

# Editoriale



Beatrice Lomaglio

*La domanda che campeggia sulla copertina di questo numero — Chi decide davvero? — non riguarda soltanto i vertici delle organizzazioni. Riguarda noi formatori e formatrici e ci riguarda in modo diretto e, mi sento di dire, urgente.*

**Q**uando un algoritmo ottimizza un percorso formativo, quando un sistema di IA genera contenuti su misura, quando la valutazione di un percorso è affidata a una piattaforma, chi decide davvero? E chi custodisce il senso di ciò che accade? Questo numero di FOR — con il coordinamento scientifico di Anna Zanardi Cappon, i contributi di Arshad Moscogiuri e Antonio Gambardella e le esperienze di BNL BNPP, Fastweb+Vodafone, Cedacri-ION — prova a rispondere a queste domande senza indulgere in facili rassicurazioni, ma accogliendo la complessità che questi interrogativi aprono. La risposta che emerge, pagina dopo pagina, è coerente e precisa: *dove finisce l'algoritmo, inizia la coscienza*. E la coscienza, con la sua unicità, è il territorio proprio della for-

mazione. Siamo la prima generazione di professionisti dell'apprendimento a confrontarci con la possibilità concreta di delegare a sistemi privi di coscienza, di intenzione e di giudizio morale una parte significativa del lavoro che fino a ieri era integralmente nostro. Non si tratta di un dettaglio tecnico: si tratta di una discontinuità di portata antropologica, che ridefinisce una pluralità di confini.

Il confine tra competenza e generazione di contenuti, tra autorialità e curatela, tra personalizzazione algoritmica e adattamento relazionale, tra esecuzione e intenzionalità. Ma soprattutto il confine della responsabilità: perché ciò che può essere automatizzato non è per questo sottratto al nostro giudizio.

Ed è proprio in questo spazio — dove la capacità di generare si separa dalla capacità di comprendere e

# FOR

RIVISTA PER LA FORMAZIONE

**AIF | Associazione Italiana Formatori**  
Via Giovanni Pierluigi da Palestrina, 10  
20124 Milano  
Email: [segreteria@associazioneitalianaformatori.it](mailto:segreteria@associazioneitalianaformatori.it)  
Tel. (+39) 02.48013201 - Fax (+39) 02.48195756  
[www.associazioneitalianaformatori.it](http://www.associazioneitalianaformatori.it)

#### Amministrazione e distribuzione

FrancoAngeli  
V.le Monza 106, 20127 Milano  
Tel. 02/2837141 - Casella Postale 17175  
20100 Milano

#### Direttrice responsabile

Beatrice Lomaglio

#### Coordinamento scientifico

Anna Zanardi Cappon

#### Coordinamento organizzativo

Simone Petrelli

#### Grafica

Luca Tei

#### Hanno collaborato alla realizzazione di questo numero:

Sabina Addamiano, Ugo Calvaruso, Silvia Cassano, Geraldine Conti, Dario Forti, Antonio Gambardella, Elena Goitini, Arshad Moscogiuri, Rosathea Nardelli, Luca Peyrano, Katharina Plattner, Gian Piero Quaglino, Walter Renna, Martina Rinaldi, Paolo Staffieri, Giuseppe (Pino) Varchetta, Davide Zanlari, Anna Zanardi Cappon,

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Italia (CC-BY-NC-ND 4.0 IT). L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/it/legalcode>.

Registrazione n. 531 del 13/10/1986  
presso il Tribunale di Milano

#### Stampa

Litogì - Via Idro 50, 20132 Milano

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l.



la performance dal senso – che si gioca oggi il ruolo della formazione.

### **Dal passato al futuro: il compito dei formatori e delle formatrici oggi**

Lo scorso anno abbiamo celebrato i 50 anni di AIF. Mezzo secolo in cui la professione del formatore ha dovuto affrontare le sfide dell'automazione, della globalizzazione e del digitale. Come ricordano Forti e Varchetta, che tornano in questo numero con una nuova rubrica, la domanda che si ponevano i Maestri e le Maestre della formazione negli anni Ottanta — *quale ruolo per il formatore?* — è ancora davanti a

noi, ampliata dalla velocità del cambiamento e dall'irrompere dell'IA.

