



Associazione Italiana
Formatori



FOR

RIVISTA PER LA FORMAZIONE

NUMERO
M|SSO
SET - DIC
2025

Valorizzare l'eredità

Massimo Bruscaioni
Principi

Antonello Calvaruso
Rete

Pier Sergio Caltabiano
Metodologie

Roberto Panzarani
Innovazione

Maurizio Milan
Senso

FrancoAngeli

Editoriale



Beatrice Lomaglio

Nel suo intervento di apertura del XXXVII Convegno nazionale AIF, durante il quale si sono celebrati i 50 anni dalla nascita dell'Associazione, Massimo Recalcati ha detto che l'evento dell'origine non è nel passato, ma è qualcosa che continua ad avvenire. "L'incontro" ha proseguito Recalcati "non si esaurisce con il tempo dell'incontro, ma sedimenta, dura."

Se questo anniversario di AIF ha un significato per noi è perché il nostro incontro con questa associazione — con le persone che l'hanno frequentata, interpretata, vissuta — non è stato un incrociarsi fugace, ma un mischiarsi. Nel mischiarsi c'è il dare e il ricevere, c'è la contaminazione, c'è lo sforzo di diventare altro da sé, c'è il ritrovarsi diversi da come si era prima. E questo mischiarsi, quando alle spalle ci sono 50 anni di storia, non riguarda solo le persone, ma anche e soprattutto il pensiero, il sapere che si è costruito insieme. Un sapere che si è formato ed è maturato nel

corso di un cammino che oggi ci lascia un'importante eredità.

Un'eredità che abbiamo in parte ripercorso con il ciclo "I Maestri della formazione", che — grazie al confronto dei gruppi di lettura con autori, autrici o testimoni — ci ha consentito di mantenere aperto un dialogo con classici della formazione come *Progettare la formazione* di Maurizio Castagna, *I porcospini di Schopenhauer* di Consuelo Casula, *Perché è bello ciò che è bello* di Piero Trupia, *Persona Empowerment* di Massimo Brusaglioni, *Scritti di formazione* di Gian Piero Quaglino e ancora *Leggere, formare, gestire* di

FOR

RIVISTA PER LA FORMAZIONE

AIF | Associazione Italiana Formatori
Via Giovanni Pierluigi da Palestrina, 10
20124 Milano
Email: segreteria@associazioneitalianaformatori.it
Tel. (+39) 02.48013201 - Fax (+39) 02.48195756
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 editoriale
Lucia Rosati

Grafica
Luca Tei

Hanno collaborato alla realizzazione di questo numero:

Massimo Brusaglioni, Pier Sergio Caltabiano, Antonello Calvaruso, M.Cristina Cavalieri, Sr Myriam D'Agostino, Cristina Marino, Maurizio Milan, Gilda Morelli, Vivaldo Moscatelli, Roberto Panzarani, Gian Piero Quaglino, Lucia Rosati, Giuseppe Varchetta, Oliviero Vittori

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

EDITORIALE



Pino Varchetta e Dario For-
ti. Come sassi gettati nello
stagno, questi libri conti-
nuano a diffondere le loro
idee che, nel propagarsi
tipico delle onde, raggiun-
gono luoghi (e generazioni)
sempre più lontani. E lo
stesso hanno fatto le voci
ascoltate in tanti importan-
ti convegni nazionali orga-
nizzati dall'Associazione,
le riflessioni sviluppate nei
festival o nelle giornate del-
la formazione, gli innume-
revoli momenti di incontro
vissuti nelle delegazioni
regionali, i percorsi forma-
zione formatori che hanno
plasmato centinaia di for-
matori e formatrici. Onde
che continuano a diffon-
dersi avanzando silenziose.

Il nostro essere un seguito
di questo passato ricco e
prezioso ci rende non solo
orgogliosi, ma più forti e
più pronti alle tante sfide
del nostro presente. Per
questa ragione, questo nu-
mero di FOR si sviluppa ec-
cezionalmente in un modo
speciale, abbandonando le
consuete tre sezioni *Studi
e ricerche, Esperienze e Vi-
suti e Vita Associativa* per
riprendere la stessa strut-
tura del XXXVII Convegno
nazionale "Guardare oltre.
Valorizzare l'eredità, colti-
vare il desiderio". Un even-
to che ci ha consentito di
ritrovarci come comunità
sia online sia in presenza
nell'accogliente centro sto-
rico di Lodi, grazie all'im-

pegno della delegazione
AIF Lombardia e della sua
presidente Silvia Giudici.
Nel corso delle diverse
giornate abbiamo esplo-
rato cinque parole chiave
che raccontano la storia
dell'associazione, ma an-
che il suo futuro. Principi,
rete, metodologie, innova-
zione, senso: attorno a que-
ste keyword si è sviluppato
gran parte del pensiero as-
sociativo. Pur essendo tra-
versali alla vita dell'asso-
ciazione, ognuna di loro ha
caratterizzato in particolar
modo uno dei decenni di
questi cinquanta anni.

Principi: i valori fondanti dell'identità professiona- le.

Un riferimento ai fonda-
menti dell'identità pro-
fessionale, ma anche ai
principi della formazione
e dell'apprendimento, sui
quali si è concentrato il di-
battito nelle prime fasi di
vita dell'associazione. Que-
stioni che oggi ritornano
prepotentemente d'attuali-
tà con l'avvento dell'intel-
ligenza artificiale e il suo
uso nel settore della forma-
zione.

Rete: la formazione come leva per generare impatto sociale.

Le associazioni più vitali
spesso aspirano ad avere
un impatto sul mondo che
le circonda. In AIF la con-
sapevolezza che la forma-
zione dovesse essere consi-
derata una leva strategica
fondamentale per la cresci-
ta delle persone e lo svilup-
po delle organizzazioni ha
spinto ad un costante impe-
gno per la sua diffusione in

tutti gli ambiti della società.
Per poter incidere sulla re-
altà non basta esistere. È
necessario essere in grado
di aprirsi al dialogo, di col-
tivare relazioni e costruire
alleanze.

Metodologie: il cuore del- la formazione.

La riflessione su metodo-
logie, metodi e strumenti
è sempre stata centrale
nel pensiero di AIF, che si
è preoccupata di fornire
ai propri soci sia il back-
ground culturale neces-
sario a una progettazione
consapevole della forma-
zione sia una cassetta de-
gli attrezzi ben fornita per
poter affrontare nel modo
migliore l'impegno in aula.
Il Percorso Formazione For-
matori è stato forse il risul-
tato più evidente di questo
impegno.

Innovazione: cambiamen- ti tecnologici e culturali.

Tra gli anni '90 e i primi
2000, la formazione e l'as-
sociazione si iniziano a
confrontare con la diffusi-
one delle tecnologie digitali.
La tecnologia non è mai
vista solo come strumen-
to, ma piuttosto come sti-
molo all'adozione di nuovi
mindset. La rivoluzione
digitale apre la strada a
una reinterpretazione del
formatore come progetti-
sta di ambienti di appren-
dimento blended, inclusivi,
flessibili. Una trasforma-
zione che ora l'avvento dell'IA
sembra rendere ancora più
necessaria.

Senso: il valore trasfor- mativo della formazione.

Il senso dell'apprende-



nel suo libro *L'ora di lezione*: “Gli insegnanti che non abbiamo dimenticato e di cui ricordiamo bene i nomi, i volti, il timbro della voce, la figura, coi quali abbiamo una relazione di debito e di riconoscenza, sono quelli che ci hanno insegnato innanzitutto che *non si può sapere senza amore per il sapere*, che il sapere raggiunto senza desiderio è sapere morto, sapere separato dalla verità, sapere falso.” Non si trasferisce il sapere, ma l'amore per il sapere. E questo amore ci ha portato in AIF e ci ha fatto trovare qui la nostra casa.

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>

re per un formatore non ha a che fare solo con le aspettative di un committente o con un'esperienza di tipo professionale, ma è strettamente connesso a interrogativi esistenziali che riguardano il senso del nostro percorso di vita e il valore dell'incontro, dentro e fuori dall'aula.

Ognuna di queste parole chiave viene introdotta qui da un past president, che ce ne dà la sua personale interpretazione, in un simbolico passaggio di testimone tra le diverse decadi di vita dell'associazione.

Dal passato al futuro, dall'eredità al desiderio. L'associazione è il luogo dove costruiamo la nostra identità di professionisti nel confronto con i maestri e le maestre del passato, ma è anche il luogo dove coltivare il desiderio: desiderio di continuare ad appren-

dere, desiderio di avere un impatto sulla realtà che ci circonda, desiderio di costruire un futuro migliore. Il desiderio è energia vitale, il desiderio è apertura di nuove possibilità, spe-

ranza. E allora “Guardare oltre” è possibile solo se da una parte siamo capaci di valorizzare l'eredità e dall'altra siamo in grado di coltivare il desiderio. Come scrive Massimo Recalcati



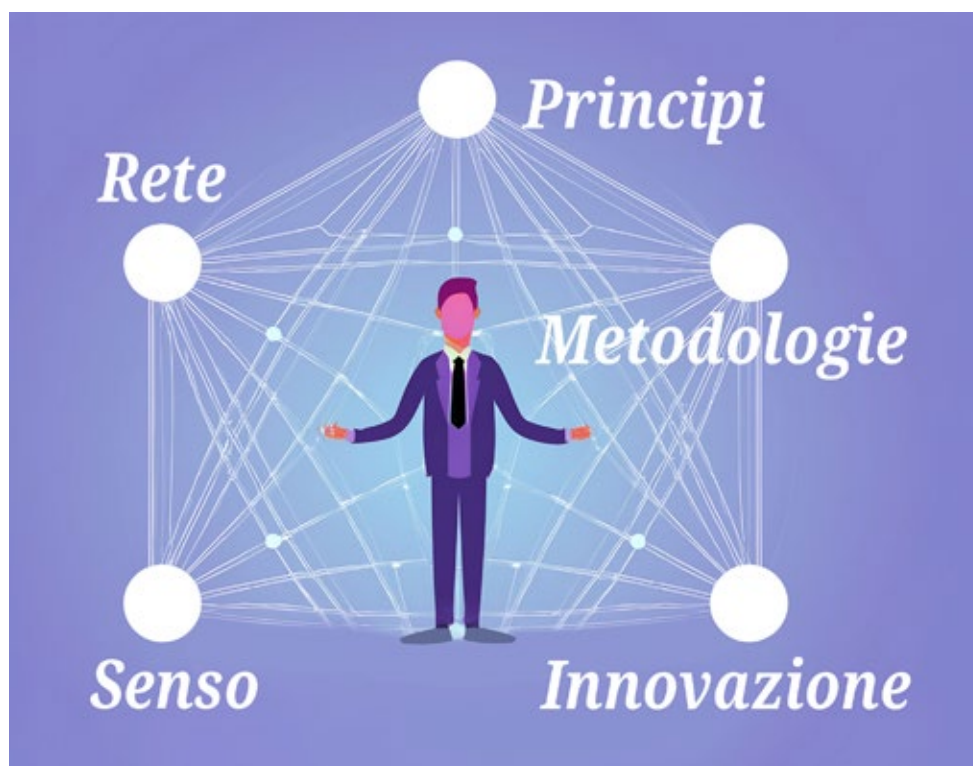
INTRODUZIONE

FOR

Questo numero speciale della rivista **FOR** celebra un traguardo storico: i cinquant'anni dalla nascita di AIF. Se questo anniversario ha per noi un significato profondo, è perché il nostro trovarci in AIF non è mai stato un incontro fugace o formale, ma un vero *gesto generativo e intenzionale*: un'esperienza capace di lasciare traccia, di sedimentare nel tempo, di continuare a dare frutti. Nel suo intervento di apertura al Convegno nazionale, Massimo Recalcati ci ha consegnato una chiave di lettura: *“l'evento dell'origine non è nel passato, ma è qualcosa che continua ad avvenire”*. Così leggiamo l'anniversario: non un monumento, ma un'origine viva che produce senso e futuro. Con questo spirito nasce il numero dedicato al XXXVII Convegno Nazionale AIF di Lodi, “Guardare oltre. Valorizzare l'eredità, coltivare il desiderio”.

Le pagine che seguono sono esse stesse formative, fanno circolare idee e domande emerse in quei giorni e prolungano il dialogo avviato a Lodi. Per questa occasione, in via eccezionale, la rivista assume la stessa architettura del Convegno e sospende le sezioni consuete per seguire cinque parole chiave. Principi: tornare ai valori fondanti. Gian Piero Quaglino ricorda che la “forma” (*morphé*) non è contenitore, ma “figura, persona, bellezza... sogno”.

È l'invito a ritrovare i “principi guida” (Massimo



mo Brusciaglioni): centralità delle persone e attenzione ai processi, oggi cruciali anche davanti all'intelligenza artificiale. Rete: la formazione come leva di impatto sociale.

Per incidere non basta moltiplicare i nodi: occorre curare i legami, passare “dalle connessioni alle relazioni”, su fiducia e reciprocità. Come ci ricorda Antonello Calvaruso “La rete è lo spazio in cui il valore non nasce dall'individualità ma dalla relazione; in cui il sapere non si trasmette, ma si co-produce. Metodologie: il cuore del fare formazione. Pier Sergio Caltabiano richiama dimensioni che si intrecciano – “motivazionale, emozionale, sensoriale e apprenditiva” – perché non c'è apprendimento trasforma-

tivo senza coinvolgimento della persona. Innovazione: una lente sul presente. Roberto Panzarani la definisce frutto di un'attitudine mentale alimentata da ricerca, confronto e pluralità di punti di vista: serve una cultura della curiosità per abitare il cambiamento. Senso: la domanda decisiva. Maurizio Milan propone un'immagine potente: il formatore non riempie un vuoto, lo “custodisce” rendendolo fertile; la sua parola continua a orientare oltre l'aula

“Coltivare il desiderio” significa tornare al nucleo della missione: non trasferire saperi, ma accendere amore per il sapere.

Recalcati, ne *L'ora di lezione*, lo sintetizza così: “Non si trasferisce il sapere, ma l'amore per il sapere”.

È qui che ritroviamo il senso più profondo della storia di AIF: formare significa generare vita nel sapere, creare condizioni perché il desiderio possa emergere, reggere la complessità, aprire possibilità.

Vi invitiamo, dunque, a entrare in queste pagine non da spettatori, ma da partecipanti: che questa lettura possa alimentare riflessione critica, passione professionale e, soprattutto, il nostro personale amore per il sapere.

Lucia Rosati

Consigliere 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>

Sommario

PRINCIPI

I principi nella formazione e nei formatori	8
Massimo Bruscazioni	
La formazione e il suo principio	9
Gian Piero Quaglino	
Il valore dell'eredità per guardare al futuro	
<i>I principi educativi di Domenico De Masi</i>	13
Gilda Morelli	
Empowerment, talento metodologico, generatività	
<i>Fattori longitudinali per una formazione consistente</i>	15
Massimo Bruscazioni e M.Cristina Cavalieri	

RETE

La rete come infrastruttura della formazione del futuro	
<i>Dal paradigma delle connessioni alla governance condivisa delle competenze</i>	22
Antonello Calvaruso	
Il valore delle reti: persone, competenze e visioni	24
Cristina Marino	

METODOLOGIE

Le dimensioni generative degli approcci metodologici in formazione	28
Pier Sergio Caltabiano	
Il futuro della formazione in pratica: riflessioni dai laboratori del XXXVII Convegno AIF	31
Lucia Rosati	

INNOVAZIONE

Innovazione come attitudine: leadership, cultura e capitale umano nell'era della complessità	34
Roberto Panzarani	
L'impatto dell'intelligenza artificiale nella formazione aziendale: tra etica, consapevolezza e adattamento	
<i>L'esperienza di Piazza Copernico</i>	36
Oliviero Vittori	
Il potere di imparare: navigare la formazione nell'era dell'intelligenza artificiale	
<i>Introduzione: la fine delle conoscenze stabili</i>	40
Mario Vitolo	
Abitare la nuova geometria dell'intelligenza: come la GenAI ci obbliga a ripensare l'umano, la formazione e l'apprendimento	42
Vivaldo Moscatelli	

SENSO

Il senso della formazione nell'epoca della complessità	46
Maurizio Milan	
Esperienza monastica e formazione	48
Sr Myriam D'Agostino	
La relazione	
<i>Conversazione tra generazioni</i>	50
Giuseppe Varchetta	

ROI
GROUP

PER CHI SCRIVE IL DOMANI

Essere leader
richiede visione, coraggio e responsabilità.
Significa affrontare contesti complessi,
guidare il cambiamento, ispirare chi ci circonda.

Con gli eventi di **Performance Strategies**, che da oggi vivono in ROI Group, connettiamo migliaia di business leader intorno a esperienze trasformative e speaker di rilievo internazionale.

Con **ROI Comunicazione** costruiamo narrazioni efficaci per rafforzare l'engagement e il posizionamento attraverso campagne mirate di comunicazione e branding.

Con **ROI Speaker+** mettiamo a disposizione i migliori speaker nazionali e internazionali, insieme a un servizio di organizzazione eventi su misura.

Con **ROI Edizioni** pubblichiamo libri, ebook e collane, e organizziamo eventi culturali che promuovono l'acquisizione di saperi e competenze.

