

(Ri)esplorare la formazione

L'AI rivoluziona il settore: ma quanto sono consapevoli persone e aziende?

Alessandro Gastaldi

Intervista a Federico Amicucci, CEO, Business & Strategy Director di Skilla

L'Intelligenza Artificiale sta rivoluzionando il lavoro ben oltre l'efficienza: ridefinisce competenze, ruoli e relazioni. Tra entusiasmo e incertezza, le organizzazioni si confrontano con la necessità di formare persone capaci di dialogare con algoritmi, gestire dati e orchestrare processi uomo-macchina. A cambiare non sono solo le mansioni, ma la cultura stessa del lavoro, che deve restare profondamente umana anche nell'era dei modelli generativi.

Da 10 anni a questa parte, la trasformazione tecnologica ha sensibilmente aumentato ritmo e intensità del suo impatto sulle organizzazioni. Mentre siamo ancora impegnati a comprendere, applicare e utilizzare gli strumenti digitali in azienda, l'Intelligenza Artificiale (AI) ci si palesa di fronte come uno tsunami. Gli effetti del *machine learning* sulle imprese non riguarderanno solo le operations, il marketing o le finanze, ma determinerà in primo luogo una rivoluzione nel modo in cui le persone si rapportano con il proprio lavoro. Le dinamiche interazionali (internamente

ed esternamente all'azienda), l'evoluzione delle professioni e le logiche di apprendimento saranno coinvolte in questo processo, dando ai People manager la possibilità di ridisegnare le forme del lavoro nelle organizzazioni. Per farlo, però, è necessario conoscere l'AI e le competenze che questa richiede per essere governata. Ne parliamo con **Federico Amicucci, CEO, Business & Strategy Director di Skilla**, una delle principali realtà italiane nel mondo della formazione aziendale. Questi temi saranno anche al centro dei lavori di Exploring Elearning 2025, l'evento annuale di Skilla dedicato all'evoluzione della formazione e di cui Persone&Conoscenze è media partner, in scena a Milano il 2 e 3 ottobre 2025.



Federico Amicucci

Laureato in psicologia, si è poi specializzato in Assessment e Development di capacità comportamentali e in General Management alla Bocconi. Tra il 2011 e il 2012, attraverso il progetto Internet Saloon forma in aula 1500 persone all'utilizzo del web e del computer. Nel 2012 fonda il progetto Netwill, per aiutare le organizzazioni a familiarizzare con la tecnologia attraverso percorsi di Reverse Mentoring. Tra il 2013 e il 2016 è stato consulente di digital marketing per diverse PMI italiane. Tra il 2015 e il 2020 è stato socio della start-up Apropositodime. Nel 2016 entra in Skilla specializzandosi nel mercato e nelle soluzioni di digital learning, dove progetta percorsi eLearning e cura le soluzioni di Reskilling e dedicate alla diffusione delle competenze digitali per grandi organizzazioni. Nel 2019, inizia il progetto di internazionalizzazione, oggi in Skilla come co-CEO si occupa della direzione commerciale.



Uno degli ambiti in cui l'intervento del Machine learning si farà più rilevante è la trasformazione organizzativa in relazione alle competenze

La percezione è che le imprese abbiano già individuato il potenziale dell'AI, eppure sembra esserci ancora molta confusione, sia in merito ai risvolti operativi, sia per quelli umani...

A differenza di quello che è successo con l'avvento del digitale, dove la risposta delle organizzazioni è stata molto frammentata, l'AI ha da subito attirato su di sé le attenzioni di tutta la società, in primis delle imprese, dei singoli e dei media. Ciò, inevitabilmente, sta creando una pressione, una sorta di 'campo di forza' che spinge gli attori coinvolti ad agire, spesso senza gli strumenti per farlo. Notiamo quindi due tendenze parallele, anche se apparentemente contrastanti: da un lato si percepisce grande frenesia nel tentare di approcciare questo tema con celerità, dall'altro si nota un certo immobilismo dovuto all'impreparazione e alla mancanza di competenze tecniche e soft. Questa situazione di stallo, nella maggior parte dei casi, è dovuta a un semplice cortocircuito logico che nelle organizzazioni si manifesta molto spesso quando si confonde il fine con il mezzo. La domanda che manager e imprenditori si devono porre è: Perché ho bisogno dell'AI? Quali sono gli obiettivi e quali problemi voglio risolvere adottando questa tecnologia in azienda?

Finora, l'uso della tecnologia nelle imprese è sempre stato motivato da un unico scopo: l'efficientamento tramite la riduzione di tempi e costi. Con l'AI sarà lo stesso?

