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

Formazione è tras-formazione

Perché nell'era dell'AI il KPI della formazione è l'agito delle persone

Alessandro Rimassa

Quando persone e aziende parlano di ore d'aula, smetto immediatamente di ascoltarle. Puoi riempire una sala per una settimana e ritrovarti le stesse persone del venerdì prima, con un attestato in più e nemmeno un comportamento cambiato. Se vogliamo discutere sul serio di corporate learning, allora conta una cosa sola: l'agito, ossia quello che le persone fanno di diverso quando tornano alla scrivania. Il mercato del lavoro è passato dal talent shortage al people shortage: mancano le persone, mancano le competenze e quelle che abbiamo scadono ogni pochissimi anni. Il World Economic Forum è netto nel dire che entro il 2030 il 44% delle skills richieste sarà cambiato, e una competenza tecnica oggi dura massimo cinque anni.

Metà di ciò che una persona sa fare bene, insomma, è già in scadenza. In un contesto così, tagliare la formazione è come togliere l'ossigeno a chi corre. Eppure, la formazione resta la prima voce di budget che salta in azienda quando i conti stringono - ed è la stessa azienda che spende milioni in tecnologia e nulla per insegnare alle persone a usarla, salvo poi stupirsi se resta in un cassetto. È un errore da matita blu, perché formare le persone è un investimento, non un costo, ed è il sistema nervoso dell'azienda, il modo con cui l'organizzazione sente il cambiamento e reagisce. Questo il mio punto di vista, e l'ho ritrovato durante la giornata passata con AIF a fare backcasting - un esercizio in cui ti piazzi nel 2037 e torni indietro fino a oggi per capire cosa muovere adesso se vuoi davvero raggiungere i risultati che immagini. Insieme abbiamo costruito due futuri opposti della formazione nell'era dell'AI matura, e la distanza tra i due dice tutto. Nel primo, la formazione ha ricucito lo strappo tra prestazione e senso, la formatrice e il formatore sono diventati organizzatori di esperienze, le persone imparano meglio perché lavorano meglio.

Nel secondo l'apprendimento della maggioranza delle persone è finito in mano ad algoritmi low cost, il pensiero lento è tornato un lusso da ricchi, il formatore è quasi sparito. Due mondi lontanissimi, e a separarli c'è una cosa sola: le scelte di oggi.

Pensando a quegli scenari, le scelte essenziali sono tre. Riguardano le aziende, chi forma e la tecnologia che entrambi utilizzano.

La formazione deve diventare tras-formazione

Formazione è change, perché la sua validità è nel comportamento che cambia, e finché contiamo solo le ore stiamo misurando la cosa più facile e più inutile del mondo.

Il KPI reale è l'agito, cioè quante volte una persona usa ciò che ha imparato e cosa succede al team intorno a lei. Un corso che finisce con un questionario di gradimento e un attestato ha prodotto un attestato. E l'azienda che a fine anno esibisce il monte ore erogato sta vendendo una spesa spacciandola per risultato. Fatevi una domanda scomoda. Quante delle persone che erano in aula con voi un mese fa, oggi stanno lavorando in modo diverso? Se non sapete rispondere, avete misurato la cosa sbagliata.

Quando McKinsey stima che oltre il 75% dei ruoli andrà riprogettato da capo, ci sta dicendo che dovremo cambiare comportamenti a una velocità mai vista prima. E un corso isolato resta un evento, e gli eventi si scordano.

La formazione diventa tras-formazione quando entra nel flusso del lavoro e lì viene verificata, ogni giorno, attraverso le competenze acquisite e la capacità di innovare.

Formazione e change management sono la stessa cosa, e chi li tiene in due caselle diverse sta perdendo terreno.

Un comportamento si allena, come un muscolo

Un comportamento nuovo si consolida solo con il trial-and-error: provando, sbagliando, riprovando.

Vista la velocità del cambiamento che la tecnologia ci impone, in azienda quello spazio si fa sempre più ristretto, perché impari in aula e vai in implementazione il giorno dopo, sulle persone e sui processi reali.

La collaboratrice o il collaboratore a cui dai il feedback, la trattativa che si inchioda in riunione.