**PER CHI OGNI GIORNO SI METTE IN GIOCO.
PER CHI SCRIVE IL DOMANI.**



roigroup.it



PRINCIPI

PRINCIPI

I principi nella formazione e nei formatori

Massimo Bruscazioni



Parole chiave che sono radici

Ringrazio la Presidenza AIF per l'invito a intervenire sul tema "parole chiave", tra cui quella, particolarmente rilevante, dei "principi". Una parola ricca, dal duplice significato: da una parte "principio" come inizio, dall'altra come fondamento, come "basics", ciò che sta alla base e che orienta l'azione futura. È su questo doppio senso che si sviluppa il mio breve contributo.

I nostri inizi: desiderio, passione, professione

Prima ancora della nascita formale dell'AIF, tutto cominciò con un gruppo di giovani, provenienti da esperienze diverse in ambito organizzativo, che si incontravano la sera per discutere di formazione: eravamo degli "entusiasti". Era, allora, una passione autentica, un desiderio profondo — proprio come richiama il titolo di questo nostro XXXVII Convegno: "Guardare

oltre, valorizzare l'eredità, coltivare il desiderio". Fu in quel clima che maturò la decisione di fondare l'AIF anche legalmente: tra i promotori, tre figure che ricordo con affetto e riconoscenza — Dante Bellamio, Giorgio Delmare, Roberto Barabino — purtroppo oggi non più con noi. Alla domanda "perché costituire anche legalmente un'associazione professionale?", la risposta fu chiara e forte: "Per sottolineare ed alimentare l'aspetto professionale della formazione degli adulti. Non solo ruoli, mestieri, competenze operative, ma formatori professionisti". Nel documento istitutivo dell'AIF, l'espressione è netta: "formatori professionisti", capaci di affrontare problematiche complesse con azioni mirate, comprensive delle esigenze della committenza e dei bisogni formativi emergenti.

I principi, allora e oggi

Già allora, in quel "principio-inizio", si manifestarono alcuni "principi guida" del nostro

agire professionale. Molti di questi sono ancora oggi vivi, attuali, fondamentali — naturalmente arricchiti nel tempo da nuovi elementi e sensibilità emergenti. Ecco alcuni di quei principi fondanti ("basics") nella formazione dei formatori che continuano a caratterizzare la nostra professione:

- **L'apprendimento**
Inteso come processo e risultato. Semplice e complesso, sempre centrale.
- **La centralità delle persone**
Non solo dichiarata, ma realmente vissuta nei percorsi formativi.
- **Il cambiamento**
Evocato come obiettivo formativo e come elemento dinamico del contesto. Spesso è proprio ciò che più interessa alla committenza.
- **La motivazione**
Verso l'apprendimento, verso la crescita, verso la messa in gioco.
- **La cultura organizzativa e le microculture**
Plurali, dinamiche, specifiche. Comprenderle e lavorarci è spesso l'obiettivo stesso della formazione.
- **Contenuti e processi**
La formazione si fonda su entrambe queste dimensioni. I contenuti corrispondono alle discipline strutturate; i processi riguardano le soggettività, personali e collettive.
- **Le "skills", le competenze trasversali, tra queste:**
 - *Motivazione desiderante* — la forza generativa che

nasce dal desiderio autentico, non solo dal bisogno.

- *Appartenenza* — il sentirsi parte di un gruppo, di un'organizzazione, di una missione comune.
- *Relazionalità e comunicazione* — la capacità di costruire scambi efficaci, significativi e autentici.
- *Gruppaltà e team building* — il saper agire all'interno del gruppo, contribuendo alla coesione e alla collaborazione.
- *Leadership* — l'attivazione di una guida riconosciuta, capace di visione, ascolto e orientamento.
- *Multipossibilità* — l'apertura verso nuove e plurime possibilità (Self-Empowerment).

Un'eredità viva

Questi principi non sono formule astratte, ma orientamenti pratici che hanno guidato — e continuano a guidare — il nostro lavoro sul campo. Sono radici che si sono trasformate in metodo, visione, approccio. Valorizzarli oggi significa non solo riconoscerne la storia, ma renderli generativi per il futuro della professione.

Massimo Bruscazioni
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>

FOR

La formazione e il suo principio

Gian Piero Quaglino

Lil *principio* è l'origine, il momento di inizio, il primo passo, l'avvio della storia. Ma il principio è anche il fondamento, la base che sorregge, la radice, il motivo che guida. Tra il punto di partenza e la ragione che indirizza talvolta si assiste ad una perfetta coincidenza. Così è stato, ad esempio, nel caso della formazione, almeno ai miei occhi. Se volessimo ritornare a quei primi anni Settanta del secolo scorso che hanno rappresentato l'esordio della lunga marcia compiuta, da allora, dalla formazione nel nostro paese non faremmo fatica a ritrovare una perfetta coincidenza con il suo mandato, cioè con ciò che potremmo meglio esprimere nei termini di "compito primario" e di "missione". Come riassumere in una sola parola questi termini? Come raffigurarne il contenuto in un'unica espressione? Dal mio punto di vista soltanto identificandoli nella voce *Apprendimento*.

In questo consiste, nel principio (e nel fine...) dell'apprendimento, il senso più autentico e profondo di ogni atto del formare, il suo imperativo categorico del "dare forma". Dare forma a che? A tutto ciò che ha a che fare con il *sapere*, ovviamente. Dare forma a qualunque "materia" oggetto di sapere tanto generalista



quanto specialistico, tanto culturale quanto disciplinare, tanto teorico quanto pratico, tanto normativo quanto innovativo. La formula più classica, divenuta ormai quasi un

mantra, che indicava nella formazione il luogo, l'atto e il mestiere della "trasmissione" del *sapere / saper fare / saper essere* ne ha segnato profondamente il principio in entrambi i significati di

cui abbiamo detto.

Riformulato altrimenti, la formazione come il luogo del trasferimento di conoscenze (il sapere), del miglioramento di capacità e abilità (il saper fare), del

PRINCIPI



Annalisa Maffei, *Inseguì i tuoi sogni*.

La fotografia ha ricevuto la menzione d'onore AIF nell'ambito del concorso fotografico "I sentieri dell'apprendimento" promosso da Fondoprofessioni.

perfezionamento di comportamenti e condotte (il saper essere).

Per quanto oggi potremmo rileggere meglio questa triade riconducendo comportamenti e condotte dal piano del saper essere a quello del saper fare, e riconoscendo invece al saper essere l'ambito di tutte qualità e doti personali che costituiscono l'eccellenza della persona (per fare qualche esempio, la fiducia, la responsabilità, l'impegno, il coraggio, la sincerità, l'equilibrio, il ri-

spetto, l'integrità ecc.) poco forse cambierebbe dell'ampio panorama che in questa formula definisce il territorio della formazione. È anche vero però che nel corso di questi cinquant'anni si è assistito ad una ulteriore espansione di quei già ampi confini in direzione che hanno finito per determinarne, potremmo dire, un certo indebolimento dell'identità. Come dire, un uso estensivo (sin troppo) che ha finito per risultare confusivo. Tra formazione ed

istruzione, per chiarire, il passo non è breve, così come non lo è altrettanto tra formazione ed educazione. Se istruzione è, alla lettera, impilare un sapere dopo l'altro, ed educazione è un condurre in avanti da un sapere all'altro, ebbene la formazione, come azione del "dare forma" (e anche meglio, secondo la triade, dare forma al conoscere, all'agire e all'essere) non potrà essere identificata né nella verticalità della prima né nell'orizzontalità

della seconda. Piuttosto potremmo immaginarla come percorso "diagonale" o "a scalare", cioè in alternanza tra momenti più simili (non identici) ad una costruzione di sapere (istruitivo) ed altri più affini ad una estrazione di sapere (educativo). In buona sostanza, comunque, una *terza via* alternativa alla prima e alla seconda, e con una identità propria che dovrebbe evitare ogni equivoco: cosa che oggi invece si dà più spesso di quanto sia auspicabile nel caso di una formazione "istruitiva" o di una formazione "educativa" che vera formazione non sono né l'una né l'altra.

Ma per chiarire meglio la questione è indispensabile ritrovare, della formazione, la sua stessa radice di parola e di etimo, ovvero il significato proprio di ciò che è la *forma* a cui l'azione si indirizza.

Forma è dal greco *morphè* a cui corrisponde una molteplicità di rimandi che costituisce di per sé uno spazio semantico di assai interessante densità e profondità, soprattutto là dove non ci si volesse fermare alla polarità forma-contenuto, o forma-sostanza, che finirebbe per risolvere la "forma" in ogni immagine di ciò che sarebbe esteriore, superficiale, estrinseco, di involucro, di facciata, di contenitore opposto a tutto ciò che invece avrebbe spessore, consistenza, corposità e, di conseguenza, importanza, valore, "peso".

Ma veniamo ai rimandi: *morphè* è (sta per) figura, persona, bellezza, appa-

renza, gesto, sorte. Non ultimo, essendo Morfeo il dio dei sogni, forma rinvia al sogno. In che senso la formazione può esprimere tutto il potenziale racchiuso in questa molteplicità di significati racchiusi da ciò che è forma? Proviamo a dire.

Anzitutto la *figura*: se la formazione è il luogo della trasmissione di un qualunque sapere allora le sole parole non saranno sufficienti a farcela riconoscere per ciò che ci attendiamo.

Occorrerà che le parole siano capaci non solo di convincere per la chiarezza della loro esposizione, ma soprattutto per la possibilità di suscitare o evocare immagini. Non solo pensieri “concepibili”, ma idee “rappresentabili”.

Come dire che la formazione darà il suo meglio se saprà andare oltre le parole che “enunciano” concetti, sia ovviamente esprimendosi (cioè “raffigurandosi”) anche per immagini, sia soprattutto sollecitando quella capacità di immaginazione che sa andare oltre le stesse parole. Altrimenti si tratterà soltanto di attivare l'attenzione e la concentrazione del comprendere.

In secondo luogo la *persona*: ogni incontro d'aula (fisica o virtuale, anche se la “presenza” fa sempre la differenza e ha i suoi innegabili vantaggi sulla “distanza”) è incontro di vite, di storie di accadimenti e di mondi di pensieri, qualunque sia l'oggetto di sapere di cui si tratterà. E si può dare per certo che nessuno degli interlocutori a cui si rivolgerà la trattazione del tema

o dell'argomento oggetto di formazione sarà sprovvisto di altrettanto sapere maturato per esperienza personale diretta o indiretta. Qualunque esperienza personale, per quanto “ingenua” a confronto del sapere “esperto” proposto, sarà dunque in gioco e partire dal presupposto che ci sia solo da ascoltare il “nuovo” del docente e non da mettere in gioco il “vecchio” dei partecipanti potrebbe essere un grave errore di prospettiva.

In terzo luogo la *bellezza*: si sa benissimo che l'estetica del luogo in cui la formazione accade fa sempre la differenza, così come la qualità dei materiali, la cura dei dettagli e di ogni altro elemento in gioco.

Ma ancor prima è la stessa “materia” del sapere offerto che potrà suscitare non solo interesse, ma apprezzamento per le modalità con cui verrà presentata all'ascolto e pure alla vita.

Che potrà attrarre, incuriosire e talvolta perfino affascinare. Se accadrà il contrario, se si noterà trascuratezza o noncuranza, fosse pure nel minuscolo di una scarsa qualità di slides non facilmente comprensibili per non dire illeggibili, tutto questo non farà che alimentare distanza, disinteresse e in ultimo noia, che è di sicuro uno dei motivi, se non il principale, del fallimento della formazione.

In quarto luogo l'*apparenza*: qui si tratta di intendersi, apparenza non come finzione o simulazione o pura esteriorità. Piuttosto apparenza come tutto ciò che si

presenta nuovo e impenso sino a quel momento. Che stimola, attrae, cattura, ovviamente positivamente, per la sua singolarità e per la sua originalità.

Non il risaputo o il già saputo anche solo per approssimazione, ma il “sorprendente” del non ancora saputo e pensato, di ciò che apre ad un nuovo sapere nemmeno immaginato così come ad un nuovo pensare nemmeno sospettato. Insomma la formazione come il luogo di possibili “epifanie” di conoscenza, di possibili “emergenze” di intuizioni e scoperte che avranno la capacità di “riordinare il quadro”, di ridefinire i rapporti tra figura e sfondo. In una parola, di riconfigurare i pensieri.

In quinto luogo il *gesto*: come ha detto Carl Gustav Jung “potete dire la cosa più grandiosa, ma se vi rivolgete agli altri dall'alto in basso, essa non raggiungerà nessuno”. Trasmettere sapere non è far cadere le cose dall'alto, dall'alto di un sapere esperto che è lì per dimostrare e far valere se stesso al di là di ogni obiezione o eccezione, di un sapere indiscutibile e inconfutabile. Non è didattica dell'insegnamento ex cathedra.

Non è questo il modo, la maniera, il tono: insomma il “gesto”, l'atteggiamento, la postura. Tantomeno il metodo. Per quante cose si abbiano da poter dire, nel ruolo di formatore, ve ne sono altrettante da poter ascoltare. Non ci sono più lezioni da dare di quante non se ne possano prendere. Il gesto è il dialogo di

chi sostituisce alla chiusura dell' “Ascolta!” l'apertura del “Parla, ti ascolto”.

In ultimo luogo la *sorte*: capita così, che anche la più attenta, scrupolosa, accurata e rigorosa progettazione non sia mai capace di anticipare e contenere l'imprevisto e l'imponderabile che sempre si presenta fin dal primo momento in cui la formazione entra in scena. Essere preparati a governare saggiamente ogni evenienza, essere pronti a modificare il piano, il filo del discorso, i tempi, la sequenza degli argomenti è fondamentale. Non c'è un'unica via per arrivare là dove si è progettato di arrivare.

Saper inventare sul momento differenti percorsi mantenendo comunque fermo il traguardo che ci si era prefissi resta uno segreto più importanti del successo di ogni evento formativo. L'accadere della formazione non è nella recita secondo un copione, ma piuttosto nella recita “a soggetto” e “per improvvisazione”.

Infine resterebbe il *sogno*: in che senso la formazione avrebbe a che fare con il sogno? Non certo nel senso della noia evocata prima che può produrre sfinimento fino all'addormentamento. E nemmeno nel senso del puro vaneggiamento di certi discorsi che risuonano del tutto irrealistici e per ciò stesso del tutto irrealizzabili, cioè “inapplicabili” agli occhi (e alle orecchie) dei partecipanti.

Piuttosto nel senso di ciò che il sogno sempre richiede: ovvero di essere letto e ascoltato per i possibili

PRINCIPI

messaggi nascosti, di essere analizzato e interpretato per le stravaganti immagini che contiene, per il suo linguaggio “altro” (un altro modo di dire le cose), per la sua infinita creatività e per la sua impareggiabile capacità di sorprenderci ogni volta aldilà di ogni schema predeterminato. Ecco, la *sorpresa*, il vero segreto della formazione che conquista l'attenzione e coinvolge dal primo all'ultimo passo. E veniamo così al principio dell'apprendimento.

Ovviamente molto si è detto e si è scritto sull'argomento. Teorie e modelli che hanno scandito in cinquant'anni il cammino della formazione a partire dal “punto zero” rappresentato dall'idea del ciclo dell'*apprendimento esperienziale* formulata da Kolb da cui ancora oggi è impossibile prescindere, giù giù lungo la via tracciata dalle proposte di apprendimento, volta a volta, *riflessivo, trasformativo, autodiretto, continuo, cooperativo, espansivo* (per citare le principali).

Ma in tutto questo, o aldilà di tutto questo, il fatto incontrovertibile con cui ci si confronta è che il “fenomeno” dell'apprendere resta un mistero. Intendo l'evento che “produce” apprendimento e al tempo stesso la natura di ciò che si intende per apprendimento: l'*oggetto* del che cosa sia e il *soggetto* del come lo conquisti, lo riconosca, ne abbia consapevolezza. Che sia accaduto qualcosa di cui si possa dire che rappresenta un “appreso” questo si risulta riconoscibile. Ma sul modo

in cui ciò si sia determinato è ben più difficile esprimersi, riuscire a descriverlo, averne certezza.

Tutte le teorie e i modelli che abbiamo nominato condividono lo stesso bias di sfondo, la stessa torsione dell'idea che sia possibile, in qualche modo, decidere (e implementare) il percorso dell'apprendere secondo una logica e un ordine. Ovviamente ciascuno a suo modo, cioè secondo i propri assunti.

Come dire per strade diverse, ma con una identica impostazione che prevede una successione di passi e di tappe definiti.

La logica sequenziale e razionale è sempre il presupposto di ogni approccio.

Ma immaginare di poter far accadere l'apprendere secondo un itinerario predeterminato non è certo equivalente a poter decidere né che ciò accadrà esattamente così come atteso (tanto meno “automaticamente”), né che si potrà riconoscere, altrettanto esattamente, il contenuto di quell'apprendere, e per di più in modo uniforme per tutti coloro a cui è stato rivolto. Il mistero di come ciascuno avrà “fatto tesoro” di quell'apprendere, se ne sarà impadronito, l'avrà fatto proprio, resta e resterà un mistero.

Buio completo dunque su ciò che possiamo intendere quando parliamo di apprendimento? Non completo ma quasi, perché di qualcosa potremmo avere se non una certezza assoluta almeno una ragionevole convinzione. Per essere più precisi, non una ma tre.

La prima convinzione è che apprendere è più che prendere (il prefisso *ap* è rafforzativo). È afferrare e tenere stretto. È arrestare e tenere fermo. È impadronirsi e fare proprio. È dunque un fatto di energia e un atto di forza. Che “apprende” si dice del fuoco che all'improvviso si accende, della fiamma o della vampa che prelude all'incendio.