I formatori e le formatrici sono, nell'esercizio della loro attività, dei leader.

Chi affida loro il proprio tempo si aspetta di ricevere in cambio un orientamento, una guida, un impulso generativo. Ma questa leadership non si esprime nella padronanza dei contenuti né nella maestria tecnica di scegliere il giusto mix di metodologie e strumenti. Si esprime, prima di tutto, come scrive nel suo articolo Anna Zanardi Cappon, “nella capacità di incarnare valori etici profondi e di costruire relazioni significative, fondate su una comprensione autentica della natura umana e delle sue dinamiche complesse”.

Questa dimensione relazionale e valoriale non è un ornamento della competenza

professionale: ne è il cuore. Le neuroscienze, richiamate più volte nei contributi di questo numero, ci ricordano che il cervello umano non è una macchina di calcolo, ma un sistema che integra logica, emozione, memoria e immaginazione in un flusso continuo.

La formazione capace di trasformare le persone è quella che sa parlare a questo sistema nella sua interezza, non solo alla sua componente analitica.

Ed è proprio qui che l'intelligenza artificiale, per quanto potente, incontra il proprio limite strutturale: può elaborare dati, ottimizzare sequenze, generare contenuti, persino simulare una relazione — ma non *vivere* la relazione. Come sa bene chi frequenta le aule di formazione, spesso è proprio in un silenzio, nel non detto, nella frizione di un

processo non ottimizzato che nasce una scintilla realmente trasformativa.

Trovo molto efficace l'immagine utilizzata da Antonio Gambardella, che richiama alla nostra memoria alcuni eroici protagonisti della nostra infanzia, come Gundam: robot antropomorfi guidati da un abilissimo pilota.

“Il robot non vince perché è forte”, scrive Gambardella. “Vince perché qualcuno, al suo interno, riesce a mantenere la calma quando tutto trema; interpreta frammenti contraddittori; accetta di non controllare nulla e, contemporaneamente, di dover controllare tutto; usa la macchina come estensione del proprio pensiero, non come delega ad esso.”

Ripensando alla nostra professione alla luce di questa metafora potremmo dire che la formazione non risulta efficace perché Gamma ha realizzato delle splendide slide o perché Claude ha creato pillole informative o esercitazioni coinvolgenti. Risulta efficace perché qualcuno, partendo da una comprensione autentica di bisogni reali di persone reali, ha immaginato, progettato e realizzato — utilizzando tutti gli strumenti a sua disposizione, anche quelli dell'IA — un percorso che parte dal proprio vissuto, dalle proprie intuizioni, dalla propria capacità di accettare il rischio di ciò che di imprevedibile potrà succedere negli spazi, fisici o digitali, dell'apprendimento.

Nella formazione il pilota

siamo noi: quando progettiamo un percorso, quando facilitiamo un gruppo, quando accompagniamo una persona in un processo di cambiamento.

L'IA può amplificare la nostra capacità analitica, accelerare la produzione di materiali, suggerire connessioni che non avremmo visto.

L'IA è un superpotere. Ma la scelta di dove andare, il perché vale la pena arrivarci e come tenere insieme le persone lungo la strada: questo resta irriducibilmente umano.

Questa è la competenza che non si automatizza.

Questo è il valore che dobbiamo saper rivendicare con chiarezza.

## Guardare avanti: la progettualità AIF 2026 e il Convegno Nazionale

Restare al centro del processo formativo — non co-

me supervisor di output algoritmici, ma come registi di percorsi di senso — non è oggi un esito garantito. Richiede alla nostra professione di sviluppare una visione del futuro.

Per fare questo, credo sia più che mai necessario fare un passo indietro e interrogarsi su quella che sarà l'evoluzione del rapporto tra apprendimento, formazione e lavoro nei prossimi anni. Capire come cambierà l'apprendimento all'interno delle organizzazioni è essenziale per poter costruire le condizioni perché la formazione continui a essere un atto di senso e non solo uno strumento di miglioramento della performance.