Questo è uno sicuramente uno degli approcci possibili. La narrazione comune sull'AI si basa proprio su questo: efficientare i processi ripetitivi per liberare tempo da reinvestire in attività a maggiore valore aggiunto. Ma siamo sicuri che sia l'approccio giusto per affrontare questa tecnologia e indirizzare i cambiamenti che avrà sul mondo del lavoro? Noi stessi abbiamo ideato delle soluzioni utili in questo senso, come uno

strumento basato sull'AI che permette di tradurre automaticamente e in modo simultaneo i contenuti formativi in diverse lingue, ma l'efficientamento non può essere il nostro unico punto di riferimento quando ci confrontiamo con questa tecnologia. Per cambiare le carte in tavola, dobbiamo aprire prospettive organizzative inedite, lavorando a medio e lungo termine sullo sviluppo delle nostre persone in relazione a questa tecnologia.

Può farci un esempio di come l'AI può contribuire a una positiva evoluzione dei paradigmi lavorativi?

Dal nostro punto di vista, uno degli ambiti in cui l'intervento del Machine learning si farà più rilevante è la trasformazione organizzativa in relazione alle competenze. Quando si ambisce a strutturare una Skill based organization, configurando le Job description e la struttura dei team partendo dalle competenze, la capacità di analisi dati dell'AI rappresenta una risorsa incredibile. Aver a disposizione un algoritmo in grado di 'scandagliare' il patrimonio di competenze interno all'organizzazione ci permette, innanzitutto, di mappare le skill tecniche e quelle soft con una profondità mai raggiunta prima; la componente generativa, successivamente, aiuta i manager a organizzare il lavoro in modo più consapevole. La seconda grande opportunità che riscontriamo, invece, è quella legata alla presenza di 'collegli virtuali' in azienda. Mi spiego meglio: chi detiene know how ha la possibilità di alimentare e istruire l'AI con nozioni tecniche o specifiche che, in molti casi, sono proprie delle singole imprese. Riversando queste risorse in un chatbot, per esempio, le persone possono accedere a conoscenze di valore già presenti in azienda, ma che senza una specifica strategia di Knowledge sharing rimarrebbero in ombra.

Le prospettive sono allettanti, eppure molte organizzazioni fanno fatica ad approcciare e, in seguito, applicare questa tecnologia nei propri ingranaggi. Per quale motivo?

L'AI si è presentata al grande pubblico alla fine del 2022 con ChatGpt, uno strumento concepito come semplice, *user friendly*. Questa percezione, però, non rispecchia il reale livello di complessità delle tecnologie basate sul Machine learning, che necessitano di conoscenze e preparazione. Il primo criterio che la maggior parte delle aziende ignora è la necessità di definire una policy interna di utilizzo, necessariamente basata sui principi dell'AI Act europeo. Il secondo elemento, già citato, è l'importanza di definire degli obiettivi a priori, avere chiaro il motivo per cui si vuole adottare l'AI. Il terzo pilastro, fondamentale per l'utilizzo

stesso della tecnologia, è la presenza di una base dati solida. Non solo dal punto di vista quantitativo, ma anche in riferimento all'interpretabilità dei dati da parte dell'Intelligenza a cui vogliamo darli in pasto. Il quarto punto riguarda la definizione di criteri precisi per la selezione dei diversi modelli, non tutti sono adatti alle nostre necessità. Gli ultimi due pilastri, invece, sono di natura prettamente umana e organizzativa: innanzitutto, le persone devono essere formate all'utilizzo e alla comprensione di questa tecnologia. Sembra banale, ma abbiamo calcolato che, in media, è necessario un anno e mezzo per acquisire le competenze utili a relazionarsi con l'AI. Da ultimo, le aziende si devono strutturare con team eterogenei e compositi, le cui competenze possano coprire tutte le aree di interesse, dalla User experience alla sfera legale.

Ripartiamo dalle competenze. Quali sono le skill cruciali per dominare questa rivoluzione?

Sono possibili due risposte a questa domanda. La prima riguarda le competenze trasversali, come l'intelligenza emotiva, la capacità di pensiero critico e il Problem solving che, in realtà, sono valide sempre, parlando di AI o meno. Quando invece ci avviciniamo al tema da un punto di vista più tecnico, però, emergono una serie di nuove competenze strettamente interrelate al funzionamento stesso dei sistemi basati su Machine learning. La prima, forse più nota, è la capacità di *prompting*, ovvero di porre i giusti quesiti al sistema. Andando più a fondo, possiamo citare il *chunking* che, in poche parole, si riferisce al modo in cui si manipolano i dati – per esempio un documento pdf o delle griglie numeriche – per renderli intellegibili

dall'AI. La terza, fondamentale, skill tecnica, a cui dedicheremo largo spazio a Exploring elearning è l'*orchestration*, ovvero la capacità di organizzare il lavoro congiunto di persone e AI. Quale algoritmo è più adatto a interpretare un testo, quale invece per verificare i dati e chi è la persona giusta per gestire un determinato processo rispetto a un'altra. Siamo sempre stati abituati a interagire con le macchine con mouse e tastiera, oggi dobbiamo dialogare con un modello linguistico e, di conseguenza, dobbiamo imparare a farlo.

A fronte di tutto questo, come cambia il ruolo e la responsabilità del manager?