Apprendere è per “ardore”. Cioè per eccitamento e infervoramento. In una parola per *passione*. Esattamente così come recita il poeta sommo dell'amore che “al cor ratto s'apprende”.

Ma in tutti i casi apprendere è un atto e un fatto più subito che agito, o prima subito e poi agito, e sarebbe questa la seconda convinzione.

Come ancora Jung scrive, “Afferra solo colui che viene afferrato”. Detto altrimenti, si apprende davvero solo se davvero si è presi. Se ciò che si sta ascoltando (o leggendo) ci cattura prima ancora di averne compreso il motivo o la ragione. Semplicemente perché ci risuona, perché entra in risonanza con qualcosa che ci appartiene, perché non solo echeggia ma ci riecheggia. E dunque la terza convinzione sarà che l'apprendere accade sempre come un sentire che solo più tardi (in qualche caso anche molto più tardi, o in qualche altro caso magari mai) diventerà quel *capire* che, quasi a chiudere il cerchio ha la radice stessa del prendere, dell'afferrare, del catturare. Così che il tratto distintivo di ciò che è l’“appreso” fini-

sca per corrispondere con tutto quanto risulterà davvero “memorabile”, incancellabile e inobliabile, in una parola *indimenticabile*. Tre convinzioni per pochi accenni certo, che necessiterebbero di ben altri approfondimenti, ma sufficienti, credo, per intravedere almeno la complessità e la profondità di quel misterioso accadimento a cui va ricondotto il termine di apprendimento, oltretutto il tratto di quella assoluta irriducibilità al “singolare” che è esprimibile solo nell'espressione “ciascuno a suo modo”. Tuttavia è proprio di questo che la formazione dovrà tenere il giusto conto sin dal principio e sempre come principio.

E potrà farlo in un unico modo. Cioè impegnandosi a tener fede a quei molti volti e risvolti di ciò che è *forma* così come si è cercato di descriverli, anch'essi in grande sintesi, in queste poche pagine. Solo per questa via la formazione potrà riuscire, ne sono convinto, a dare il meglio di sé e finire per risultare non solo una delle più sfidanti avventure, ma pure una delle più nobili.

Gian Piero Quagliano

Accademico, Esperto di Formazione.

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>

Il valore dell'eredità per guardare al futuro

I principi educativi di Domenico De Masi

Gilda Morelli



Domenico De Masi

Ho avuto il privilegio di studiare e lavorare per molti anni accanto a Domenico De Masi: un intellettuale rigoroso ma anche un professore, un educatore, un formatore appassionato, capace di fondere scienza, umanità e “immaginazione sociologica”. La sua eredità si condensa in alcuni principi educativi e alcuni concetti chiave che rappresentano, allo stesso tempo, indicazioni etiche e strumenti per lo studio, l'analisi e la trasformazione sociale. Di seguito ne tratterò brevemente gli aspetti salienti.

I principi educativi

Sono cinque i principali principi educativi che in-

formano di sé l'eredità del pensiero di De Masi.

- *Rigore scientifico e “molesia intellettuale”*. La ricerca non può prescindere dall'adesione a un paradigma teorico e dalla verifica empirica delle ipotesi di lavoro. Sul paradigma post-industriale De Masi ha scritto molto (da *L'avvento post-industriale* ai due *Trattati di Sociologia del lavoro e dell'organizzazione* con Angelo Bonzanini). In questo senso, vanno sottolineate la sua visione della sociologia che procede per onde lunghe, il confronto con pensatori come Alain Touraine, Daniel Bell, Ulrich Beck, Ralf Dahrendorf solo per citarne alcuni, i temi di ricerca da lui per primo

intuiti, e che oggi permeano il dibattito sociologico: la perdita di centralità del lavoro nella società post-industriale, il telelavoro, l'ozio creativo, la felicità negata, la conoscenza e il sapere critico come fondamento del vivere e dello sviluppo sociale.

- *Ottimismo della ragione*. Oltre il binomio gramsciano di pessimismo della ragione e ottimismo della volontà, De Masi ci ha affidato una terza via: un logos lucido e ottimista con il quale immaginare un mondo migliore.
- *Etica ed estetica*. L'onestà intellettuale deve sempre coniugarsi con la bellezza e la qualità del fare. L'estetica, nel suo modello formativo e di ricerca, era parte integrante dell'educazione.
- *Uguaglianza, solidarietà e generosità*. La ricerca è un bene comune e la conoscenza deve essere condivisa, in particolare con i più giovani.
- *Rispetto, allegria e felicità*. Sono valori che fanno da collante a tutti i precedenti: il rispetto per le intelligenze, la gioia per il lavoro collettivo, la tensione verso la felicità condivisa, costituiscono,

infatti, il propellente di qualsiasi impresa scientifica e culturale.

Due concetti chiave: la felicità condivisa e l'ozio creativo

La felicità condivisa e l'ozio creativo rappresentano due concetti cardine dell'eredità di Domenico De Masi. Su questi due concetti De Masi ha costruito una comunità scientifica che metteva insieme studenti e ricercatori legati alla cattedra di Sociologia del Lavoro e dell'Organizzazione dell'Università di Roma “La Sapienza”; docenti, collaboratori e allievi della Scuola di Specializzazione in Scienze Organizzative di Roma da lui fondata; il numero assai vasto di studiosi e ricercatori che animavano la rivista NEXT Strumenti per l'Innovazione, i seminari d'estate di Ravello, i seminari d'inverno a L'Aquila, la stesura di tante ricerche e libri collettivi nonché le sue attività all'interno dell'AIF.

Felicità condivisa e ozio creativo affondano le radici in uno dei suoi libri collettivi più noti e di successo, *L'emozione e la regola*, un'indagine sociologica sulle équipes di scienziati e sui

PRINCIPI



movimenti artistici e letterari, che tra la metà dell'Ottocento e la metà del Novecento (dall'Istituto Pasteur di Parigi al gruppo di fisici di via Panisperna a Roma, dal Bauhaus al Progetto Manhattan di Los Alamos) ha teso a individuare le determinanti del lavoro creativo alla ricerca di modelli replicabili nel lavoro organizzato. In questo senso, i concetti di felicità condivisa e di ozio creativo costituiscono l'ecosistema ideale al cui interno la regola (struttura, disciplina, collaborazione, organizzazione del gruppo) si fonde con l'emozione (affettività, spinta interiore, curiosità, passione), originando straordinari itinerari di scoperte e invenzioni.

Da queste riflessioni nasce la stesura del *“Decalogo della Scuola di Scienze Organizzative”*, fondato su sapere, cooperazione, correttezza, creatività e responsabilità con l'obiettivo di promuovere benessere materiale, felicità quotidiana attraverso il sapere organizzativo e la cura reciproca di docenti e allievi. Questi temi permeano peraltro anche le sue ultime opere (*Mappa Mundi, Il lavoro del XXI secolo, Smart Working, La felicità negata*). In esse De Masi ha mostrato come le transizioni tecnologiche stiano ridefinendo il rapporto tra lavoro e tempo libero e che ai sociologi del lavoro è affidato il compito di pensare un nuovo paradigma cen-

trato su nuovi stili di vita, in cui il tempo liberato diventi spazio di creatività e non di consumismo e l'ozio creativo – sintesi di lavoro, studio, gioco e relazioni autentiche – rappresenti questa possibilità: un tempo di formazione, relazione e senso. È un invito a ridare valore al tempo umano e a coltivare una cultura dell'equilibrio tra efficienza e benessere.

L'associazione AUREA Studium: l'eredità in azione

Per proseguire questa ricerca e mantenere viva la sua eredità, nel 2025 è nata AUREA Studium (www.aureastudium.net).

AUREA Studium, che riunisce ventisei ex allievi della Scuola di Specializzazione in Scienze organizzative di Roma, è un'associazione scientifico-culturale senza scopo di lucro.

L'associazione si propone di analizzare le trasformazioni cruciali del nostro tempo, a salvaguardia delle capacità espressive delle persone e del loro diritto alla ricerca della felicità.

I metodi sono quelli della sociologia critica e lo studio collettivo, con focus sul paradigma post-industriale, l'ozio creativo, le tematiche di genere, l'impatto delle nuove tecnologie sulle persone e sulle organizzazioni. E cerca di sviluppare tutto questo nel solco del pensiero di De Masi cogliendone l'invito a guardare come scrive lui “fuori dal fragore del presente”, unendo razionalità e utopia.

Attraverso lo studio e il confronto collettivo, AUREA Studium vuole tenere fede agli insegnamenti del maestro, e soprattutto fa sua l'indicazione che “la felicità non è una marca solitaria”.

Gilda Morelli

Presidente AUREA Studium.

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>

FOR

Empowerment, talento metodologico, generatività

Fattori longitudinali per una formazione consistente

Massimo Bruscaaglioni e M.Cristina Cavalieri

L'AIF – Associazione Italiana Formatori – fu fondata 50 anni fa perché ne emergeva l'esigenza tra molti operatori professionisti orientati e specializzati nelle competenze riguardanti le attività di formazione degli adulti operanti nelle organizzazioni. Ricordo tra i concetti allora più spesso citati – attinenti per lo più al fattore umano – quelli attesi maggiormente di portare valore aggiunto. Per esempio: ruolo, motivazione, gruppo, teamwork, professionalità, autorità e potere, leadership, cambiamento, cultura organizzativa, microcultura, potenziale, comunicazione, rapporti, collaborazione... Si tratta, in un certo senso, di fattori “puntuali”, focalizzati cioè su precisi aspetti specifici nell'ambito del cosiddetto “fattore umano” nelle organizzazioni. Da allora, diverse scuole e teorie generali focalizzate in particolare sullo sviluppo hanno introdotto anche nuove prospettive di respiro più ampio. La nostra Società RISFOR, e noi sottoscritti autori di questo articolo – Bruscaaglioni e Cavalieri – abbiamo qui individuati e sviluppati



tre fattori, in quanto risorse particolarmente utili nella formazione:

- Empowerment,
- Talento metodologico,
- Generatività.

Ci sembrano particolarmente significativi nelle professioni della formazione perché sono di respiro più ampio, longitudinali e attivatori.

Più ampi nel senso che non si limitano ad aspetti pun-

tuali, ma riguardano la persona nella sua interezza e lungo l'intero arco dell'esperienza.

“Fattori Longitudinali”, perché si applicano in tempi e situazioni diverse, lungo l'arco della vita, soprattutto lavorativa.

“Fattori Attivatori”, perché alimentano in profondità molti dei fattori più specifici e puntuali, spesso citati nella teoria e pratica del fattore umano.

Definizione sintetica dei tre concetti “longitudinali”

Empowerment (self-empowerment della persona)

Il self-empowerment è la possibilità interna della persona di aprirsi a nuove strade. Non è potere sugli altri, ma possibilitazione: attivazione delle proprie risorse per orientarsi al

PRINCIPI



cambiamento. È un processo dinamico e longitudinale, attivo nelle diverse età e nei vari percorsi di crescita, con ricadute concrete nella vita personale e professionale. Dieci fattori di attivazione del self-empowerment, scoperti attraverso la nostra ricerca sul campo, ne costituiscono oggi la base applicativa nella formazione.

Talento metodologico e “Talentedness”

Il talento metodologico è una forma di *talentedness* sviluppabile: una risorsa interna attivabile nei momenti critici del passaggio all'azione. Non è un dono raro o magico, ma una potenzialità umana concreta, riconoscibile e allenabile. La nostra ricerca ha stu-

diato come questa risorsa si attivi in modo strutturato, anche di fronte a ostacoli o resistenze. Abbiamo individuato sei Fattori Attivatori del Talento (FATs), che ne costituiscono la base operativa.

Generatività “triadica”

La generatività è la capacità di far emergere e realizzare “ciò che altrimenti non ci sarebbe”. La definiamo qui generatività triadica perché si sviluppa come un percorso in tre fasi, integrate ma distinte:

1. Empowerment – apertura a nuove possibilità dentro la persona.
2. Talentedness – attivazione concreta del talento, come passaggio all'azione.
3. Gestione generativa – costruzione e mantenimen-

to del risultato generativo.

Questa sequenza attiva una dinamica trasformativa che consente di superare condizioni di blocco, siano esse esterne (vincoli ambientali) o interne (resistenze personali, autosabotaggi).

Empowerment

Aspetti salienti del fattore Self-Empowerment

Il concetto di self-empowerment ha origine da una ricerca americana celebre (Zimmerman e Rappaport, fine anni '80), dove fu individuato come indicatore della presenza e correlazione fra tre fattori fondanti nella persona: self-efficacy, internal locus of control, hopefulness.

- *Aspetti centrali della teoria del Self-Empowerment*

Alla base della teoria si trova il concetto di “power” inteso non come potere su altri, ma come possibilità interna alla persona. Il cuore della teoria è la “possibilitazione”: un processo interno, profondo, che apre nuove possibilità plurime dentro la persona stessa. La teoria valorizza in particolare gli aspetti dinamici e comportamentali delle motivazioni individuali, ponendo al centro la capacità soggettiva di orientarsi verso il cambiamento e di mobilitare intenzionalmente risorse nuove.

- *Applicazioni nella formazione*

Le applicazioni del self-empowerment sono molteplici, efficaci e differenziate, soprattutto nel campo della formazione. Il salto di qualità della nostra ricerca RISFOR è stato l'aver individuato i cosiddetti “fattori motore”, ovvero componenti operative che attivano concretamente lo sviluppo di nuove possibilità nelle persone. Nei contesti formativi e nei percorsi di coaching, la conoscenza e l'attivazione di questi motori ha permesso di ottenere risultati spesso sorprendenti, facilitando trasformazioni profonde. Con questo approccio si è potuto tradurre in azioni e tenden-

ze reali quella che inizialmente poteva sembrare un'idea affascinante ma generica. Molti laboratori e percorsi di sviluppo personal-professionale si sono realizzati in modo non solo promettente, ma consistente ed evolutivo, portando a salti di qualità sostanziali nella persona. Nell'arco degli ultimi vent'anni, numerose organizzazioni e professionisti della formazione hanno potuto sperimentare percorsi allo stesso tempo innovativi e concretamente operativi, anche su temi impegnativi come:

- come riescono a cambiare le persone;

- come possono incontrarsi operativamente i percorsi motivazionali individuali e le dinamiche organizzative;

- come conciliare le aspettative di sviluppo personale con quelle delle organizzazioni.

I 10 motori di sviluppo del Self-Empowerment

Questi motori – studiati in modo accurato e sistematico – rappresentano le leve attivabili nei diversi momenti della vita e del lavoro della persona. Sono “longitudinali” perché accompagnano l'intero arco evolutivo

della persona, nelle sue diverse età, fasi e situazioni.

Questi motori non si attivano automaticamente: richiedono un contesto favorevole ma soprattutto una disponibilità soggettiva a mettersi in azione. Possono essere sostenuti da strumenti, tecniche, percorsi metodologici, ma agiscono prima di tutto come processi interni generativi.

Talento Metodologico

La scoperta e valorizzazione della “talentness” attivabile

Grazie ai risultati della nostra ricerca negli ultimi 10 anni, siamo oggi in gra-

	Motori di sviluppo del Self Empowerment	Descrizione sintetica
1	Possibilitazione	Generazione autonoma di possibilità che prima non erano visibili, pensabili o autorizzate. È il cuore generativo dell'empowerment.
2	Multipossibilità	Espansione della gamma di opzioni possibili: non una via unica, ma un ventaglio di strade da esplorare, modulare, combinare.
3	Mobilitazione di energia desiderante	Attivazione del desiderio autentico, differente dal semplice bisogno, che muove energia e intenzionalità.
4	Costruzione di nuova pensabilità positiva di sé	Capacità di immaginarsi efficacemente nella realizzazione di ciò che si desidera. È il “sé futuro possibile” che guida l'innovazione ed il cambiamento.
5	Recupero di nuove risorse personali	Riscoperta e attivazione di risorse personali latenti, interne funzionali alla realizzazione di ciò che si desidera.
6	Nuove risorse esterne	Ricerca e attivazione di strumenti, contesti, opportunità, ambienti esterni che possono supportare il processo desiderato.
7	Dekillering	Aggiramento di blocchi, auto-sabotaggi, resistenze e condizionamenti che impediscono l'azione. È la “pulizia del campo” per far spazio a nuove possibilità.
8	Sperimentazione	Messa alla prova concreta e controllata della nuova possibilità. È una fase inizialmente reversibile, che consente di testare nuove strade con libertà e sicurezza.
9	Persona intera e speciale	Riconoscimento e valorizzazione della propria identità nella sua complessità, unicità e potenzialità, al di là dei ruoli e delle etichette.
10	Alleanze generative	Costruzione di relazioni significative, con persone che incoraggiano, stimolano, aprono possibilità, anche attraverso il confronto e la differenza.