Su questo tema AIF ha costruito per il 2026 una progettualità articolata, che ha preso avvio con una survey inviata ai soci e alle socie nel mese di aprile ed è proseguita con un workshop di esperti ed esperte che hanno utilizzato la metodologia degli studi di fu-

turo per esplorare come potrebbe evolvere il rapporto tra apprendimento, formazione e lavoro nei prossimi dieci anni. Un esercizio di pensiero collettivo che ha messo a confronto voci del mondo accademico, delle imprese e delle istituzioni. I risultati di questa prima fase di lavori hanno orientato la progettazione del consueto appuntamento nazionale annuale, che quest'anno si svolgerà in tre momenti distinti dal 12 al 14 novembre a Roma:

- **Prologo.** *Abilitare il possibile* — 12 novembre pomeriggio c/o il Centro Congressi dell'Università degli Studi La Sapienza
- **Convegno.** *La formazione tra performance e senso. Il valore dell'apprendere nell'era dell'IA* — 13 novembre presso l'Aula Magna del Rettorato dell'Università degli Studi Roma Tre
- **Laboratorio.** *Dalla Learning Organization alla Learning City* — 14 no-

vembre mattina presso Metropolitan Urban Center Roma

Il percorso riprenderà là dove ci siamo lasciati lo scorso anno - il patrimonio associativo come valore di riferimento per una comunità viva - per esplorare l'evoluzione dell'apprendimento nei prossimi dieci anni, individuando scenari plausibili (desiderabili o distopici) ed evidenziando la tensione tra una formazione proposta come strumento per migliorare efficacia ed efficienza individuale e organizzativa e una formazione pensata per restituire dignità e prospettive alla persona, senso al lavoro e benessere alla società.

In un contesto di grande attenzione verso la misurabilità degli apprendimenti, la certificazione delle competenze e la rendicontazione degli investimenti formativi non dobbiamo rischiare di ridurre la formazione a erogazione di output quantificabili in ore e punteggi, ma dobbiamo riaffermare con forza che l'apprendimento ha a che fare con il senso: con il perché si apprende, con il chi si diventa attraverso l'apprendimento, con il tipo di organizzazioni e di società che vogliamo contribuire a costruire.

**Beatrice Lomaglio**  
Presidente 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>



# ROI GROUP

Per chi scrive il domani

Il Leadership Forum è l'evento di riferimento in Italia sui temi della **leadership** e del **management**.  
Da 15 anni, i più grandi business thinker del panorama globale, **2.000 decision maker e top manager, 700 aziende**: lo spazio ideale per acquisire ispirazioni, fare **networking** e generare nuove opportunità di **crescita**.

**Giovanni Allevi**

Compositore, scrittore e filosofo



**Sheena Iyengar**

Voce di riferimento nel campo del decision making



**Yuval Noah Harari**

Storico e filosofo, tra i più influenti pensatori contemporanei



**Alex Osterwalder**

Ideatore del Business Model Canvas



**Andrea Pontremoli**

CEO di Dallara



**Tiffani Bova**

Specialista in strategie di crescita e innovazione



## Leadership Forum

29-30 Settembre **Teatro degli Arcimboldi** Milano e online



**Sarah Harper**

Ha fondato e dirige l'Oxford Institute of Population Ageing



**Michael Morris**

Ha ideato e dirige il Leadership Lab della Columbia



**Amy Cuddy**

Riferimento globale nella psicologia sociale



**Charles Conn**

Presidente del Board di Patagonia



**Fabiola Gianotti**

Già direttrice generale del CERN



**James Kerr**

Già coach delle forze speciali USA e America's Cup

SCOPRI TUTTI I PROTAGONISTI



Scansiona il QR code oppure vai su [roigroup.it](http://roigroup.it)

Main Sponsor

**Deloitte**



**BOSCH**

**EDISON NEXT**

Sponsor

**Adecco**

**vianova**  
simplify your digital transformation

Official Airline

**DELTA**

Supporting Partner

**acfmt**

**i&G MANAGEMENT**

Academic Partner

**ESCP**

Communications Partner

**TEAM LEWIS**

Official Green Carrier

**TRENITALIA**

Official Hotel

**MELIA** HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag

**TUCANO**

Official Coffee

**Caffè Macchiato 1882**

Main Media Partner

**FORTUNE** ITALIA

Official Lounge

**Chateau d'Ax**