotenziali

UNA PALESTRA DI GENERI E STILI NARRATIVI



Il libro offre una varietà di racconti che spaziano dal riflessivo allo spensierato, alternando momenti di leggerezza a

passaggi più ricercati e profondi. Le tematiche narrate attraversano la quotidianità con delicatezza, ma allo stesso tempo invitano il lettore a viaggiare, tra mari lontani e prospettive spaziali che aprono orizzonti nuovi e sorprendenti. Per l'autore, questa raccolta ha rappresentato molto più di una semplice scrittura: è stata una vera palestra creativa, un'esperienza piacevole che lo ha accompagnato, divertito e arricchito di consapevolezza sul mondo che lo circonda. Al centro di tutto, la convinzione che scrivere significhi prima di tutto sapersi guardare dentro, riuscendo a tirare fuori emozioni, pensieri e riflessioni nascoste, facendo della parola uno strumento di auto-conoscenza e scoperta.

LAVORA nel CAMPO dell'ORIENTAMENTO

Scopri i percorsi per diventare un professionista
del settore.

☒ MASTER

☒ ALTA FORMAZIONE



**CLICCA PER
SAPERNE DI PIÙ**

Diamo *voce* e *valore*
alla tua *professionalità*