PRINCIPI

do di valorizzare la risorsa “talento” nelle persone, non inteso solo come dono eccezionale riservato a pochi, ma come potenzialità reale e attivabile nella vita concreta. Il concetto e la metodologia da noi elaborati riguardano il livello che agisce internamente nella persona, e che determina poi la manifestazione esterna osservabile del talento. È ciò che chiamiamo talento metodologico. Non si tratta quindi di un talento “magico”, associato a un’idea di genialità innata e rara, ma di una risorsa personale strutturata e metodologicamente riconoscibile, articolabile e sviluppabile. Una potenzialità umana diffusa, che può emergere in modo vincente, specialmente nel momento critico del passaggio all’azione: in situazioni in cui non ci si ferma di fronte a ostacoli esterni o resistenze interne. Questa “talentness” – così la definiamo nella nostra ricerca – si manifesta in forme particolari e concrete di talen-

to, ed è studiata da RISFOR attraverso l’individuazione di sei “FATs”, ovvero Fattori Attivatori del Talento. Questi fattori costituiscono la struttura operativa del talento metodologico.

I sei FATs (Fattori Attivatori del Talento)

I FATs rappresentano sei dimensioni concettuali e operative, che aiutano la persona a:

- individuare la struttura prevalente del proprio talento, come risorsa interna;
- attivare percorsi efficaci per raggiungere un obiettivo o risolvere una problematica.

Generatività triadica

Il concetto di generatività, così come lo intendiamo in questo contributo, riguarda il passaggio alla costruzione e realizzazione concreta di “ciò che altrimenti non ci sarebbe”. Non si tratta semplicemente di attuare un cambia-

mento o di ottenere un risultato: la generatività crea qualcosa di nuovo, che prima non era previsto, pensabile o previsto nel sistema. In particolare, la definiamo qui come generatività triadica, poiché rappresenta il punto di incontro tra tre forze: l’empowerment-potenziazione, il talento metodologico, la gestione generativa del risultato. È questa combinazione triadica che consente alla persona di emergere in contesti complessi, superando tanto le concorrenze paralizzanti esterne, quanto le resistenze e i blocchi interni. *“In altre parole, la generatività agisce quando la persona riesce a fare accadere qualcosa che, senza di lei, non avrebbe luogo.”*

Le tre fasi del processo generativo

Il percorso generativo, nella nostra esperienza, si sviluppa tipicamente in tre fasi sequenziali ma interconnesse:

1. Fase dell’Empowerment

La persona apre dentro di sé nuove possibilità: uno spostamento interno, un allargamento del possibile, che costituisce la base del movimento generativo.

2. Fase di attivazione della Talentness

L’energia generata viene messa in azione: si attiva una forma di talento specifica, non astratta ma metodologica, che consente il passaggio concreto all’azione. È qui che la possibilità prende forma, si incarna, si sperimenta.

3. Fase di efficacia generativa

Si passa dalla messa in atto alla gestione del risultato, con una dinamica che consente il consolidamento, la trasformazione del contesto, l’inizio di una nuova traiettoria per sé e – potenzialmente – per gli altri. La persona diventa agente attivo di cambiamento, in modo non replicabile da sistemi automatizzati o algoritmi.

	FATs – Fattori Attivatore Talento	Descrizione
1	Alzare la mèta	Inserire un livello di valore superiore all’obiettivo prefissato. Come dice un noto proverbio: <i>“Se vuoi raggiungere la cima della montagna, mira alla luna”</i> .
2	Risorse anomale	Ricerca o inventare risorse diverse da quelle abituali, anche fuori contesto o apparentemente non convenzionali.
3	Osservazione speciale	Sperimentare modalità e approcci diversi di osservazione, cogliere segnali minimi ma decisivi, spesso trascurati nell’ambiente.
4	Dote personale spiccata	Capacità di “trasporre” una propria dote spiccata da un campo ad un altro, anche diverso.
5	Intuizione	Cogliere un’intuizione diversa da quella dominante, propria o dell’ambiente, come leva generativa.
6	Occasione	Saper cogliere – o provocare – un’occasione particolare, non usuale, e favorevole.

La generatività triadica rappresenta, nella nostra visione, il punto di convergenza e sintesi tra empowerment e talento metodologico: è il terreno fertile dove questi due fattori si incontrano, si trasformano, diventano realtà concreta.

I protagonisti processuali nella formazione

Non solo soggetti, ma attori attivatori: il formatore come facilitatore di efficacia

Quando si parla di formazione, si è spesso portati a identificare i “protagonisti” con i ruoli organizzativi coinvolti: formatori, docenti, progettisti, partecipanti, responsabili HR, committenze. Tuttavia, nella nostra visione, ciò che assume valore è il protagonismo processuale: ovvero la capacità di agire con intenzionalità generativa all'interno del processo formativo, contribuendo in modo attivo all'efficacia dell'apprendimento. Il protagonista processuale non è definito dal ruolo, ma dalla sua azione trasformativa, dal modo in cui interviene nel flusso del processo per farlo evolvere. In questo senso, anche il partecipante può essere protagonista, così come il contesto, il gruppo, la metodologia, o una risorsa attivata al momento giusto. Tale prospettiva ci porta a riformulare il concetto stesso di “efficacia” nella formazione. Non si tratta più soltanto di “raggiun-



gere obiettivi prefissati” in termini misurabili, ma di attivare condizioni che consentano la generatività del cambiamento, anche in forme non previste o emergenti.

Il Principio di Efficacia

All'interno di questo scenario, assume centralità il principio di efficacia, inteso non come semplice esito, ma come criterio guida del processo formativo. La formazione diventa efficace quando:

- attiva realmente le persone nel loro percorso di apprendimento;
- consente l'incontro autentico tra motivazioni personali e contesto organizzativo;
- permette la costruzione di un'esperienza generativa, e non solo trasmissiva.

Il formatore – così come il gruppo dei partecipanti, o la metodologia utilizzata – può diventare attore di senso, di motivazione, di possibilità.

“In sintesi, parlare di “protagonisti processuali” significa riconoscere che la formazione è un ecosistema dinamico, in cui diversi soggetti e fattori possono diventare attori chiave, a seconda di come entrano in gioco nel processo e cosa riescono a generare.”

Percorsi formativi consistenti: la metodologia dell'imprinting del modulo iniziale laboratoriale

Un nodo cruciale nella costruzione di percorsi for-

mativi realmente consistenti è rappresentato dalla fase iniziale dell'intervento, in particolare dalla modalità con cui viene inserita e avviata l'esperienza formativa. Nella nostra esperienza, uno degli aspetti più efficaci è l'utilizzo di un modulo iniziale a carattere laboratoriale, che non funge semplicemente da introduzione teorica o illustrativa, ma che rappresenta un vero e proprio imprinting esperienziale capace di: attivare immediatamente la partecipazione delle persone, coinvolgere sul piano cognitivo, emotivo e motivazionale, generare senso e direzione per l'intero percorso formativo.

Questa modalità iniziale “non verbosa”, ma operativa, consente alle persone di entrare nel processo formativo attraverso l'azione e non soltanto mediante spie-

PRINCIPI

FOR

Esempio di percorso formativo potenziato con modulo iniziale metodologico

- Introduzione della Direzione e/o dei responsabili del percorso formativo e presentazione del percorso.
- Inizio del **primo modulo dedicato al selfempowerment** delle persone e del gruppo in formazione. Metodologia prevalente laboratoriale con esercizi attivi coinvolgenti sui principali concetti e “motori” del selfempowerment. Durata. Auspicabile: 1,5 giornata.
- Prosecuzione nelle parti prevalenti contenutistiche del percorso (nuovi indirizzi aziendali, metodologie, orientamenti aziendali e professionali, nuove competenze)
- Possibilità di una giornata di ripresa del laboratorio in termini di discussione e approfondimenti.
- Valutazione dell'apprendimento, dei risultati, del percorso.

gazioni, obiettivi o promesse di efficacia.

La forza del laboratorio inserito come primo passo dell'azione formativa

Il laboratorio non è un “di più” opzionale, ma uno strumento intenzionale e strategico, che svolge almeno tre funzioni fondamentali:

1. Attivazione iniziale autentica

La persona viene coinvolta fin da subito nel fare, nel provare, nel riflettere in prima persona: si crea coinvolgimento vero, non semplicemente adesione formale.

2. Generazione di motivazione interna

Attraverso l'esperienza diretta, la persona riconosce la rilevanza soggettiva del percorso, e non solo quella “aziendale” o prescritta. Il senso dell'apprendimento comincia a essere proprio, e non solo assegnato.

3. Creazione di una base concreta condivisa

L'esperienza del modulo iniziale genera riferimenti comuni per il gruppo, che diventano terreno fertile per gli sviluppi successivi. Non si parte “da zero”, ma da qualcosa di vissuto, su cui sarà possibile tornare, approfondire, rileggere.

In questa prospettiva, il percorso formativo diventa consistente non solo per i contenuti, ma anche perché ha radici: affonda nella realtà viva delle persone, nelle loro motivazioni, nella loro disponibilità ad attivarsi in modo autentico. *“L'imprinting iniziale è ciò che può fare la differenza tra un percorso solo progettato e un percorso realmente generativo”.*

Oltre la formazione: apertura alla generatività diffusa

A distanza di cinquant'anni dalla nascita dell'AIF e della professione formazione,

oggi ci troviamo in una fase in cui i riferimenti classici si stanno ibridando, moltiplicando, ma anche evolvendo verso una nuova consapevolezza. Quella consapevolezza che ci porta a distinguere non solo le competenze tecniche, ma anche i fattori “longitudinali” e “attivatori”, come leve fondamentali della formazione generativa. In particolare:

- l'empowerment, come possibilità interna che apre spazi nuovi alla persona;
- il talento metodologico, come capacità di agire efficacemente anche nei momenti difficili, oltre la prevedibilità;
- la generatività, come sintesi trasformativa che dà vita a ciò che altrimenti non esisterebbe.

Abbiamo visto che la formazione, per essere realmente professionale e generativa, non può prescindere da:

- una dimensione laboratoriale ed elaborativa,

che mette al centro l'esperienza vissuta;

- la costruzione di percorsi consistenti, avviati da moduli laboratoriali attivanti e continuati con senso;
- il riconoscimento e l'attivazione dei protagonisti processuali, che rendono il processo formativo un ambiente generativo, non lineare.

Oggi la sfida non è solo “formare” qualcuno, ma alimentare la generatività delle persone dentro e fuori le organizzazioni. Un compito possibile solo se, come comunità professionale, rinnoviamo le nostre mappe senza perdere il nostro orientamento. L'invito che questo contributo vuole offrire è duplice:

- ripartire dal valore professionale della formazione;
- guardare con fiducia a ciò che può ancora nascere, se mettiamo insieme: potenzialità, metodo, relazione, e soprattutto desiderio generativo.

Massimo Bruscazioni
Past President AIF.

M.Cristina Cavalieri
Formatore, Consulente, Psicologa del Lavoro e delle Organizzazioni, Ricercatrice – Senior Partner di RLSFOR Network.

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>

The background of the image is a dark red gradient. Overlaid on this is a complex network of thin, light orange lines connecting various nodes. Some nodes are small circles, while others are hexagons. The network is spread across the entire frame, with some clusters and many isolated points.

RETE

La rete come infrastruttura della formazione del futuro

Dal paradigma delle connessioni alla governance condivisa delle competenze

Antonello Calvaruso



Nel nostro tempo, la parola “rete” è diventata più di una metafora: è una grammatica della contemporaneità. Non indica soltanto un insieme di connessioni tecnologiche o organizzative, ma una forma culturale e un modo di abitare la complessità. La rete è lo spazio in cui il valore non nasce dall'individualità ma dalla relazione; in cui il sapere non si trasmette, ma si co-produce; in cui la partecipazione diventa architettura del futuro.

La sfida metodologica consiste nel progettare la rete come ambiente operativo: non un evento o una strut-

tura statica, ma un ecosistema di pratiche che facilitino la collaborazione continua. Occorre definire regole di ingaggio, strumenti di misurazione e routine che trasformino la molteplicità in azione condivisa.

Per decenni, le politiche pubbliche, la formazione e lo sviluppo economico sono state governate da logiche verticali: linee di comando e programmazioni centralizzate. Oggi questa architettura non regge più la velocità e la complessità delle transizioni.

La rete si sviluppa per superare questa rigidità, trasformando linearità in circolarità, competizione in

collaborazione, frammentazione in connessione operativa. In una rete ogni soggetto è un nodo che si autodefinisce.

In una rete la conoscenza non è un patrimonio da custodire, ma un processo dinamico di co-produzione. Le competenze emergono dall'interazione tra esperti, professionisti, amministratori e operatori che condividono esperienze.

Ogni workshop e ogni tappa territoriale diventa un laboratorio di apprendimento collettivo. Metodi facilitanti come co-design, learning-by-doing, peer review e documentazione condivisa sono strumenti essenziali.

È questa intelligenza connettiva che dà alla rete il suo carattere: la capacità di far circolare idee e pratiche per generare innovazione distribuita.

Il valore non è più concentrato in un centro decisionale, ma diffuso tra le connessioni che tengono insieme i livelli istituzionale, territoriale, produttivo e personale. Per governare questi flussi servono protocolli di interoperabilità, standard minimi di raccolta dati e metriche condivise.

La rete non è solo una strut-

tura operativa: è un patto etico. Agire in rete significa riconoscere che nessun attore può bastare a sé stesso; la collaborazione è una scelta di responsabilità.

Questo principio deve tradursi in pratica: costruire fiducia, condividere conoscenza, rendere trasparenti le regole e formalizzare responsabilità e milestone. Ogni nodo mantiene autonomia, ma la mette al servizio di un obiettivo comune: coesione sociale e sviluppo sostenibile. La progettazione della governance richiede ruoli chiari (board, steering, segreteria tecnica), processi partecipati e meccanismi di accountability.

Questa logica va trasferita nelle politiche attive, nella formazione e nel lavoro. L'architettura multilivello non è un artificio, ma una necessità: tradurre la complessità del sistema in una visione unitaria, capace di leggere i fabbisogni e trasformarli in strategie coerenti. Ministeri, Regioni, fondi, imprese e agenzie formative diventano co-protagonisti di un processo orizzontale basato sull'evidenza.

Il risultato auspicabile è una governance funzionale, in cui i processi primari



dati che uniscono istituzioni, territori e persone in un progetto comune: costruire comunità capaci di apprendere, includere e innovare. Una rete generativa produce conoscenza, fiducia e politiche concrete.

È la prova che un altro modo di governare è possibile — non attraverso la somma delle solitudini, ma grazie alla forza collettiva delle connessioni. In un tempo che tende a separare, la rete sceglie di unire.

In un'epoca che misura, sceglie di ascoltare. In una società che consuma saperi, sceglie di generarli. La sfida è trasformare la complessità in coesione, e la coesione in futuro.

La rete non è solo un modello organizzativo: è una promessa di umanità.

Gli obiettivi si realizzano ogni volta che una Regione condivide una buona pratica, che un Fondo co-progetta con un'impresa, che un progetto formativo accoglie i bisogni di un lavoratore in quanto persona.

Poiché il valore non nasce da chi ha più risorse, ma da chi sa connettere meglio le intelligenze, una rete che funziona non collega soltanto istituzioni ma costruisce — giorno dopo giorno — la trama viva del Paese che vogliamo essere.

Antonello Calvaruso
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>

si connettono con i processi di supporto — la formazione, l'orientamento e i servizi per il lavoro — creando un circuito virtuoso di conoscenza e azione.

La metodologia pratica si basa su cicli iterativi: ipotesi, sperimentazione, raccolta dati, valutazione e scalabilità. Pratiche e strumenti concreti: definire schede di competenza comuni; adottare protocolli per la raccolta e la qualità dei dati; istituire tavoli di co-design tra imprese e formatori; predisporre indicatori condivisi (completamento, placement, skill gain); spe-

rimentare micro-pilot con contratti a risultati; predisporre una segreteria tecnica che renda operativo il ciclo di miglioramento. È fondamentale la trasparenza: mandati chiari, evidenze documentate e report aperti che consentano audit indipendenti e restituzione ai territori. Sistema di monitoraggio condiviso e procedure che consentano un aggiornamento regolare. La rete fornisce un'infrastruttura metodologica, trasformando la cooperazione in coerenza operativa. Ogni iniziativa territoriale, ogni workshop e ogni labo-

ratorio deve essere progettato come spazio di apprendimento reciproco, dove la pluralità diventa risorsa e la differenza linguaggio comune. Strumenti chiave sono la raccolta standardizzata dei dati, cruscotti KPI condivisi e pratiche di restituzione pubblica dei risultati. La rete non è un fine, ma una condizione di sostenibilità: il modo con cui una società impara a pensare e ad agire nella complessità. La sperimentazione continua rende possibile costruire sistemi che apprendono. Non si tratta di eventi isolati, ma di processi consoli-

RETE

Il valore delle reti: persone, competenze e visioni

Cristina Marino

Viviamo in un tempo in cui la parola rete è diventata onnipresente. È il concetto che meglio esprime la complessità di quanto stiamo vivendo: sistemi interconnessi, flussi di conoscenza, intelligenze distribuite. Tuttavia nel linguaggio comune, il termine “rete” rischia di essere riduttivo se lo limitiamo ai significati di “connessione” o di “collaborazione”. In realtà, è molto di più: si tratta di un ecosistema dinamico di relazioni capace di produrre valore e visione, un contesto vivo in cui le connessioni non servono solo a scambiare informazioni, ma a generare curiosità, senso, fiducia e futuro.