Davanti a una tecnologia che, per sua natura, tende a sgravare i carichi di lavoro, i manager devono acquisire una sensibilità ancora più spiccata nei confronti della responsabilità decisionale propria del loro ruolo. Chi occupa ruoli di comando in azienda, oggi, deve preservare e prendersi cura di due dimensioni: la prima è quella decisionale, partendo dalla certezza che l'AI non può e non deve prendere decisioni in autonomia, in nessun caso. È quindi importante che il manager impari a organizzare, gestire e presidiare il contributo dell'AI, come lo fa per quello delle persone. Il secondo punto chiave riguarda il 'piacere', ovvero quella sfera profondamente umana e intima del lavoro. Questo è ciò che, come manager e come lavoratori in generale, dobbiamo preservare e di cui dobbiamo prenderci cura, senza pensare alla sostituibilità delle mansioni.

Foto di Antonella Vecchi.
La via della gentilezza.



Ogni giorno sviluppiamo algoritmi capaci di svolgere mansioni che, fino a poco tempo prima, ritenevamo non inesigibili dall'AI, ragione per cui dobbiamo continuare a fare ciò che ci piace e che riteniamo di valore noi stessi. Farò un esempio banale: l'esistenza della lavastoviglie non impedisce di lavare i piatti a chi trova rilassante farlo a mano.

Torniamo al tema delle competenze: ingaggiare le persone nei percorsi di formazione è sempre più complesso. La tecnologia può venirci incontro o rischia di metterci ulteriormente in difficoltà?

Si tratta di una riflessione cruciale su cui ci concentreremo molto anche durante Exploring Engagement. Il fattore X di una formazione efficace prescinde la presenza o l'assenza della tecnologia: per essere interessante, un contenuto formativo deve avere senso per le persone che lo fruiscono. Non siamo interessati a leggere libri sulla cura dei bambini, finché non diventiamo padri e madri. Lo stesso vale in azienda, dove abbiamo la possibilità di targettizzare i contenuti in base alle esigenze delle persone. Il secondo elemento che sento di dover citare riguarda ancora una volta i manager. Lavorando tutti i giorni con le organizzazioni, ci siamo resi conto che l'adozione delle possibilità formative e la conseguente qualità dell'apprendimento dipende molto dalla capacità della leadership di comunicare. Quando i responsabili sono convinti del valore della formazione e sono in grado di trasmetterlo alle persone, il risultato è sicuramente migliore.

Dal punto di vista tecnico, invece, come subentra l'AI nei processi formativi?

Una modalità di applicazione già abbastanza diffusa è quella già descritta parlando di mappatura delle competenze. Una volta ottenuto uno scenario completo della Skill base contenuta in azienda, l'AI può aiutare i responsabili formazione o i singoli lavoratori nella creazione di percorsi formativi *ad hoc*. Una seconda soluzione, particolarmente interessante per le grandi aziende che fanno fatica a estendere la formazione ad ampie parti della popolazione (apprendimento esperienziale, coaching, workshop interattivi), riguarda l'utilizzo di simulatori conversazionali per creare format di apprendimento particolari. In Skillia, per esempio, utilizziamo un'AI per riprodurre conversazioni plausibili e aumentare l'engagement del discente rispetto a un corso elearning classico. La personalizzazione e la simulazione di scenari reali, secondo noi, saranno le due grandi direttive su cui l'evoluzione della formazione si svilupperà.



Il fattore X di una formazione efficace prescinde la presenza o l'assenza della tecnologia: per essere interessante, un contenuto formativo deve avere senso per le persone che lo fruiscono

A fronte di questi cambiamenti, in che modo si sta ripensando Skillia?

Il periodo pandemico ha rappresentato l'inizio di un momento di grande crescita per noi. Siamo cresciuti nei volumi di business e nell'organico, arrivando oggi a 76 persone. Abbiamo di recente aperto una sede in Spagna e la retention non è mai stata così alta. Dal punto di vista organizzativo, stiamo proseguendo con un importante percorso di managerializzazione, la famiglia Amicucci ma il contributo dei nostri collaboratori è fondamentale. Altrettanto cruciale, evidentemente, è l'attenzione che diamo al cliente, cercando sempre di più di comprendere le loro necessità e di soddisfarle con una proposta formativa che unisca tecnologia e valore contenutistico. Dal punto di vista del business, invece, l'AI e i Learning management system (Lms) rappresentano per noi elementi di grande attenzione e crescita. Voglio dedicare un'ultima riflessione al nostro evento Exploring Elearning, che con l'edizione di quest'anno compie i 10 anni di storia: l'obiettivo non sarà quello di insegnare – abbiamo eliminato i palchi dal teatro che ci ospita – ma di creare uno spazio di condivisione e confronto in collaborazione con aziende e università. Oltre 80 eventi di cui 30 dedicati all'AI, che verrà sperimentata anche grazie a laboratori pratici.

Una suggestione per il futuro?

Il mercato ci indica le neuroscienze come una delle prospettive più interessanti. Per ora si tratta di una passione personale, più che di un asset su cui investire, anche se durante Exploring elearning – già che ci siamo – proveremo a creare un'opera d'arte soltanto con la mente...

FINE