È qui che la tecnologia ci viene in aiuto, con i simulatori conversazionali basati sull'AI, una palestra in cui ti alleni su un pitch o su un confronto difficile e lo rifai cento volte senza mandare all'aria un rapporto con un cliente o perdere una collaboratrice. Ti eserciti, ricevi una valutazione, e quando lo fai per davvero arrivi pronta, pronto.

Nella possibilità di iterazio-

DOI: 10.3280/for2026-003oa24247

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



ne e nei dati che ogni tentativo lascia dietro di sé sta il valore di questa tecnologia. Per la prima volta la trasformazione ha una traccia misurabile, una traiettoria che cresce tentativo dopo tentativo.
E la domanda cambia, da «quante ore avete fatto» a «quanto siete migliorati, e come lo sapete».

Il formatore diventa l'accompagnatore della trasformazione

Se la formazione è tras-formazione e si verifica sul campo, il mestiere di chi forma cambia pelle.
Chi fa corporate learning oggi deve tenere insieme quattro ruoli in una persona sola. È formatrice o formatore quando trasferisce, tutor quando affianca chi applica, coach quando sblocca chi si è fermato, assessor quando misura l'agito. È la figura che al workshop AIF abbiamo chiamato organizzatore di esperienze, una persona che accompagna chi impara lungo tutta la curva del cambiamento, invece di consegnare soltanto un contenuto e sparire.
La formatrice che si limita a proiettare slide e recitare la teoria è già fuori mercato, che lo sappia o no.
Da qui, due conseguenze concrete e scomode.
La prima è che chi forma deve formarsi molto più di prima, impossessandosi di mestieri che erano di altri — il coaching, la valutazione, l'affiancamento — e rimettendosi a studiare con la disciplina che pretende dagli altri. In Italia il 70% delle e dei manager dice di non aver mai ricevuto una preparazione formale per il proprio ruolo... Chi le e li forma non può avere lo stesso gap di competenze, o predica un rigore che non pratica. La seconda è che chi forma deve usare l'AI per reggere quei quattro ruoli. L'AI non ruba il lavoro alla o al trainer, glielo restituisce, perché si prende la parte ripetibile — dispense, quiz a crocette, report — e libera il tempo per l'unica cosa che nessuna macchina sa fare: stare accanto alle persone nel momento in cui cambiano.

Si costruisce in tre

Le tre scelte reggono solo se orchestrate. Serve un'azienda che smette di comprare ore e pretende risultati, trainer che allargano il mestiere e tornano sui banchi, e una tecnologia, i simulatori conversazionali basati su AI, che mette in mano a entrambi strumenti per provare e misurare.
Da soli, ognuno di questi pezzi è l'iniziativa che muore in un trimestre.
Insieme, cambiano il modo in cui un'azienda impara a innovare grazie alle proprie persone.
In questo contesto, una cosa la do per certa: la formazione era, è e resterà centrale.
Il motivo è quasi banale: nessuna scuola ti ha preparato alle competenze necessarie oggi e domani.
L'AI generativa che usiamo ora non era nei corsi di tre anni fa, e quella che useremo tra tre anni non è ancora nei corsi di nessuno.
Si impara mentre succede, dentro il lavoro, oppure si resta indietro.
L'azienda che lo capisce prima delle altre costruisce un vantaggio reale, persona dopo persona.
Chiudo con una domanda, alle formatrici e ai formatori e a chi scrive le regole del mondo del lavoro.
Ha ancora senso che la formazione continua e il corporate learning stiano sotto il Ministero del Lavoro, come accade oggi? O ci serve un unico Ministero dell'Educazione e della Formazione, che parta dall'asilo e arrivi all'ultimo giorno della nostra vita? La risposta io ce l'ho da tempo.
Il lavoro è studio continuo, non il suo termine. Ed è ora che anche le istituzioni se ne accorgano.

Alessandro Rimassa
Fondatore e CEO di Future of Work Group, di cui fanno parte Radical HR, Skillsincloud e GreatPixel. Autore di nove libri, tra cui il best seller Generazione Mille Euro (Rizzoli, 2005) e il nuovo Piena Occupazione (Egea, 2026). Membro del board di diverse aziende e di Save the Children.

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