

## INNOVAZIONE

# Il potere di imparare: navigare la formazione nell'era dell'intelligenza artificiale

## Introduzione: la fine delle conoscenze stabili

Mario Vitolo

*“L'analfabeta del XXI secolo non sarà chi non sa leggere e scrivere, ma chi non sarà capace di imparare, disimparare e reimparare”.*

**L**a frase con cui Alvin Toffler apriva Future Shock nel 1970 accompagna con naturalezza il cinquantenario di AIF perché intercetta una competenza che precede ogni tecnologia e, allo stesso tempo, ne attraversa gli effetti: la capacità di restare mobili rispetto a ciò che si crede di sapere. In questa mobilità cognitiva si condensa una forma di forza silenziosa, che non deriva dall'accumulazione di conoscenze, ma dalla possibilità di rinnovarle quando i contesti lo richiedono. Mezzo secolo di storia associativa si è svolto lungo una trasformazione degli ambienti formativi, dalle aule analogiche agli ecosistemi digitali, fino all'ingresso dei *Large Language Models* e degli agenti artificiali nella quotidianità professionale. La conoscenza, già intrinse-



camente dinamica, si presenta oggi come un sistema in espansione continua, privo di confini stabili. Quando il sapere tende a eccezionale la possibilità di possederlo, acquista valore ciò che consente di attraversarlo senza esserne travolti. Un modo di apprendere capace di rinnovarsi, sospendere, ripartire. Il futuro non si lascia afferrare attraverso una semplice retorica dell'aggiornamento. Richiede interpretazione, capacità di intuire, disponibilità a mo-

dificare gli strumenti cognitivi mentre mutano i contesti. È qui che la proposta di Susanna Sancassani acquista rilievo, suggerendo uno spostamento dall'idea di potere legata al possesso del sapere verso una competenza più sottile, che riguarda la possibilità stessa di apprendere. In ambienti “AI enabled”, il punto critico non coincide con la quantità di conoscenze accumulabili in un dato momento, ma con la rapidità e la profondità con cui si costruisce apprendimento quando

serve, distinguendo ciò che è affidabile da ciò che è seducente e lasciando andare ciò che è divenuto obsoleto. Sancassani individua tre presupposti perché questo potere di imparare possa attivarsi: la consapevolezza che il sapere serve, l'abilità di ottenerlo, la convinzione di poterlo fare.

È qui che il potere di imparare incontra l'idea di agency. Michel Foucault ha mostrato come il potere attraversi discorsi e pratiche; Pierre Bourdieu ha chiarito il ruolo dell'*habitus* e dei

capitali; Sherry Ortner parla di *agency* trasformativa; Judith Butler, con la performatività, ha ricordato la natura negoziata dell'identità. In questa costellazione, imparare diventa una via concreta di costruzione dell'*agency*: amplia i margini di scelta e consente di non restare ancorati a definizioni imposte. Quando il potere viene inteso come "potere di" fare, più che "potere su", la capacità di apprendere non elimina le disegualanze, ma offre una leva per abitarle criticamente. Questo nodo si accentua nel passaggio dagli LLM agli agenti, che modificano il rapporto con la decisione. Sempre più spesso il soggetto umano resta l'unico responsabile giuridicamente ed eticamente di scelte basate su processi algoritmici solo parzialmente controllabili. Dalla selezione di una versione di testo per un brief aziendale alla scelta di un'opzione terapeutica suggerita da un sistema di supporto clinico, chi decide non disporrà mai di un sapere totale.

Ciò che può coltivare è un sistema di conoscenze adeguato al contesto e una disponibilità a rimettersi in discussione, anche chiedendo aiuto all'AI per esplorare ciò che non si sa. Qui riemerge la lezione di Herbert Simon sulla *bounded rationality*. I limiti cognitivi restano, ma vengono ridisegnati e distribuiti tra mente, strumenti e reti, rendendo ancora più preziosa la competenza che permette di governare l'incertezza senza negarla. In termini di

architettura cognitiva e istituzionale, quindi, l'intelligenza artificiale non si aggiunge alla formazione: ne rimescola le coordinate.

