Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

Verso l'infosfera dell'apprendimento

Le sfide della formazione e lo scenario che vogliamo costruire

Franco Amicucci



Il workshop di backcasting che AIF ha promosso l'8 maggio scorso, con la direzione scientifica di Susanna Sancassani, ha avuto il merito di un gesto raro nella cultura organizzativa italiana: fermarsi a immaginare, insieme, dove vorremmo essere nel 2037, per poi tornare a ritroso fino a oggi e chiedersi quali scelte compiere subito.

I tre scenari emersi, quali una visione distopica di impoverimento cognitivo e delega totale all'algoritmo, e due visioni positive, la prima centrata su un'IA generale governata da un'etica universale, la seconda su un'IA "compagna di banco" che libera tempo per l'arte, la scienza, il senso della vita, non sono previsioni. Sono bussole, che hanno valore solo se orientano le decisioni presenti.

Da anni provo a leggere questi stessi segnali muovendomi tra ricerca, progettazione formativa e divulgazione.

Il punto di partenza è un dato che il workshop conferma: l'ambiente in cui oggi si apprende, si lavora, si decide, non è più assimilabile a quello che ha generato i nostri sistemi educativi. Ho chiamato questo ambiente infosfera, riprendendo un'intuizione di Toffler che Floridi ha reso concetto filosofico maturo: uno spazio ibrido dove flussi continui di informazioni, dati, interlocutori umani e artificiali si intrecciano senza soluzione di continuità con la vita reale. Non è più corretto parlare di "digitale" come dimensione separata da affiancare a quella fisica: viviamo già dentro un'unica infosfera, ed è qui che la formazione deve ricostruire il proprio senso.

Le tre condizioni attuali fotografate dal workshop, con un sistema formativo frammentato, ma anche con partnership pubblico-privato già attive e Academy aziendali in proliferazione, insieme a una carenza cronica di tempo per la creatività, non sono tre fotografie scollegate.

Sono la stessa transizione osservata da tre punti di vista. E la transizione ha una direzione precisa, se sappiamo leggerla: dal pos-

DOI: 10.3280/for2026-003oa24246

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

sesso della conoscenza al governo del metodo.

Apprendere, disapprendere, riapprendere

Per decenni la formazione ha funzionato come trasmissione cumulativa: ogni nuova competenza si sommava alle precedenti, arricchiva un curriculum lineare. Questo modello si è rotto. Viviamo in una condizione di accelerazioni, salti, rotture, in cui non basta più imparare cose nuove: bisogna anche essere capaci di disimparare, di lasciarsi alle spalle credenze, abitudini, automatismi professionali che un tempo erano un vantaggio e oggi diventano un freno.

Il ciclo apprendere-disapprendere-riapprendere non è uno slogan: è la nuova grammatica cognitiva richiesta a chiunque lavori, insegni, produca valore in un contesto dove l'intelligenza artificiale generativa rende disponibile all'istante ciò che ieri richiedeva anni di studio.

Questo spostamento ha una conseguenza diretta sull'identità di chi forma.

L'autorità del docente non può più fondarsi sul possesso di un contenuto: quel contenuto è ovunque, gratuito, immediatamente interrogabile da un sistema conversazionale.

L'autorevolezza si sposta sul metodo: porre le domande giuste, costruire percorsi, insegnare a distinguere una fonte affidabile da una suggestione plausibile, guidare la costruzione di una personale "cartografia dinamica" dell'aggiornamento professionale. È lo stesso scenario positivo tracciato dal workshop quando immagina un formatore riconosciuto professionalmente, con un albo e percorsi certificati: quel riconoscimento avrà senso solo se accompagnato da questo cambio di statuto, dal potere del contenuto al potere del metodo.

Dalle Academy agli ecosistemi

Il secondo asse di trasformazione riguarda il luogo della formazione.

Le Academy aziendali, moltiplicatesi negli ultimi anni in Italia, escono sempre più dai confini dell'impresa per diventare vera scuola professionale aperta a giovani disoccupati e al territorio: un passaggio importante, ma non l'orizzonte finale.

Il vero salto è da un modello che tratta l'apprendimento come evento separato dal lavoro, un catalogo di corsi da consumare, a un modello in cui l'organizzazione diventa ecosistema di apprendimento continuo, dove il confine tra fare e imparare si dissolve.

In un ecosistema così il manager diventa il primo formatore: non delega all'HR la crescita delle persone, ma costruisce contesti dove l'errore è legittimato come tappa del percorso, il senior affianca lo junior come mentore naturale.