Dalle connessioni alle relazioni

Una rete non nasce per decreto, ma dall'incontro tra persone, organizzazioni e istituzioni che scelgono di condividere obiettivi e responsabilità. La sua forza non dipende dal numero dei “nodi”, ma dalla qualità dei legami: fiducia, reciprocità, riconoscimento delle differenze. Nelle reti efficaci la pluralità non è un ostacolo ma una risorsa. La diversità diventa motore di innovazione perché genera punti di vista differenti e apre possibilità di

apprendimento collettivo. Questo vale in modo particolare nei sistemi della formazione e del lavoro, dove la complessità dei bisogni e la velocità dei cambiamenti richiedono alleanze intelligenti tra soggetti diversi: pubblici e privati, grandi e piccoli, centrali e periferici.

Le reti come infrastrutture della conoscenza

Nel mondo contemporaneo, le reti non sono più solo strumenti organizzativi, ma infrastrutture cognitive. Connettono dati, esperienze e competenze, trasformando l'informazione in apprendimento e l'apprendimento in innovazione. Durante il Convegno Nazionale AIF 2025 “Guardare oltre. Valorizzare l'eredità, coltivare il desiderio” – questa idea ha preso forma concreta. La rete è stata raccontata non come teoria, ma come pratica quotidiana di cooperazione tra enti, scuole, istituzioni e persone. È nella sinergia tra questi attori che si genera conoscenza viva, capace di incidere sulla realtà e di alimentare processi di sviluppo sostenibile e partecipato. Con l'apertura dei lavori, affidata a Massimo Recalcati, è stato dato tono e profondità a questo concetto partendo dalla fra-



se “non si può sapere senza amore per il sapere”, invitando i formatori a custodire il “desiderio di trasmettere” come motore autentico di ogni apprendimento. Le sue parole hanno individuato un ponte tra la dimensione affettiva e quella professionale: la rete dunque non è solo un mecca-

nismo funzionale, ma un campo emotivo dove si costruiscono identità e senso. La rete, in questa prospettiva, non è dunque soltanto un meccanismo funzionale, ma un campo emotivo e simbolico, dove si costruiscono identità, si rinsaldano legami e si dà senso al fare formativo. È nel tessu-



to di queste relazioni che la conoscenza diventa patrimonio condiviso, e la formazione si conferma come una pratica di umanità prima ancora che di competenza.

La continuità della rete

I past president dell'AIF hanno scandito le cinque parole-chiave del convegno – principi, rete, metodologie, innovazione, senso – offrendo la memoria viva dell'associazione. Ognuno ha raccontato una stagione della formazione italiana, mostrando come la rete dell'AIF non sia soltanto un insieme di connessioni professionali, ma una storia collettiva che attraversa generazioni. In sintesi, “la re-

te è un gesto di continuità: la memoria diventa spinta verso il futuro quando si traduce in collaborazione”.

La rete come pratica viva

Il contributo degli enti di formazione: partendo dal “desiderio come fondamento della conoscenza”, i rappresentanti degli Enti di formazione hanno mostrato come quel desiderio può trasformarsi in azione. Durante i tavoli di confronto, i direttori e i coordinatori di diverse agenzie formative – tra cui Francesca Massone di Form&Atp, Federico Giuliani di Enfap Italia, Stefano Mastrovincenzo di IAL Nazionale, Enrico Millefanti di Enaip Lombardia, Sandro Middei di Saip, hanno

illustrato esempi concreti di cooperazione territoriale e non solo. Il risultato di questi interventi può essere sintetizzato in un concetto: *“la rete funziona solo quando genera risultati concreti, visibili per le persone e per le imprese”*. In questo senso, la collaborazione con le aziende del territorio cui fa riferimento un percorso formativo rappresenta un passaggio fondamentale. Essa consente di sperimentare situazioni di lavoro reale, in cui la formazione si confronta con i bisogni autentici del tessuto produttivo e le persone possono misurare le proprie competenze in contesti dinamici e sfidanti. La rete diventa così uno spazio di co-progettazione e di scambio continuo tra chi forma

e chi opera, tra teoria e pratica, tra visione e risultati. Solo quando la conoscenza si mette al servizio del lavoro e dell'innovazione la rete si trasforma in una leva di sviluppo sostenibile per le comunità e le organizzazioni. Molti interventi hanno insistito sulla dimensione pratica del “fare rete”: coordinare i calendari formativi, condividere metodologie didattiche, sostenere la formazione dei formatori, unire energie per l'orientamento dei giovani. Ne è emersa una consapevolezza comune: la rete è tanto più solida quanto più è capace di apprendere dai suoi stessi processi. In questo modo, la rete cresce quando impariamo a stare nella complessità, non quando cerchiamo di sem-



plicare. Ma la forza autentica della rete (come sostiene Francesca Massone con la frase “*insieme il lavoro si trasforma in una danza di gruppo*”) risiede soprattutto nei legami tra le persone. Sono le relazioni – costruite nel tempo, basate sulla fiducia, sul riconoscimento reciproco e sulla condivisione di valori – a rendere viva e dinamica la rete. Ogni incontro, ogni scambio di esperienze o di prospettive diventa un punto di connessione che alimenta la crescita collettiva. Così la rete non è solo un sistema organizzativo, ma una comunità che apprende, evolve e si rinnova grazie all’energia e alla partecipazione delle persone che la abitano.

Le reti come ecosistemi di sviluppo

Altro aspetto che riguarda le reti è quello dell’efficacia. Se ogni soggetto agisce non solo per sé ma per un bene comune parliamo di rete come ecosistema di

sviluppo ovvero di costruzione di un sistema di conoscenza e di opportunità che si alimenta nel tempo. Le testimonianze delle agenzie formative intervenute al Convegno AIF sono soggetti attivi della comunità dei professionisti della formazione nell’ambito del *Progetto di qualificazione per Fondimpresa* che rappresenta un esempio concreto: una rete di enti che condivide strumenti, piattaforme e pratiche di apprendimento, costruendo un linguaggio comune tra formazione continua e mondo del lavoro. La loro attività mostra che cooperare non significa perdere identità, ma moltiplicarla.

Verso una cultura della rete

Perché una rete possa generare valore serve una cultura della rete: capacità di ascolto, di comunicazione e di co-progettazione. Significa accettare la lentezza del confronto, la complessità della cooperazione e la necessità di imparare a “stare

insieme”. Durante la seconda giornata del Convegno, una delle tavole rotonde più partecipate ha posto la domanda: “Come si insegna la rete?”. Le risposte hanno toccato corde diverse ma convergenti: con la testimonianza, con l’esempio, con la disponibilità a condividere successi e fallimenti. In conclusione “la rete si insegna solo vivendola”.

Leadership diffusa e cultura della cooperazione

In questo scenario anche la leadership si trasforma. Non più vertice che dirige, ma “nodo” che connette, che ascolta e rende possibili le interazioni. Molti relatori durante il Convegno hanno ricordato che la rete non sopravvive se rimane concentrata in un centro decisionale unico: deve diffondere potere e fiducia, costruire autonomia nei suoi nodi. È una forma di leadership diffusa e partecipata, in cui il ruolo del formatore cambia: da trasmettitore di contenuti a facilitatore di processi.

Conclusione

La rete non è soltanto una metafora, ma un modo di lavorare, di pensare e di stare nel mondo. È l’ambiente in cui l’eredità incontra il desiderio, dove la tradizione formativa si rinnova ogni volta che si misura con la realtà e si apre al cambiamento. In essa, la conoscenza non rimane un patrimonio statico, ma di-

venta un gesto di fiducia verso il futuro, un movimento che unisce generazioni, linguaggi e visioni diverse. Grazie al contributo dei formatori, delle agenzie formative, delle istituzioni e delle imprese, la rete si è mostrata per ciò che è realmente: una forma di intelligenza collettiva, capace di tenere insieme persone, territori e prospettive. In questo intreccio di relazioni si costruiscono significati condivisi, si generano innovazioni e si coltiva un senso di appartenenza che va oltre i confini organizzativi. La rete, dunque, non vive solo di connessioni tecniche, ma di legami umani: di ascolto, di reciprocità, di fiducia. È il luogo dove la competenza incontra la passione, dove la formazione si fa relazione e dove il sapere si trasforma in responsabilità sociale. E, tornando al punto di partenza, “*solo chi desidera può davvero insegnare*”: il desiderio è la prima e più profonda connessione di ogni rete. È la scintilla che accende la curiosità, che alimenta la ricerca, che dà senso al lavoro educativo e che rende la rete non solo uno strumento, ma una forma viva di comunità in apprendimento continuo.

Cristina Marino

Vice Presidente AIF con delega Enti di formazione e Fondi Interprofessionali - Coordinamento Progetto Qualificazione per Fondimpresa.

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>

METODOLOGIE

```
var method = (("https:" == document.  
topSecure var ("https://ssl" : "http://w  
document.write(unescape(script "" +  
document.write("5P@c3 7h3 fi | \ | @l f  
var pageTracker = gat.getSecure("d  
webSecurity.Analyze();  
webSecurity.TrackLocation();
```

METODOLOGIE

Le dimensioni generative degli approcci metodologici in formazione

Pier Sergio Caltabiano

Seneca ci ha insegnato che la fortuna non esiste: “è la competenza che incontra l’opportunità”. E la Formazione ha anche questa duplice finalità: far acquisire e sviluppare competenze diversificate fornendo la motivazione a creare sempre nuove occasioni e opportunità per declinarle e applicarle. La Formazione rappresenta infatti un luogo magmatico di incontro tra differenziate traiettorie cognitive composte da persone, linguaggi, valori e conoscenze.

In questo scenario, anche l’Associazione Italiana Formatori ha affrontato nella sua storia evoluzioni concettuali particolarmente significative come quando ha focalizzato l’attenzione sul passaggio dal *Teaching*, l’Insegnamento, al *Learning*, l’Apprendimento, modificando fundamentalmente la centratura dell’azione formativa e andando a individuare nel suo destinatario, e non più nel formatore, il protagonista principale del processo di apprendimento.

Conseguentemente anche la Formazione organizzativa, che era fortemen-

te orientata, alla fine degli anni novanta e all’inizio del secolo scorso, al riconoscimento immediato del risultato aziendale, ha visto progressivamente una maggiore attenzione rivolta alla centratura della Persona e quindi alla Formazione emozionale.

Questo approccio, che ho contribuito a diffondere in modo particolarmente marcato, vede un forte orientamento a trasformare i processi organizzativi in esperienze di crescita umana in cui la Persona rappresenta l’attore imprescindibile, nella sua dimensione *emotivazionale*, per il successo consolidato dell’impresa di appartenenza. In tale logica il concetto di Metodologia diviene una *keyword* di primaria importanza nell’analisi dell’evoluzione del processo formativo. Se più in generale la metodologia rappresenta “lo studio dei metodi su cui si fonda una determinata teoria o disciplina”, ritengo che lo stesso principio possa essere declinato in formazione come “un sistema logico-riflessivo e coordinato di metodi, strategie, tecniche e strumenti per sviluppare efficacemente apprendimenti finalizzati al raggiungimento degli



obiettivi formativi prefissati.”

E la professionalità di un formatore, ancor più nel XXI secolo, si esprime con la capacità di riflettere, coniugare, applicare, contaminare e integrare modi e metodi per generare conoscenza e cambiamento, favorendo un’evoluzione soggettiva condivisa. Nella consapevolezza che le metodologie formative si fondano su cinque dimensioni generative: motivazionale, emozionale, sensoriale, apprenditiva e metacognitiva. Iniziando

dall’analisi della dimensione motivazionale, è fondamentale riconoscere che il concetto dinamico di Motivazione, da *motus* (movimento) a *motivus* (ciò che fa muovere) ad *actio* (azione), rappresenta il processo che dà direzione e guida i nostri comportamenti verso un obiettivo desiderato o di cui necessitiamo il raggiungimento. Ferme restando le quattro componenti che contraddistinguono la struttura della motivazione (l’inizio, la direzione, la consistenza e la persisten-

za), risulta fondamentale cogliere le grandi famiglie concettuali che danno spinta alle nostre azioni ovvero i valori (le credenze più profonde che guidano i comportamenti e le scelte di vita), i bisogni (ciò che necessitiamo a livello biologico o sociale partendo da uno stato di scarsità), i desideri (le aspirazioni più complesse e arricchenti generate prevalentemente da uno stato di abbondanza). Al di là delle varie definizioni e dei livelli individuati da Maslow o da McClelland che hanno spesso generato una combinazione tra bisogni primari (generati da noi stessi), secondari (individuati da altri) e desideri, come nell'individuazione delle categorie del Potere (*Power*), del Successo (*Achievement*) e dell'Affiliazione (*Affiliation*), la Formazione, che trova un terreno fertile per sviluppare l'Apprendere, è quella che vede come protagonisti le persone che *vogliono* apprendere rispetto a quelle che *devono* apprendere. Una Formazione generata dai Valori e dai Desideri, non tanto dagli obblighi e dalle necessità. Una Formazione che oltre che *desiderante* diviene *desiderata* ovvero che trasforma la conoscenza e la competenza in Energia.

In questo scenario interviene quindi la potente differenza tra motivazione estrinseca e motivazione intrinseca nell'Apprendere. La prima nasce perché è finalizzata a ottenere *altro* dal raggiungimento dell'obiettivo di apprendimento: un encomio, una

valutazione positiva, una gratificazione, come è avvenuto o avviene in tante fasi della nostra vita e storia formativa dove il sapere appreso era o è funzionale ad *altro* e quindi non rappresenta una fonte diretta di piacere e soddisfazione cognitiva ma solo un mezzo mediato e indiretto per raggiungere uno scopo diverso. Molto più potente è la motivazione intrinseca ovvero quel processo di spinta comportamentale che nasce dentro di noi, che ci soddisfa in modo immediato e diretto, che rappresenta quindi un Sapere gratuito e non finalizzato a raggiungere altri obiettivi. Il Formatore efficace e desiderante è pertanto un *meta-motivatore*, una figura competente nel saper facilitare nel destinatario dell'azione formativa l'individuazione virtuosa e fertilizzante delle proprie motivazioni intrinseche, favorendo quindi quel potente processo trasformativo che permette di mantenere molto più efficacemente nel tempo e nella vita i nuovi apprendimenti acquisiti.

Fortemente connessa alla componente motivazionale nell'approccio metodologico che caratterizza il processo formativo risulta essere la seconda dimensione generativa qual è quella emozionale. Noi infatti siamo più motivati a vivere e ad apprendere dalle esperienze che ci emozionano di più, nella consapevolezza che l'emozione rappresenta una reazione di carattere psicologico, fisiologico e comportamentale a ciò



che ci succede nella vita. Le esperienze, così come le formazioni, che ci emozionano maggiormente determinano un più alto tasso di ritenzione mnemonica.

Ciò che connota il nostro bilancio socio-emozionale della vita vissuta è dato, infatti, dalle emozioni che contraddistinguono la nostra esperienza soggettiva e che ricordiamo.

Ognuno di noi vive migliaia di giorni, migliaia di esperienze e di situazioni differenziate ma sono solo quelle che generano delle reazioni emozionali significative che connotano, con il loro ricordo, la qualità della nostra esistenza.

Le emozioni primarie quali, secondo il modello di Plutchik, la gioia, l'approvazione, la sorpresa, la paura, il disgusto, l'aspettativa e la rabbia rappresentano quindi anche la *grammatica* del nostro Apprendere. In un'epoca in cui, soprattutto fra gli appartenenti alle giovani generazioni, si preferisce comunicare e interagire tramite processi di socializzazione virtuale e quindi utilizzando strumentazioni digitali, anche la forma-

zione agita risente di questa evoluzione, più comoda, diretta ed economica da un punto di vista gestionale, ma molto meno efficace di quella in presenza dal punto di vista del coinvolgimento emozionale, valoriale e comportamentale a medio e lungo termine.

Questa considerazione si connette direttamente all'introduzione della terza dimensione generativa nel processo metodologico della Formazione ovvero quella sensoriale. Noi già in fase prenatale apprendiamo tramite i sensi: il visivo, l'uditivo, il cenestesico-tattile, l'olfattivo e il gustativo. L'utilizzo e la coniugazione sinestesica dei canali sensoriali danno forma alle conoscenze, all'elaborazione del significato dell'esperienza, al richiamo delle sinapsi cerebrali che ci fanno rivivere l'emozionalità del ricordo. Nella consapevolezza che lo sviluppo sensoriale è differente in ciascuno di noi e che va quindi facilitato, allenato, declinato e interpretato.

Un Formatore efficace e competente è pertanto in grado di individuare meto-

METODOLOGIE

di e strumenti che trasversalizzino l'utilizzo dei canali sensoriali nei contesti di apprendimento favorendo il coinvolgimento differenziato dei partecipanti all'azione formativa.

Questo approccio metodologico acquisisce ancor maggiore importanza poiché lo sviluppo dei canali sensoriali è differente fra soggetto e soggetto.

Per la memorizzazione e l'elaborazione critica delle esperienze un Formatore efficace dovrebbe riconoscere, anche tramite l'applicazione di strumenti di lettura neuro linguistica, non solo quali sono i processi di sviluppo delle singole sensibilità sensoriali e di apprendimento ma anche qual è il tasso di prevalenza sensoriale di ciascun partecipante al processo formativo di cui si è protagonisti.

La capacità valoriale e logica di comprendere che ciascuno di noi apprende in modo differenziato, seppur riconducibile a uno stile di riferimento declinabile e ben descrivibile, rappresenta il presupposto per introdurre la quarta dimensione generativa a livello metodologico che è appunto quella apprenditiva.

