

# Il senso della formazione nell'epoca della complessità

Maurizio Milan

Viviamo in un tempo in cui l'intelligenza artificiale calcola, sintetizza e produce contenuti più velocemente di qualsiasi formatore. Le conoscenze si moltiplicano, circolano senza attriti, diventano accessibili con un clic. Eppure, proprio quando l'informazione è ovunque, ciò che diventa raro — e dunque strategico — non è l'accesso al sapere, ma la capacità di attribuirgli senso, di costruire visioni, di assumersi la responsabilità di farne qualcosa di vivo. La domanda che attraversa scuole, università, imprese e istituzioni non è tecnica, ma radicale: che senso ha oggi la formazione?

## Oltre la logica trasmissiva

Per troppo tempo la formazione è stata organizzata secondo una logica "depositaria": chi sa versa, chi non sa riceve. Un flusso unidirezionale, freddo, spesso sterile. Paulo Freire — pedagogista brasiliano tra i più lucidi e coraggiosi — ha smontato questo paradigma oltre cinquant'anni fa. Per lui, una scuola che si limita a trasmettere riproduce diseguaglianze e conformismi: addestra, ma non

emancipa. La sua alternativa è l'educazione problematizzante, che nasce dal dialogo, dalla co-costruzione dei saperi, dalla capacità critica di leggere la realtà per trasformarla. Non è una visione romantica, ma strategica: in un mondo incerto e mutevole, le organizzazioni non hanno bisogno di esecutori fedeli, ma di soggetti pensanti, di persone capaci di agire criticamente. Formare, allora, non è riempire vasi vuoti, ma accendere coscienze.

## Il desiderio come motore dell'apprendimento

Ma il sapere, per accendersi, ha bisogno di desiderio. Massimo Recalcati ci ricorda che una lezione non è mai un atto amministrativo: è un incontro, un evento trasformativo. Il formatore — o il leader formativo — non è un distributore di contenuti, ma un testimone. Mostra che ciò che insegnava vale la pena di essere cercato, inseguito, amato. Nel suo *L'ora di lezione* Recalcati afferma che ogni vero atto educativo è erotico nel senso più alto: nasce da una tensione verso qualcosa che manca. L'insegnan-



te non colma quel vuoto, lo custodisce. Lo rende fertile. È in questo spazio sospeso — fra la luce di chi sa e l'ombra di chi cerca — che si accende l'apprendimento autentico. E ancora, ne la luce delle stelle morte, Recalcati ci consegna un'immagine potente: la parola viva del maestro continua a brillare anche quando la sua voce si è spenta, come la luce di una stella lontana. La formazione autentica non è mai un possesso, ma una trasmissione che sopravvive, un'eredità che si accende nella memoria e nel desiderio di chi apprende. Questo è il cuore pulsante della formazione: non la riproduzione meccanica,

ma la scintilla che continua a illuminare.

## L'intelligenza emotiva dell'apprendere

Daniela Lucangeli ha mostrato, con rara chiarezza, che non esiste apprendimento senza emozione. Non impariamo perché dobbiamo, impariamo perché qualcosa — o qualcuno — ci tocca, ci fa sentire che vale la pena di provarci. Fiducia, curiosità, serenità non sono cornici decorative: sono condizioni abilitanti. Quando un contesto educativo genera paura o giudizio, l'apprendimento si paralizza; quando ge-



nera sicurezza, diventa un terreno fertile. In questa prospettiva l'errore smette di essere colpa e diventa informazione preziosa. Formare significa costruire contesti emotivi generativi, capaci di attivare il cervello e il cuore. Questo vale tanto nella scuola quanto nelle organizzazioni complesse.

## La complessità come orizzonte

Edgar Morin ci ha insegnato che l'educazione non è un'operazione tecnica, ma un atto complesso.

Non si tratta solo di accumulare competenze specialistiche, ma di imparare a connettere. A leggere la realtà nella sua trama intrecciata, non nei suoi frammenti isolati. Il compito della formazione, oggi, è ricomporre ciò che è disperso, restituire al sapere la sua profondità

e la sua responsabilità. In questo senso la formazione non è solo un processo individuale, ma un gesto planetario: implica la capacità di agire in un mondo interdipendente, riconoscendo la propria responsabilità verso l'altro e verso il futuro. La formazione efficace non si misura solo in output produttivi, ma nella sua forza generativa: quella di creare coscienza, accendere desiderio, alimentare responsabilità. Se ridotta ad addestramento, diventa procedura. Se vissuta come pratica libera e critica, diventa motore di trasformazione. In un'epoca di accelerazione e smarrimento, la formazione deve tornare al suo nucleo più profondo: la relazione viva. Lì dove un sapere incontra uno sguardo, dove una parola risuona, dove un gesto educativo accende la

fiamma di un desiderio. Non è una tecnica a rendere formativi gli incontri, ma la loro intensità. Come la luce di una stella morta, la parola di un maestro continua a viaggiare, a illuminare tempi e luoghi lontani, a generare significato ben oltre il momento in cui è stata pronunciata. La formazione è questo: una trasmissione che non si esaurisce, una scintilla che si propaga, un'eredità che diventa responsabilità. Formare significa testimoniare che vale la pena desiderare. Significa custodire lo spazio fragile e prezioso tra sapere e non sapere, tra chi insegna e chi cerca. Significa credere che ogni lezione autentica — anche la più piccola — possa lasciare una traccia nel mondo. Ed è questa traccia, fragile e luminosa, l'ultima frontiera che nessuna mac-

china potrà mai attraversare: la soglia dell'umano.

### Riferimenti bibliografici

- P. Freire, *Pedagogia degli oppressi*, Edizioni Gruppo Abele.  
M. Recalcati, *L'ora di lezione. Per un'erotica dell'insegnamento*, Einaudi.  
M. Recalcati, *La luce delle stelle morte. Saggio su lutto e desiderio*, Feltrinelli.  
D. Lucangeli, *Cinque lezioni leggere sull'emozione di apprendere*, Erickson.  
E. Morin, *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*, Raffaello Cortina.  
Harvard Business Review, articoli su leadership e apprendimento continuo.  
MIT Sloan Management Review, dossier su futuro del lavoro e apprendimento.

**Maurizio Milan**  
Past president 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>