È la stessa direzione disegnata dallo scenario positivo del workshop quando parla di "simbiosi tra scuola e azienda" fin dalle elementari: un patto che oggi esiste già, a macchia di leopardo, nelle migliori Academy italiane, e che una policy nazionale ben disegnata potrebbe generalizzare, superando la frammentazione regionale che oggi la caratterizza.

Il lusso di un tempo per pensare

C'è però un rischio che nessuno scenario tecnico-normativo può da solo neutralizzare: che l'accelerazione tecnologica, invece di liberare tempo umano, lo saturi ulteriormente.

Emerge con forza una domanda crescente di benessere, di cura delle emozioni, di tempo per il pensiero lento. È da qui che nasce l'idea, volutamente provocatoria, del lusso di fare formazione: in un'epoca di velocità e bulimia informativa, riservare tempo e spazio esclusivi al pensiero che genera valore, per la persona, per l'organizzazione, per la collettività, diventa un atto quasi rivoluzionario.

Non è un caso che il secondo scenario positivo del workshop AIF converga esattamente qui, quando immagina una società che rallenta i ritmi per "ritrovare il senso profondo dell'esistenza", liberata dal lavoro minimo necessario per dedicarsi ad arte, scienza, relazioni. Perché questo scenario non resti un esercizio visionario, la formazione deve reinventare fin da ora i propri linguaggi e i propri spazi: non uffici di formazione come centri di costo da ottimizzare, ma quelli che ho proposto di chiamare *Luxury Learning Office*, luoghi aziendali dedicati a coltivare pensiero, relazione, cura del sé, con il tempo liberato dall'intelligenza artificiale reinvestito in umanità, non riassorbito da nuova produttività.

Superare la separazione tra formazione tecnico-professionale e formazione umanistica

Un terzo terreno, meno raccontato ma decisivo, riguarda il corpo. Per il novantanove per cento della storia umana il lavoro è stato manuale, corporeo. In pochi decenni la proporzione si è rovesciata, e oggi anche i lavori più operativi, dal pilota al chirurgo, dall'operatore agricolo che governa droni e sensori all'artigiano del manifatturiero avanzato, si giocano sull'infinito mondo dei micro-gesti: la coordinazione fine di mente e mano da-

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org



vanti a una tastiera, un cruscotto digitale, un visore di realtà aumentata.
La vecchia separazione tra scuole umanistiche e scuole tecniche ha smesso di avere senso: ogni mestiere richiede oggi entrambe le dimensioni, integrate.

Una lucidità che non rinuncia alla speranza

Giacomo Leopardi, poeta che l'immaginario comune relega tra i pessimisti, offre in realtà una lezione preziosa per chi deve guidare un cambiamento collettivo: le menti più elevate, scrive nello Zibaldone, sono quelle capaci insieme di concepire grandi visioni e di vagliarle con lucidità razionale. È l'equilibrio che il backcasting richiede, ed è quello di cui la formazione italiana ha bisogno oggi: riconoscere i rischi reali dello scenario distopico, con concentrazione oligarchica dell'IA, tagli alla formazione, impoverimento cognitivo, perdita di rilevanza dei corpi intermedi, insieme al coraggio di costruire, gesto quotidiano dopo gesto quotidiano, lo scenario che desideriamo. Questo coraggio non è astratto.
Significa portare a sistema i percorsi di certificazione della professione di formatore; riequilibrare, in termini di qualità e non solo di quantità, presenza e formazione digitale; presidiare la mappatura dinamica delle competenze che cambiano; aumentare, con convinzione, la quota di PIL dedicata alla formazione; dare ascolto e reale capacità decisionale alle nuove generazioni.

Un atlante per orientarsi nel metodo

È proprio per rispondere a questa esigenza di metodo, richiamata fin dall'inizio di questo articolo, che Skilla ha dato vita all'*Atlante dei Metodi Formativi*, un manuale gratuito che raccoglie oltre venticinque anni di esperienza sul campo insieme al contributo di un comitato scientifico, dottorati di ricerca ed esperti del settore. Non è un catalogo di tecniche didattiche da consultare per abitudine, ma una mappa della progettazione formativa: aiuta a comprendere quando, perché e in quale contesto un metodo, dall'aula al digitale, dall'esperienziale a ciò che le neuroscienze oggi suggeriscono, sia davvero la scelta più efficace. È concepito come progetto aperto, destinato ad arricchirsi nel confronto con la comunità dei professionisti della formazione: un piccolo, concreto passo di quello spostamento dal potere del contenuto al potere del metodo che considero la vera chiave di volta per costruire, insieme, lo scenario che desideriamo.

Paolo Di Rienzo
Professore ordinario di pedagogia generale e sociale Dipartimento di Scienze della Formazione Università di Roma Tre.

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