La lettura proposta da Sanjeet Paul Choudary in Reshuffle aiuta a non scambiare la trasformazione per un incremento di efficienza. Le rivoluzioni cambiano la logica del sistema.

La metafora dei canali e delle ferrovie illumina un rischio frequente nella formazione organizzativa: trattare l'AI come acceleratore di processi invariati, anziché riconoscere l'ingresso in un regime diverso di produzione e circolazione del valore cognitivo.

Trasposta nel dominio della formazione, la questione diventa: *dove risiede oggi il valore formativo?*

Se non è più principalmente nel corso come pacchetto di contenuti, tende a spostarsi verso la capacità di muoversi entro flussi cognitivi complessi, condivisi con altri esseri umani e con sistemi artificiali. La distinzione connettivistica fra conoscenza interna ed esterna, discussa da George Siemens e Stephen Downes, consente di nominare la distribuzione della cognizione. Un esempio dal project management rende concreto il punto: in presenza di intelligenze agentiche disponibili a costi marginali, l'apprendimento può svilupparsi in ambienti laboratoriali in cui i sistemi simulano scenari alternativi, mentre il professionista valuta, interroga e costruisce il proprio stile di interazione. Il valore risiede nel pattern di colla-

borazione cognitiva che ciascuno impara a sviluppare, integrando anche i limiti dei sistemi come occasioni per allenare pratiche di verifica e discernimento.

Questa riconsiderazione riporta in primo piano il mutamento del rapporto tra sapere e potere. La massima attribuita a Francesco Bacone, "*Scientia potentia est*", rimanda a una visione nella quale la conoscenza, una volta acquisita, consentiva di orientare l'azione.

Oggi quella configurazione appare meno praticabile. Il sapere è difficile da delimitare e impossibile da possedere stabilmente; la sua disponibilità diffusa non garantisce capacità di giudizio. In questo quadro, un'idea di potere fondata sull'accumulazione perde efficacia. Ciò che sostiene l'azione è la competenza che permette di rinnovare il rapporto con la conoscenza: apprendere quando serve, rivedere ciò che si dava per acquisito, restare responsabili in assenza di certezze consolidate.

Questo spostamento introduce una conseguenza meno rassicurante.

Se il potere non risiede nella disponibilità di conoscenze stabili, ma nella capacità di rinnovarle, l'azione si esercita in condizioni di sapere incompleto.

È qui che il pensiero di Kierkegaard diventa illuminante: l'angoscia non è paura, ma esperienza che accompagna la libertà di scegliere senza garanzie definitive. La generatività tecnica moltiplica le opzioni, mentre il sapere continua a eccedere

ogni tentativo di chiusura. In tale condizione, apprendere non riduce l'incertezza; consente di sostenerla senza esserne paralizzati. Per chi progetta formazione nelle organizzazioni, tutto ciò modifica le domande operative. Ogni intervento può essere pensato come trasferimento di contenuti o come costruzione di condizioni che rendano le persone più autonome nel cercare, valutare e combinare conoscenze lungo l'arco della vita. In un "jukebox educativo" potenzialmente infinito, la differenza non sta nella quantità di tracce disponibili, ma nella capacità di procurarsi e usare i "gettoni" giusti: consapevolezza del valore del sapere, abilità di ottenerlo, fiducia nel potercela fare.

In questo senso, l'omaggio più convincente ai primi cinquant'anni di AIF non coincide con il conteggio delle ore d'aula, ma con la misura, sempre imperfetta ma osservabile, di quante persone escono da un percorso formativo percependosi più capaci di attraversare un mondo che cambia perché hanno consolidato una relazione non servile con il sapere: una relazione che consente di imparare, disimparare e reimparare lungo l'intero arco della vita.

**Mario Vitolo**  
Vicepresidente nazionale AIF.

**Copyright © FrancoAngeli**  
This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:  
<http://creativecommons.org>