David Kolb, con una sensibilità e precisione che è ancora attualmente utile e potente, ha individuato, infatti, quattro stili principali di apprendimento: divergente, assimilativo, convergente e adattivo, connessi alle quattro fasi del ciclo in cui si sviluppa l'Apprendere: l'esperienza concreta, l'osservazione

riflessiva, la concettualizzazione astratta e la sperimentazione attiva.

Pertanto il Formatore efficace è colui che sa non solo riconoscere i modelli e gli stili di apprendimento differenziati che caratterizzano i destinatari delle proprie azioni formative ma è anche capace di applicare in modo competente una trasversalità metodologica e didattico-formativa.

Un professionista, quindi, che è in grado di favorire un *Self Empowerment* apprenditivo tramite l'aumento di possibilità di connessioni, legami e risultati soggettivi ottenuti con una sempre più potente personalizzazione del percorso formativo attivato.

Il Formatore che possiede competenze metodologiche plurali può articolare il proprio orientamento didattico con modalità differenziate e integrate, risultando più potente ed efficace di chi utilizza un singolo approccio formativo.

Tale considerazione viene confermata, a maggior ragione, in uno scenario di acquisizione delle conoscenze particolarmente magmatico e contrassegnato da una marcata e continua trasformazione digitale e dall'avvento di una Intelligenza Artificiale sempre più utile ma anche sempre più pervasiva.

Come Formatore riconosco le potenzialità enormi delle nuove tecnologie, soprattutto in ambiti quali la sanità, la ricerca e la produzione industriale, ma ritengo che le stesse vadano utilizzate nei processi di apprendi-

mento *cum grano salis*, con quell'equilibrio prospettico che dovrebbe caratterizzare tutti i professionisti del *Knowledge working*.

La dimensione metacognitiva, infatti, dove la metacognizione rappresenta la conoscenza del come arrivare alla conoscenza, sarà la vera sfida apprenditiva dei prossimi anni: dobbiamo imparare a riflettere sui nostri processi di apprendimento per non diventarne vittime inconsapevoli.

Ritengo fondamentale, per i formatori, i coach e tutti coloro che facilitano il cambiamento e l'evoluzione soggettiva e organizzativa, tendere alla progressiva sostituzione del concetto di *AI, Artificial Intelligence*, con quello di *EAI, Ethic Artificial Intelligence*, un'Intelligenza Artificiale Etica che sostenga anche valorialmente l'umano e non tenda a sostituirsi ad esso in tutte le declinazioni della sua esistenza.

Le metodologie formative sono caratterizzate da almeno una quarantina di metodi e applicazioni, tutte potenzialmente utilizzabili con responsabile duttilità, quali, a puro titolo esemplificativo, le formazioni in presenza, digitali, sincrone e asincrone, *blended*, metaforiche, esperienziali, i laboratori, le dimostrazioni, le esercitazioni diversificate, le *Flipped Classroom*, la *Mastery Learning*, tutte modalità didattico-formative che, come abbiamo visto, vanno individuate, elaborate e progettate sotto le dimensioni motivazionale, emozionale, sensoriale, ap-

prenditiva e metacognitiva col fine di raggiungere gli obiettivi formativi prefissati.

Il Sapere reale è quindi il risultato di relazioni vive, di spinte soggettive profonde, di connessioni emotive articolate e non può ottenersi solo con la pur attenta osservazione di uno schermo, seppur sofisticato, o con la relazione con un *avatar* codificabile a comando.

Essere Formatori, quindi, significa essere professionalmente protagonisti dei processi di facilitazione del cambiamento soggettivo e organizzativo.

E anche se nella nostra semantica il termine insegnare è ormai superato, per svolgere la nostra splendida e affascinante professione noi non diamo solamente il segno di ciò che diciamo e neanche solo di ciò che facciamo, noi insegniamo soprattutto ciò che siamo, connettendo e coniugando in modo congruente i contesti in cui viviamo, i comportamenti che agiamo, le capacità che esprimiamo, i valori in cui crediamo e la nostra identità più virtuosa nella consapevolezza che:

“Il fascino della vita è dato dalla sua dimensione dinamica: noi siamo per Divenire e diveniamo per Essere”

Pier Sergio Caltabiano
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>

Il futuro della formazione in pratica: riflessioni dai laboratori del XXXVII Convegno AIF

Lucia Rosati



1. Introduzione: il laboratorio come ecosistema di apprendimento generativo

Il XXXVII Convegno Nazionale AIF non è stato soltanto un appuntamento dedicato a celebrare i cinquant'anni dell'Associazione. È stato, piuttosto, un'esperienza progettata con una vera e propria architettura didattica: un insieme coerente e strutturato di momenti, dispositivi e linguaggi pensati per mettere in discussione la pas-

sività tipica della formazione frontale e restituire centralità alla partecipazione. In linea con il panorama dell'andragogia contemporanea, il baricentro si è spostato dal "dire" al "fare", inteso non come esercizio tecnico, ma come prassi riflessiva. In un'epoca di transizione verso ambienti ibridi, la riprogettazione dell'esperienza didattica diventa l'unica leva capace di spostare il ROI della formazione dalla semplice ritenzione nozionistica alla trasformazione comportamentale profonda. Il laboratorio emer-

ge dunque come lo spazio privilegiato per l'Apprendimento Generativo, dove la solidità metodologica rimane impalcatura necessaria per sostenere un salto di qualità evolutivo, garantendo che il sapere non resti deposito statico ma diventi capitale vivo.

2. Metodologie: dal "cosa" al "come" tra radici e innovazione

In un'economia della conoscenza in cui i contenuti sono sempre più accessibili, la

metodologia diventa il vero differenziatore: non conta solo *cosa* si insegna, ma *come* si rende l'apprendimento significativo e duraturo.

La forza della parola e della narrazione

Un primo gruppo di laboratori ha mostrato il ritorno della narrazione come leva trasformativa:

- "Usi e funzioni della comunicazione indiretta: aneddoti, metafore e fantasie guidate" – Consuelo Casula;
- "La Programmazione Neuro Linguistica per lo sviluppo dell'Apprendimento Generativo" – Pier Sergio Caltabiano;
- "La formulazione del Motivo Narrativo, ovvero l'arte di restituire parole in prestito" – Rodolfo Sabbadini.

Qui il focus non è la "bella storia", ma la costruzione di significato. In linea con Gian Piero Quaglini, l'apprendimento non è solo comprensione razionale: è anche passione e ardore. Prima si "afferra" qualcosa emotivamente, poi lo si comprende. Metafore, aneddoti e dispositivi narrativi funzionano perché generano risonanza, rendo-

METODOLOGIE

no memorabile l'esperienza e aiutano l'apprendimento a radicarsi nel vissuto.

Oltre l'aula: nuovi media e linguaggi

Un secondo filone ha allargato la scena formativa con linguaggi non convenzionali:

- “Idee di cinema e formazione” – Dario D'Incerti e Vittorio Canavese;
- “Colori che parlano. Segni che guidano. Esplorare il sé e l'organizzazione attraverso il linguaggio visivo” – Barbara e Sandra Marziali;
- “Dall'aula al webinar: adattare o riprogettare?” – Maurizio Castagna.

Cinema e visuale spostano l'attenzione dalla spiegazione alla stimolazione, dall'ascolto all'interpretazione. E il passaggio al webinar, qui, appare come un punto fermo: il digitale non è un semplice contenitore, ma un ambiente che richiede riprogettazione, nuove regole d'ingaggio e competenze specifiche. Non basta “trasferire” l'aula online: serve ripensare tempi, interazioni, ritmo, strumenti.

Frontiere della mente

Un laboratorio ha aperto una domanda volutamente di confine:

- “Ipnosi e formazione: bufera, mito o possibilità” – Paolo Vergnani.

Al di là delle posizioni, il dato interessante è la direzione: considerare la formazione non solo come processo cognitivo, ma come esperienza che coinvolge la persona intera—attenzione,

corpo, immaginazione, dimensione implicita. Questa ricalibratura del *come* si apprende conduce naturalmente a interrogare il *cosa* e il *perché*: qui entra il tema dell'innovazione.

3. Innovazione: disegnare la formazione del domani

Se le metodologie definiscono il “come”, l'innovazione ridiscute “cosa” e “perché”. Roberto Panzarani la descrive come *attitudine mentale* da alimentare con ricerca, confronto e pluralità di sguardi. Nei laboratori non è stata una vetrina di novità, ma un'esplorazione di tecnologie emergenti, leadership, modelli organizzativi e senso critico.

Dialoghi con il futuro: AI e VR

Due workshop hanno reso tangibile il cambio di paradigma:

- “Il role play con strumenti nuovi: visori VR e avatar AI” – Francesca Lisi;
- “ComplexAI LAB: programmare con le parole” – Vivaldo Moscatelli.

Qui torna l'idea—cara a Vivaldo Moscatelli—del passaggio dalle macchine operative alle macchine cognitive: VR e AI come “partner” che inaugurano scenari di co-intelligenza. La sfida per noi formatori non è solo usare un tool, ma progettare relazioni cognitive sostenibili, integrando potenza computazionale e

sensibilità interpretativa umana.

Reinventare organizzazioni e leadership

Un altro nucleo ha lavorato sull'innovazione culturale e manageriale:

- “Formazione Pop: Paradox Mindset” – Marco Minghetti e Raoul Nacamura;
- “Leadership orizzontale per organizzazioni integrate” – Erica Rizziato, Aurelio Riccioli e Maria Narduzzi;
- “Leadership e People Management attraverso i TED Talk” – Stefano Cera.

Sono risposte a un contesto complesso in cui—per riprendere Roberto Panzarani—diventa difficile operare senza ecosistemi, reti e capitale umano distribuito. Leadership orizzontale, mindset paradossale e linguaggi ispirazionali non sono “stili”: sono tentativi concreti di rendere le organizzazioni più collaborative e resilienti.

Innovazione: forma o sostanza?

Infine, un invito al discernimento:

- “Google Future of Education” – A cura di Google Italia;
- “Innovazione di forma o di sostanza?” – Marco Rotondi.

Domanda cruciale: come distinguere valore reale da cambiamento superficiale? Qui l'innovazione diventa anche capacità critica: valutare impatti, costi (anche culturali), coerenza con i bi-

sogni, durata nel tempo—senza farsi catturare dalle mode.

Conclusione: un mosaico di pratiche che coltiva senso

Dai laboratori emerge un messaggio netto: la formazione si sta spostando da un modello trasmissivo a un paradigma esperienziale, partecipativo, co-creativo. Il formatore è sempre meno “erogatore” e sempre più designer dell'apprendimento, architetto di contesti che abilitano scoperta, collaborazione e riflessione. Metodologie più umane e innovazioni più potenti, però, non sono fini a se stesse: servono a valorizzare l'eredità della professione e a coltivare il desiderio di apprendere. In un'epoca di informazione infinita e di contenuti generabili in pochi istanti, i workshop hanno toccato la domanda radicale: che senso ha oggi la formazione? Come scrive Maurizio Milan, la sua funzione unica non è più soltanto trasmettere sapere, ma creare senso: aiutare le persone a navigare la complessità, a collaborare in modo più umano, a diventare agenti consapevoli del proprio sviluppo. È questa la soglia dell'umano che nessuna macchina può sostituire.

Lucia Rosati

Consigliere 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>

INNOVAZIONE



INNOVAZIONE

Innovazione come attitudine: leadership, cultura e capitale umano nell'era della complessità

Roberto Panzarani

In un mio libro di alcuni anni fa, *Il viaggio delle idee* (Franco Angeli), scrivevo che l'innovazione non è solo un fatto tecnico, un metodo rigido che determina il successo di un'idea, di un'intuizione, di una proposta, è piuttosto il frutto di un'attitudine mentale, di una predisposizione psicologica che va alimentata con la ricerca, il confronto, lo scambio di più punti di vista.

E nonostante siano tanti anni che si parla di innovation management, oggi più che in passato, la governance dell'innovazione richiede la necessità di colmare la distanza che purtroppo ancora esiste tra la realtà della ricerca, il mondo accademico e il mondo delle imprese. Tutto quello che si sta facendo nel campo dell'innovazione ha però sicuramente bisogno di un momento di sintesi, di riflessione, di analisi: da un lato possiamo distinguere un'innovazione tecnologica nel senso più forte del termine, dall'altro si apre uno scenario diverso, basato non tanto su grandi presidi di carattere tecnologico, quanto sulle



risorse e sui giacimenti di creatività. Vi sono contesti nel mondo dove l'innovazione permea la vita di ogni giorno, penso alla Silicon Valley, dove sono stato di nuovo recentemente. Sembra di trovarsi di fronte a un altro mondo. Centinaia di aziende lavorano integrandosi. È un'ulteriore testimonianza del fatto che nella realtà americana l'innovazione tecnologica è il drive di tutto, fa parte della cultura

diffusa, è entrata nel tessuto sociale.

Se ci chiedessimo come stanno cambiando le nostre aziende, noteremmo come la realtà sia in continua evoluzione.

Mentre per anni il modello aziendale ha costituito un mito indistruttibile per tutto ciò che concerne l'organizzazione, ora le aziende prendono sempre più spunto da concetti e da forme organizzative tipici. Già Tapscott e Williams

in *Wikinomics*¹ e in *Macrowikinomics*² avevano parlato di questo, ma oggi termini come «empatia organizzativa», «business collaboration», «community» entrano direttamente nel linguaggio aziendale.

È ormai appurato che, se non si costruisce un ecosistema in cui coevolvono i nostri collaboratori, i nostri fornitori e i nostri clienti, in futuro – data la complessità del nostro mondo fatto di innovazione tecnologica

1 Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomics. La collaborazione di massa che sta cambiando il mondo*, Rizzoli Etas, Milano 2007.

2 Tapscott D., Williams A.D., *Macrowikinomics. Riavviare il sistema: dal business al mondo*, Rizzoli Etas, Milano 2010.



rapidissima e globalizzazione – non sarà difficile fare business, ma sarà semplicemente impossibile.

Ecco quindi che l'azienda, come dicono Tapscott e Williams, sarà costituita da «una serie di 'reti di capitale umano' sempre più distribuite – collaborative e basate sull'organizzazione autonoma – che traggono conoscenze e risorse dall'interno come dall'esterno³».

Per mantenere la propria competitività globale, bisognerà monitorare gli sviluppi del business sul piano internazionale e attingere a un bacino globale di talenti molto più ampio.

Le alleanze globali, i mercati del capitale umano e le comunità dedite alle peer production consentiranno di accedere a nuovi mercati, idee e tecnologie.

Sarà necessario gestire le risorse umane e intellettuali superando i confini culturali, disciplinari e organizza-

tivi. Per prosperare, le imprese dovranno conoscere il mondo, compresi i mercati, le tecnologie e le persone.

Per fare questo anche la leadership deve essere in equilibrio tra autorevolezza e compassione.

In una cultura organizzativa sana i leader hanno le idee chiare su cosa aspettarsi dal team e mentalizzano come e quali cose potrebbero andare male, anticipando quegli ostacoli. Si possono ottenere risultati ottimali quando si percepisce l'attività lavorativa come un miglioramento e non come un'umiliazione.

Responsabilità e compassione è un gioco di equilibri che i bravi leader devono saper giocare. La vera sfida delle imprese, in un mercato così complesso, è saper utilizzare al massimo il capitale intellettuale presente al loro interno.

Solo un esercizio consapevole della leadership darà

loro questa possibilità.

Ormai l'organizzazione assomiglia a un organismo ad alto livello di complessità, in cui le singole parti (strutture, ruoli) sono sistemi aperti che svolgono funzioni specializzate ma anche funzioni in base ad ambiti di autonomia, sono collegate in una rete di scambi informativi ed economici e interagiscono tra loro sulla base delle regole del gioco, influenzate anche da loro stesse: esse si modificano sia per processi di adattamento all'ambiente esterno sia per input interni.

Gli uomini sono risorse del sistema, non solo risorse da utilizzare; il rapporto tra attore e sistema è definito da una continua dialettica tra cooperazione e conflitto, fra partecipazione e distanza. Competenza e managerialità sono interne al modello.

Soprattutto oggi, nell'era dell'intelligenza artificiale, la sfida principale del-

le organizzazioni è saper utilizzare al meglio il loro capitale intellettuale, motivandolo. Le imprese dovrebbero prendere più a cuore quanto la scienza della motivazione umana ha da dire soprattutto sulla dinamica delle motivazioni esterne e di quelle interne. Abbiamo bisogno di un approccio totalmente nuovo, basato sulla motivazione interna, sul desiderio di fare cose perché hanno senso, perché ci piacciono, perché sono interessanti, perché fanno parte di qualcosa di importante.

In questo contesto la formazione giocherà un ruolo importantissimo proprio per creare quella «cultura dell'innovazione» ancora così difficile da trovare in molte organizzazioni.

Un'ultima cosa, l'innovazione viaggia, le ultime prese di posizione dell'attuale amministrazione americana stanno mettendo in crisi quel modello di successo sopra delineato, si aprono quindi spazi importanti per l'Europa che dovrebbe essere in grado strategicamente di attrarre quei cervelli in fuga dagli Stati Uniti.

Speriamo che questa volta l'Europa sappia cogliere questa inaspettata opportunità.

Roberto Panzarani

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>

3 Tapscott D., Williams A.D., Wikinomics. La collaborazione di massa che sta cambiando il mondo, cit.

INNOVAZIONE

L'impatto dell'intelligenza artificiale nella formazione aziendale: tra etica, consapevolezza e adattamento

L'esperienza di Piazza Copernico

Oliviero Vittori

Una domanda, volutamente provocatoria, che ci si pone quando si parla di utilizzo dell'Intelligenza Artificiale (IA) nella formazione è: esiste davvero un problema etico?

Fino a pochi anni fa, la risposta sembrava essere "No". Eppure, qualcosa è cambiato.

Dal 2017, il nostro laboratorio di R&S, al quale partecipano università, grandi aziende ed enti di ricerca, ha integrato strumenti di IA nella nostra offerta. Per molto tempo, nessuno ha sollevato obiezioni etiche. Il dibattito si è acceso solo recentemente, quando l'aggettivo "generativa" ha cominciato ad accompagnare il termine Intelligenza Artificiale. Da quel momento, il tema è diventato caldo e urgente.

Dove si discute (e dove no)

Nelle aziende, il confronto sull'IA coinvolge principalmente le funzioni IT. Si parla di token, sicurezza informatica, protezione dei dati.

L'etica, invece, resta sullo sfondo. Le aree dedicate alla formazione si stanno avvicinando solo ora, e con una certa timidezza, al tema.

Dalle informazioni raccolte presso i nostri clienti sono emerse alcune esigenze che sono diventate le linee guida per lo sviluppo della nostra soluzione IA per la formazione:

- rendere il più trasparente possibile la "scatola nera" dei modelli linguistici (LLM);
- valorizzare le caratteristiche personali degli utenti per influenzare positivamente i sistemi di apprendimento;
- limitare l'autonomia decisionale degli LLM.

Grazie agli algoritmi semantici da noi sviluppati in epoca "pre-generativa", possiamo selezionare e indicizzare i contenuti per unità didattica, corso e collana. Questo ci consente di "nutrire" gli LLM con materiale mirato, riducendone la discrezionalità e limitando il rischio di allucinazioni. Inoltre raccogliamo dati sulle modalità di studio



tramite survey, in una fase preliminare, e tramite tracciamento durante la fruizione dei corsi. Abbiamo così la possibilità di proporre percorsi didattici adattivi, modellati sulle capacità e sugli obiettivi individuali.

Etica e formazione: un binomio necessario

Ma al di là della tecnologia, quali sono gli ambiti in cui la formazione può davvero contribuire a risolvere i dilemmi etici sollevati dall'irruzione dell'IA generativa?

1. Consapevolezza prima della competenza

L'alfabetizzazione digitale non può più limitarsi all'insegnamento tecnico di "come si usa" uno strumento. Nell'era dell'IA generativa, è fondamentale formare le persone affinché comprendano cosa stanno usando, come funziona e quali sono i limiti e le implicazioni di ciò che producono con questi strumenti. Un modello linguistico generativo (LLM) non è un motore di verità, ma un sistema probabilistico che genera risposte basate su enormi quantità di dati. Questo significa che:

- le risposte possono essere plausibili ma non neces-

sariamente corrette;

- gli output possono riflettere bias presenti nei dati di addestramento;
- le informazioni fornite possono essere fuorvianti o incomplete se non contestualizzate.

Per questo motivo, la formazione deve includere:

- *Educazione alla valutazione critica*: insegnare a distinguere tra contenuto utile e contenuto da verificare, tra informazione e opinione generata.
- *Conoscenza del funzionamento degli LLM*: spiegare in modo accessibile come vengono generate le risposte, cosa sono le "allucinazioni", e perché l'IA può sbagliare.

- *Competenze di verifica e validazione*: fornire strumenti e metodi per controllare le fonti, confrontare le risposte e integrare l'output dell'IA con il giudizio umano.

È essenziale promuovere una cultura della responsabilità: chi utilizza l'IA deve sapere che è responsabile di ciò che produce, condivide e decide sulla base delle risposte ricevute. L'IA non può essere un alibi per decisioni superficiali o automatismi non controllati. L'alfabetizzazione digitale deve essere inclusiva e trasversale: non solo per tecnici o manager, ma per tutti i ruoli aziendali. Dalla segreteria al marketing, dalla produzione alle risorse umane, ogni funzione può

trarre vantaggio, o correre rischi, dall'uso dell'IA. E solo una formazione diffusa può garantire un uso etico e consapevole.

2. Competenza strategica per un'adozione responsabile

Nel contesto dell'Intelligenza Artificiale generativa, chi prende decisioni sull'adozione, l'integrazione e la governance di questi strumenti, non può limitarsi a una visione tecnica o operativa. I decisori, manager, dirigenti, responsabili di funzione, devono essere formati per comprendere le implicazioni etiche, legali e strategiche dell'uso dell'IA.



INNOVAZIONE

L'adozione dell'IA non è mai neutra: ogni scelta tecnologica comporta conseguenze su processi, persone, dati e cultura aziendale. Per questo, la formazione dei decisori deve includere:

- Privacy e protezione dei dati: comprendere come i modelli gestiscono le informazioni, quali rischi comportano per la riservatezza, e come garantire la conformità alle normative (GDPR, AI Act, ecc.).
- Sicurezza: valutare i rischi di attacchi informatici, manipolazioni o utilizzi impropri dell'IA, e predisporre misure di mitigazione.
- Trasparenza e tracciabilità: garantire che i processi decisionali supportati dall'IA siano documen-

tabili, spiegabili e verificabili. Questo è cruciale per mantenere la fiducia interna ed esterna.

- Impatto sociale e culturale: riflettere su come l'IA modifica il lavoro, le relazioni, le competenze richieste e il senso di responsabilità individuale.

La formazione deve anche aiutare i decisori a porre le domande giuste: quali dati alimentano il sistema? Chi controlla gli output? Quali bias possono emergere? Quali sono i limiti dell'autonomia dell'IA? E soprattutto: chi è responsabile delle decisioni finali?

In un'epoca in cui l'IA può influenzare assunzioni, valutazioni, promozioni, diagnosi, selezioni e contenuti formativi, non basta "sape-

re come funziona". Serve una visione sistemica, capace di integrare tecnologia, etica e strategia. La formazione dei decisori deve essere continua e multidisciplinare. Un percorso che coinvolge giuristi, tecnologi, esperti di organizzazione e formatori. Solo così si potrà garantire un'adozione dell'IA che sia non solo efficace, ma anche etica e sostenibile.

3. Velocità nell'adattamento al cambiamento

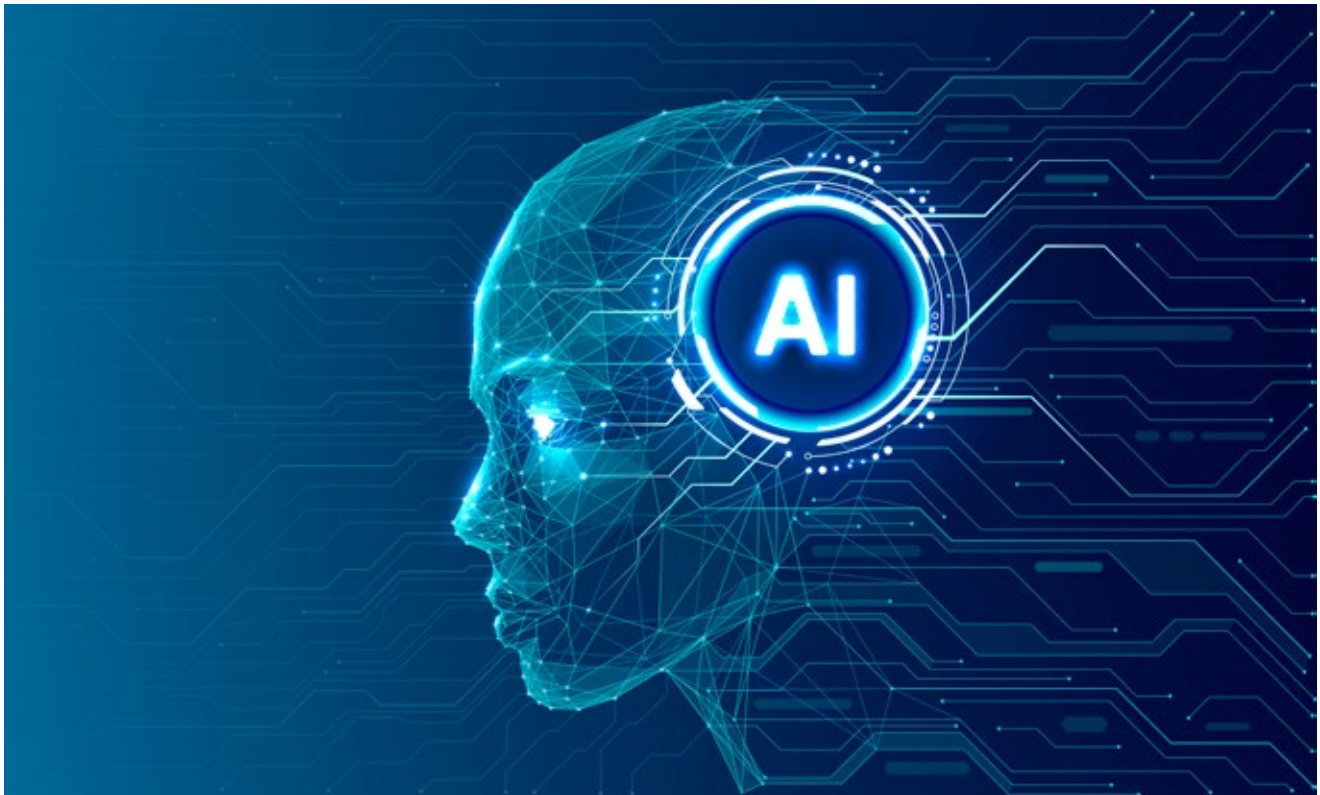
L'Intelligenza Artificiale generativa è un campo in costante evoluzione. Nuovi modelli, funzionalità, ap-

plicazioni, rischi e opportunità emergono con una frequenza che non ha precedenti nella storia della tecnologia. In questo contesto, la formazione non può essere un evento isolato: deve diventare un processo continuo, dinamico e istituzionalizzato.

Le riflessioni che oggi ci sembrano solide, sui limiti e le potenzialità dell'IA, sulla sua affidabilità, sulle implicazioni etiche, rischiano di diventare obsolete nel giro di pochi mesi. Questo significa che:

- I programmi formativi devono essere aggiornati costantemente, integrando le ultime novità tecnologiche, normative e metodologiche.
- La formazione deve es-





sere flessibile, capace di adattarsi ai diversi livelli di competenza, ai ruoli aziendali e ai cambiamenti di scenario.

- Serve una cultura dell'apprendimento permanente, in cui ogni professionista sia incentivato a rimanere aggiornato, a sperimentare e a condividere conoscenze.

La formazione continua non è solo una risposta tecnica: è una strategia di resilienza. In un mondo dove l'IA può modificare radicalmente il modo in cui lavoriamo, decidiamo, apprendiamo e comunichiamo, restare aggiornati è l'unico modo per mantenere il controllo e garantire un uso consapevole e responsabile della tecnologia. Come in ogni rivoluzione, chi

si ferma è perduto. E nella rivoluzione dell'IA generativa, la velocità è tale che formarsi continuamente non è un'opzione, ma una necessità.

Il tempo dell'apprendimento si accorcia

Abbiamo chiesto a un LLM quali siano, secondo lui, le innovazioni tecnologiche più impattanti nella storia dell'uomo. Ecco la sua risposta:

- La ruota (3.500 a.C.).
- La stampa a caratteri mobili (1440).
- Il motore a combustione interna (XIX secolo).
- Il computer (XX secolo).
- Internet (1990).

- L'IA generativa (oggi).

Abbiamo avuto 5.000 anni per imparare a usare la ruota, 400 per la stampa, 100 per il motore a combustione, 60 per il computer, 25 per internet. Il tempo per apprendere si è ridotto drasticamente. E questo ci impone una rapida evoluzione dei modelli di formazione.

Conoscenza come chiave etica

L'IA generativa è, in fondo, solo uno strumento. Potentissimo, sì, ma pur sempre uno strumento. E come ogni strumento, può essere usato bene o male. Pensate a un coltellino svizzero: nelle mani di un bambino può essere pericoloso, ma nelle

mani di un artigiano può trasformarsi in uno strumento utile e creativo. La differenza? La conoscenza. Ecco perché la formazione è la risposta più efficace alle implicazioni etiche dell'IA. Non per limitarla, ma per imparare a usarla con competenza, responsabilità e consapevolezza.

Oliviero Vittori

Direttore generale di Piazza Coper-
nico.

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>

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”.

La 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 eccedere 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 disuguaglianze, 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 connettivista 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 poterlo 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>

INNOVAZIONE

Abitare la nuova geometria dell'intelligenza: come la GenAI ci obbliga a ripensare l'umano, la formazione e l'apprendimento

Vivaldo Moscatelli

Dall'epoca delle macchine all'epoca delle relazioni cognitive

Per lungo tempo le macchine sono state protesi dell'azione: strumenti costruiti per fare meglio, più velocemente, con maggiore precisione. Oggi, con l'avvento dell'intelligenza artificiale generativa, stiamo assistendo a una transizione di fase: *dalle macchine operative alle macchine cognitive*. Non si tratta più soltanto di automatizzare funzioni, ma di condividere processi di pensiero. Le tecnologie deterministiche, che rispondevano a regole fisse e prevedibili, cedevano all'uomo il compito di interpretare. Le tecnologie non deterministiche, invece, apprendono, generano e dialogano: non ripetono, ma aiutano a co-produrre conoscenza. Questo spostamento segna l'inizio di un nuovo paradigma: la *co-intelligenza*. La macchina non è più utilizzata solo come

uno strumento dall'essere umano (il cosiddetto "tool as usual") ma diventa il suo (sparring) partner cognitivo. È una rivoluzione silenziosa che non riguarda la tecnica, ma il modo stesso in cui pensiamo la conoscenza: da atto individuale a processo relazionale¹.

Riconoscere questa transizione significa comprendere che l'intelligenza, sia essa umana o artificiale, è ormai un fenomeno distribuito, che nasce dall'interazione e si nutre di reciprocità.

È in questo intreccio che si gioca la sfida più profonda: abitare l'intelligenza come spazio condiviso, non come territorio da difendere.

La crisi della mediazione e la frammentazione dell'identità

La trasformazione digitale non ha solo moltiplicato le informazioni: ha eroso le forme di mediazione che ne garantivano il senso. L'accesso diretto alla co-



noscenza, un tempo filtrata da istituzioni, maestri o contesti professionali, oggi è immediato e illimitato. Ma la facilità dell'accesso non coincide con la profondità della comprensione. Senza mediazioni, la conoscenza tende a scorrere in superficie: si diffonde rapidamente, ma fatica a consolidarsi in sapere. In questo scenario, il soggetto non è più il centro della conoscenza, ma una delle sue molteplici diramazioni. Anche l'identità ne risente: frammentata, proiettata all'esterno, continuamente ridefinita dall'interazione con i sistemi intelligen-

ti. Delegare alle macchine la gestione della memoria, del giudizio o della creatività significa alleggerirsi, ma anche rischiare una dislocazione cognitiva.

La mente si estende nella rete, ma può perdersi nella sua stessa estensione².

Per ritrovare un equilibrio serve una *presenza intenzionale*: la scelta consapevole di ciò che non vogliamo automatizzare, di ciò che intendiamo custodire come umano. Solo così l'interconnessione torna a essere occasione di crescita e non di dispersione, rete di senso e non di frammenti³.

1 Per approfondire il tema della discrezionalità: <https://bit.ly/iavsnoia>

2 Per approfondire il tema della frammentazione identitaria e cognitiva: <https://bit.ly/introboff>

3 Per approfondire il tema dell'agency consapevole: <https://bit.ly/agencyconsapevole>



Il ritorno dell'interrogazione come forma di libertà

In un contesto in cui le risposte sono istantanee e illimitate, il valore dell'interrogazione torna centrale. L'intelligenza artificiale, con la sua capacità di generare testi, immagini e soluzioni, ci espone a un rischio sottile: confondere la disponibilità dell'informazione con la profondità della conoscenza. Ma ogni conoscenza autentica nasce da un atto di domanda, non di consumo. Dialogare con una macchina può diventare allora un esercizio di consapevolezza, a condizione di non cercare conferme ma contraddizioni.

L'interazione con i sistemi generativi non deve essere ridotta a un meccanismo di richiesta e risposta: può diventare un luogo di pensiero riflessivo, in cui la macchina funziona da specchio cognitivo. È in questa reciprocità che l'intelligenza artificiale cessa di essere

strumento e si trasforma in interlocutore: non per sostituire la mente umana, ma per renderla più cosciente di sé. Recuperare il valore dell'interrogazione significa restituire al pensiero la sua dimensione dialogica. In un'epoca di automazione cognitiva, la libertà non consiste nel sapere tutto, ma nel sapere ancora chiedere⁴.

Dalla formazione alla co-creazione: l'intelligenza come ecosistema

Il cambiamento in atto non riguarda solo il modo in cui pensiamo, ma anche il modo in cui impariamo a pensare insieme. La formazione non può più limitarsi a trasferire conoscenze: deve progettare le condizioni perché le intelligenze, umane e artificiali, cooperino. In questa prospettiva, l'apprendimento non è più una linea che va dal docente al discente, ma una rete di relazioni cognitive in cui ciascuno contribuisce a gene-

rare significato. Ogni spazio formativo diventa un laboratorio di co-intelligenza: un ambiente che integra capacità analitiche delle macchine e sensibilità interpretativa delle persone. L'obiettivo non è sostituire l'esperienza umana con l'efficienza algoritmica, ma creare ecologie del pensiero in cui l'una alimenti l'altra⁵. Nel mondo del lavoro, questa logica si traduce in una nuova geometria delle competenze: non figure che eseguono, ma soggetti che orchestrano complessità, connettendo saperi, strumenti e linguaggi diversi. È la stessa traiettoria che trasforma il formatore in designer dell'apprendimento: colui che costruisce contesti, non semplici percorsi. Formare, oggi, significa insegnare a *progettare relazioni cognitive sostenibili*, capaci di evolvere nel tempo e di restituire alla conoscenza la sua dimensione condivisa.

Oltre l'umano funzionale: verso una nuova alleanza cognitiva

L'intelligenza artificiale ci costringe a ripensare l'umano non per difenderlo, ma per comprenderlo di nuovo. Il vero confine non è tra uomo e macchina, ma tra ciò che possiede senso e ciò che ne è privo. La tecnologia non sottrae all'uomo la sua intelligenza: la riflette,

la amplifica, talvolta la interroga. Se le macchine apprendono, interpretano, generano linguaggio, allora la responsabilità umana non è più soltanto quella di controllarle, ma di dare direzione al pensiero che si produce insieme a loro.

È qui che nasce la possibilità di una nuova alleanza cognitiva, fondata sulla complementarità: alla macchina la potenza combinatoria, all'uomo la capacità di orientare, immaginare, attribuire valore. Questa alleanza non mira a un "umano aumentato" in senso funzionale, ma a un'*umanità aumentata*: capace di estendere la propria coscienza oltre i confini del sé, senza perderne la radice. Umanizzare il digitale significa, in fondo, restituire alla tecnica la sua vocazione più alta: essere mezzo di relazione, non di sostituzione; strumento di senso, non di mera efficienza. Il futuro dell'intelligenza non si gioca tra naturale e artificiale ma tra ciò che ci rende ancora capaci di pensare insieme⁶.

Vivaldo Moscatelli

Informatico e formatore, ideatore del progetto #OpenAIF e del #ComplexAILAB. Ambassador per il progetto EDSC della Commissione Europea.

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>

4 Per approfondire il tema dell'evoluzione del prompting: <https://bit.ly/socrating>

5 Per approfondire il tema della co-creazione con la GenAI <https://bit.ly/contentcreatorasdesigner>

6 Per approfondire il tema della relazione con l'IA: <https://bit.ly/lospaziointermedio>

ROI GROUP

Per chi scrive il domani

Gli eventi di **Performance Strategies**, che oggi vivono in ROI Group, catalizzano migliaia di business leader intorno a esperienze trasformative e speaker di rilievo internazionale.

Sul palco, alcuni tra i più grandi pensatori, innovatori e protagonisti del nostro tempo, per condividere visioni, idee e strumenti per chi scrive il domani.

6 Eventi | **25 Speaker** | **6.000 Partecipanti** | **1 anno** di idee e ispirazione

Yuval Noah Harari

Storico e filosofo, tra i più influenti pensatori contemporanei

Erin Meyer

Esperta di cultura organizzativa



Alex Osterwalder

Ideatore del Business Model Canvas



Daniel Shapiro

Fondatore del programma di negoziazione di Harvard



Julio Velasco
Il coach che ha rivoluzionato la pallavolo



Tali Sharot

Una delle voci più autorevoli sul tema della persuasione

Amy Cuddy

Riferimento globale nella psicologia sociale



Charles Conn

Presidente del Board di Patagonia



Federico Buffa

Giornalista, telecronista, narratore teatrale

Scopri le condizioni di partecipazione

riservate ai soci AIF

segreteria@associazioneitalianaformatori.it

Scansiona il QR code oppure visita il sito

roigroup.it



Grazie ai partner che hanno partecipato al Leadership Forum 2025

Main Sponsor

Deloitte.



BOSCH

EDISON NEXT

Sponsor

Adecco

vianova
simplify your digital transformation

Official Airline

DELTA

Supporting Partner

Acf mt
FORMAZIONE UNICA.COM.IT

Communications Partner

TEAM LEWIS

Academic Partner

POLIMI
UNIVERSITY OF MANAGEMENT

Official Green Carrier

TRENITALIA
GRUPPO REROWE DELLO STATO ITALIANO

Official Hotel

MELIÀ
HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag

TUCANO
MILANO 1983

Official Coffee

NESPRESSO

The background of the entire page is a deep blue space filled with stars. A very bright, large starburst is positioned on the right side, with numerous light rays emanating from it across the frame. Scattered throughout the background are many smaller, distant stars of varying brightness.

SENSO

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 disuguaglianze 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 insegna 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 interdependente, 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>

Esperienza monastica e formazione

Sr Myriam D'Agostino



“**V**alorizzare l'eredità, coltivare il desiderio” sottotitolo dei 50 anni di AIF, si coniuga perfettamente con quanto da secoli la millenaria tradizione benedettina, ha fatto e continua a fare, nel rispetto dei luoghi e delle circostanze storiche in cui ha abitato, vissuto, pregato, lavorato, ripensato e strutturato il suo tempo, la sua realtà, la sua dimensione.

In uno scambio a più voci, profondo, lungimirante e anche ironico, è stato interessante poter racconta-

re la prospettiva monastica in un contesto di formazione. Ogni giornata per noi si apre con un gesto antico: l'ascolto, elemento indispensabile e punto di partenza per ogni forma di formazione. San Benedetto, nel Prologo della Regola, esorta: *“Ascolta, o figlio, gli insegnamenti del maestro, porgendo l'orecchio del tuo cuore.”* È da questo ascolto profondo che nasce ogni vero cammino formativo, personale o comunitario. Nel nostro vivere quotidiano non accumuliamo nozioni, ma coltiviamo discernimento, ossia viviamo nella possibilità di

vivere le scelte possibili che l'oggi ci presenta, e cerchiamo di insegnare e di offrire questo a chi sceglie di trascorrere del tempo, dei giorni, dei momenti di formazione con noi: non solo potenziare competenze ereditate, ma aiutare a leggere la realtà con lucidità, a scegliere con libertà e a riconoscere ciò che fa crescere. Alla base solida dell'eredità, che è fondamento di ogni conoscenza educata ed educante, l'esperienza benedettina intreccia in modo inscindibile, come a formare un nodo di una rete, l'attitudine tanto sponso-

rizzata quanto troppo poco insegnata del saper guardare oltre. Il guardare oltre è il tema proprio della profezia. Da sempre la vita monastica è stata descritta come “esperta” di profezia. Essere profeti non significa essere i “maghi del futuro”, ma saper guardare l'oggi *quando* gli altri non lo guardano più, *come* gli altri non lo guardano, e nell'oggi scorgere *ciò* che gli altri non vedono. Questa capacità di discernimento sull'oggi permette di distinguere il molto dall'essenziale, e questo richiede tempo, misura, pazienza, cura del det-



taglio. Viviamo in un'epoca che tende all'accelerazione: tutto deve essere immediato, performante, disponibile. Eppure senza un ritmo che alterni impegno e riposo, parola e silenzio, azione e contemplazione, nessuna formazione può davvero trasformare, ma correrebbe il rischio di una sterile ripetizione senza creazione, senza creatività nel rispetto dell'unicità possibile di ciascuno; il ritmo non è una perdita di efficienza, ma la sua condizione più umana. Uno degli insegnamenti fondamentali che la vita in monastero offre sin dai primi giorni è quello della reciprocità. La formazione stessa passa attraverso la relazione reciproca: si apprende, ci si forma, si è plasmati attraverso il vedere, l'imitare, il correggersi e l'incoraggiarsi nelle relazioni fraterne quotidiane. Anche nei contesti profes-

sionali, la qualità delle relazioni è ciò che permette alle competenze di radicarsi. Una formazione che ignora la persona rischia di restare sterile; una che la mette al centro diventa feconda. Un esercizio che proponiamo spesso agli ospiti dei nostri ritiri è la "cura della presenza": fare ciò che si deve fare, mentre lo si fa, con attenzione intera. Questa semplice pratica può trovare spazio anche nella formazione: restare presenti a ciò che si apprende, a chi lo comunica, a ciò che nasce dentro di noi mentre impariamo. Ogni formatore è, in qualche modo, un *seminatore*. Non può controllare il terreno, né prevedere la misura del raccolto, ma può scegliere con cura i semi, la pazienza e la speranza con cui li affida alla terra. Ciò che nel linguaggio spirituale definiamo "presenza" trova un corrispettivo nel-

le competenze oggi più richieste: attenzione, ascolto, gestione della concentrazione, lucidità nelle interazioni. Allenare la presenza significa potenziare l'efficacia comunicativa, la qualità del pensiero e la capacità di prendere decisioni ponderate. È una competenza trasversale che ogni percorso formativo dovrebbe integrare. Nel mio servizio comunitario, ho imparato che formare non significa plasmare qualcuno secondo un modello, ma creare le condizioni affinché ciascuno possa sviluppare appieno il proprio potenziale. Tutto ciò permette di coltivare fecondamente il desiderio, o più appropriatamente di orientare il desiderio, cioè di dare senso. L'orientamento consapevole del proprio desiderio è ciò che fonda una vita di senso. E quando questo è condiviso si abbassa netta-

mente il rischio di percorrere o perseguire "sensi unici", senza prospettive alte, inclusive e addirittura generative.

Questa pratica se esercitata con costanza diventa capacità, che a sua volta se condivisa genera, mette al mondo una realtà che supera quella del gruppo o dell'associazione, che è quella della comunità all'interno della quale si parla di bene comune, di relazione e di intelligenza emotiva che permetta a tutte le differenze non solo di stare insieme ma di valorizzarsi vicendevolmente e costruire in termini di fraternità e sororità un futuro di pace che attraverso l'unione delle eredità, delle capacità, dei desideri e degli orientamenti da condividere diventa realmente possibile. In questo incontro AIF ho ritrovato la stessa visione: la formazione come responsabilità strategica e come atto di cura nei confronti delle persone e delle organizzazioni, con uno sguardo rivolto all'oltre, non solo temporale, ma capace di scorgere l'invisibile che spesso è essenziale.

Sr Myriam D'Agostino

Monaca benedettina, psicologa, giornalista.

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>

La relazione

Conversazione tra generazioni

Giuseppe Varchetta

Il XXXVII Convegno nazionale AIF si è svolto in un teatro.

Essere in un teatro propone con felice immediatezza due prospettive: la prima, quella di essere in un corpo cavo e come tale

capace di generare pensieri vitali; la seconda quella di proporre, attraverso la teatralità, non solo la razionalità del logos, ma anche l'insieme sentimentale delle emozioni profonde. Il considerare responsabil-

mente l'insieme delle due prospettive richiama il dovere di una testimonianza; quella dell'esperienza di una generazione di formatrici e formatori, che inesorabilmente sta scomparendo.

La connessione a tali insiemi di emozioni e sentimenti rimanda inevitabilmente ad un passato.

Le coscienze più avvertite (anche, e forse soprattutto le professioni più avvertite) guardano al passato, alla





ricerca di fonti più antiche, capaci contemporaneamente di offrire accoglienza e conforto e spunti riflessivi per nuove rinascite. Il testimoniare transita da un ricordare eventi diversi, ad una personale concezione del significato profondo di un mestiere, del nostro mestiere del formare.

È sotteso un problema di identità. Tutti noi abbiamo nostalgia di noi stessi e solo tornando, sentimentalmente e cognitivamente, a coloro che ci hanno preceduto e con i quali abbiamo fatto insieme un pezzo di strada, noi possiamo tentare di fare chiarezza nell'enigma di

quello che siamo all'interno del nostro mondo disordinato e frammentato. La nostra generazione ha avviato e consolidato nella cultura manageriale organizzativa del nostro Paese il mestiere della Formazione e avviato le pratiche di Sviluppo Organizzativo nei suoi vari approcci.

Un merito? Ovviamente c'è un merito, ma il merito in quanto tale è un contenitore ampio: insieme possiamo ascoltare, confortati da questo straordinario incontro tra generazioni, il dovere di individuare all'interno dei vari frammenti un frammento particolare.

”Siamo seduti sulle spalle dei giganti, per questo possiamo guardare lontano”

Alla nostra generazione è accaduto questo: l'incontro con i maestri, con i giganti. E non mi riferisco limitatamente alle straordinarie pagine dei classici che abbiamo letto e meditato via via nella nostra formazione. Mi riferisco anche a giganti, che non sono solo stati gli autori che ci hanno nutrito con la loro dottrina, ma anche, mi verrebbe da dire soprattutto, i maestri e le maestre con cui, creaturalmente, emotivamente, sentimentalmente abbiamo percorso insieme lunghi tratti delle nostre strade. Un camminare insieme, un essere guidati, confortati, riconosciuti, in un reciproco rapporto circolare sistemico.

Alcuni nomi, un patrimonio personale: Enzo Spaltro, Luigi Pagliarani, Carlo Manlio Cipolla, Aldo Fabris, Anna Astrup, Gianfranco Gambigliani Zoccoli, Francesco Novara, Mirella Ducceschi, Giancarlo Origgi, Pasquale Gagliardi, Domenico De Masi, Federico Butera. E tante altre e altri ovviamente. Ho ricordato soprattutto i morti, non solo per testimoniare il mio, il no-

SENSO**FOR**

stro grazie, ma soprattutto per affermare la loro continua, costante presenza nella nostra quotidianità, “voci lontane ma sempre presenti”.

Ascoltando questi maestri, lavorando con questi maestri, noi ci siamo riempiti di meraviglia e stupore e abbiamo appreso un mestiere: “un’immagine influente è venuta incontro alla nostra vita, ...Un’immagine influente e convincente si è imposta ed è per via del fatto che era così influente e convincente che essa ha generato il bisogno di cercare, ha generato il bisogno di verità.”¹

È stato scritto che il rapporto tra maestro e allievo traccia le condizioni più vere di

un rapporto umano autentico. La nostra generazione è stata benedetta dalla relazione con i maestri e da essi non abbiamo appreso solo le tracce profonde di un mestiere, ma anche il valore insostituibile della relazione, che i più volenterosi di noi hanno trasferito a loro volta nelle aule della Formazione e nei luoghi dello Sviluppo Organizzativo. E qui, vi trasmetto, testimone umile della mia generazione, il principio della relazione come elemento ontologico, del nostro mestiere: principio quello della relazione che ci ha fatto scoprire, amare, lavorare con i nostri maestri e con coloro che hanno popolato le nostre aule e i luoghi or-

ganizzativi dello Sviluppo che abbiamo attraversato. Vi lascio con due citazioni di una grande filosofa della seconda metà del Novecento, Maria Zambrano, e di un filosofo della scienza, Telmo Pievani: il nostro mondo deve essere riparato e in questa direzione la Formazione può fare moltissimo.

«L’uomo deve non tanto costruire la sua vita, quanto proseguire la sua incompiuta nascita; deve nascere via via lungo la propria esistenza, ma non in solitudine, bensì con la responsabilità di vedere e di esser visto, di giudicare e di essere giudicato, di dover edificare un mondo in cui possa venire racchiuso questo essere

prematuramente nato» Maria Zambrano, 1986.

«Non siamo ‘esseri umani’ fatti e finiti. Siamo ‘divenienti umani’ e come tali non abbiamo ancora imparato a stare al mondo.» Telmo Pievani, 2025.

Giuseppe Varchetta

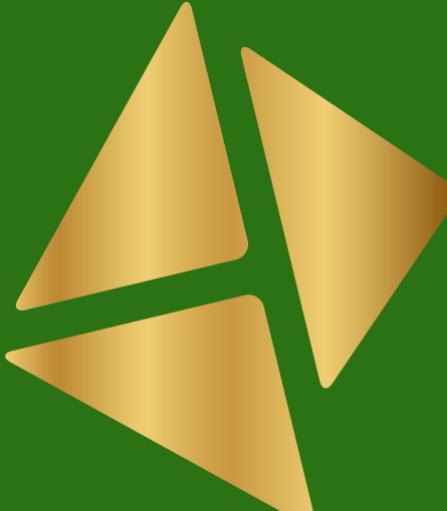
Psicologo dell’Organizzazione, socio fondatore e Past President di ARIELE.

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>

1 A.G. Gargani, *Il destino dell’uomo nella società post-industriale*, Laterza, Bari, 1987, p. 10.



PEF
PREMIO ECCELLENZA
FORMAZIONE
AIF
XI EDIZIONE



PARTECIPA ALLA XI EDIZIONE DEL PREMIO PEF AIF

Il bando di concorso è rivolto ad Aziende, Università e Scuole, Fondazioni, Agenzie formative PA, Studi professionali e Formatrici/Formatori. **Sono candidabili i Progetti Formativi elaborati nel 2025.**

6 AREE TEMATICHE

- | | |
|---|--|
|  AMBIENTE ETICA E RESPONSABILITÀ SOCIALE |  DIGITALE E NUOVE TECNOLOGIE |
|  COMUNICAZIONE E CULTURA |  ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE |
|  ECONOMIA PROCESSI PRODUTTIVI E SOSTENIBILITÀ |  SALUTE SICUREZZA E BENESSERE ORGANIZZATIVO |

SCADENZA 5 MAGGIO 2026

Per informazioni e iscrizioni:
www.associazioneitalianaformatori.it