This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/07/12/the-workforce-wasnt-ruined-the-training-infrastructure-was-dismantled/.

La forza lavoro non è stata “rovinata”... L'infrastruttura formativa è stata smantellata!

Heather Grizzle · July 12, 2026

The workforce wasn't ruined. Organizations dismantled the training systems that built experienced workers, and AI is removing the last rungs.

Contenuti

1. Come le organizzazioni producevano un tempo esperienza
2. L'automazione sta eliminando i gradini di crescita professionale
3. L'efficienza non è la stessa cosa della durabilità
4. Una forza lavoro è un ecosistema, non un centro di costo
5. Ricostruire l'architettura che è stata smantellata

Negli ultimi anni, dirigenti, commentatori e panel mediatici hanno ripetuto all'infinito la stessa narrazione logorata. I lavoratori sarebbero meno motivati. Le generazioni più giovani sarebbero meno resilienti. Nessuno vorrebbe più lavorare. I nuovi assunti vengono descritti come impreparati, inesperti, dipendenti dalla tecnologia, socialmente disconnessi e incapaci di funzionare in ambienti professionali senza una guida costante.

La conversazione è diventata così ripetitiva da operare ormai quasi come un fatto accertato.

Ma la realtà sottostante è molto più scomoda.

La forza lavoro moderna non è diventata improvvisamente incompetente tutta in una volta. Le organizzazioni hanno trascorso decenni a smantellare sistematicamente proprio i sistemi che un tempo creavano lavoratori qualificati.

Molte aziende oggi parlano con nostalgia dei “dipendenti esperti” mentre allo stesso tempo eliminano le condizioni che storicamente producevano esperienza.

Questa contraddizione è al centro dell'attuale crisi del lavoro.

Come le organizzazioni producevano un tempo esperienza

Per decenni, le grandi organizzazioni hanno operato con una comprensione implicita. Il lavoro di livello base non era sempre efficiente. I dipendenti junior erano più lenti. La formazione richiedeva tempo. Il mentoring consumava ore di lavoro. Il personale esperto trasmetteva conoscenza verso il basso attraverso osservazione, correzione, ripetizione ed esposizione. Le organizzazioni investivano nello sviluppo delle competenze perché comprendevano che la competenza non nasce spontaneamente da una laurea universitaria o da un annuncio di lavoro.

Poi è arrivato il lungo passaggio aziendale verso l'iper-ottimizzazione.

I dipartimenti di formazione sono stati ridotti perché non generavano rendimenti trimestrali immediati. Le strutture di mentoring sono scomparse silenziosamente. Lo sviluppo in stile apprendistato è svanito completamente da molti settori. I canali di assunzione junior si sono ridotti. I team sono diventati sempre più snelli fino a quando non è rimasto alcun margine operativo per le curve di apprendimento. Le aziende hanno iniziato sempre più a pretendere che i lavoratori arrivassero già formati, immediatamente produttivi e capaci di gestire sistemi complessi fin dal primo giorno.

Allo stesso tempo, le organizzazioni hanno esternalizzato il costo della preparazione della forza lavoro verso le università, i programmi di certificazione, gli stage non retribuiti e i lavoratori stessi.

Ora molte di quelle stesse organizzazioni esprimono shock per il fatto che il canale si sia fratturato.

L'ironia è difficile da ignorare.

Una generazione di datori di lavoro ha trascorso anni a eliminare l'infrastruttura formativa aumentando contemporaneamente le aspettative sulle credenziali. Ai lavoratori è stato detto di conseguire lauree, accumulare certificazioni, costruire marchi personali, mantenere un aggiornamento costante delle competenze e in qualche modo assorbire individualmente tutto il rischio professionale. Nel frattempo, molte organizza-

zioni hanno smesso di funzionare come ambienti in cui la competenza professionale potesse effettivamente maturare nel tempo.

Il risultato è un mercato del lavoro sempre più dipendente da “assunzioni con esperienza” pur producendo sempre meno percorsi attraverso i quali l'esperienza possa essere realisticamente acquisita.

L'automazione sta eliminando i gradini di crescita professionale

L'intelligenza artificiale sta ora accelerando questo problema strutturale.

Molti dei compiti attualmente automatizzati non sono mai stati solo “lavoro di basso livello”. Erano lavoro di sviluppo professionale. Il coordinamento amministrativo, la stesura di documenti, la pianificazione, l'analisi di livello base, la trascrizione, il riassunto, l'interazione con i clienti, l'assistenza alla ricerca e i ruoli di supporto operativo funzionavano storicamente come terreni di formazione professionale. I lavoratori apprendevano il comportamento istituzionale, le norme di comunicazione, i modelli di escalation, la gestione dei flussi di lavoro, il riconoscimento dei rischi e il giudizio operativo attraverso la ripetizione all'interno di quegli ambienti.

Le organizzazioni spesso fraintendono il pericolo di eliminare troppo rapidamente quelle funzioni.

Quando le aziende automatizzano il lavoro formativo prima di riprogettare i canali di sviluppo delle competenze, non si limitano a ridurre l'organico. Rischiano di recidere i meccanismi attraverso i quali viene coltivata la futura competenza.

Questo crea un problema di instabilità ritardata.

I lavoratori esperti vanno in pensione. La conoscenza istituzionale si erode. L'esposizione di livello base scompare. La successione di livello intermedio si indebolisce. La fragilità operativa aumenta silenziosamente sullo sfondo finché le organizzazioni non si rendono improvvisamente conto di non avere più abbastanza persone che comprendano come i sistemi funzionino realmente al di là delle dashboard, degli strati di automazione o degli output dell'IA.

A quel punto, il problema non è più una questione di reclutamento. Le organizzazioni iniziano ad affrontare ambienti operativi in cui sempre meno dipendenti comprendono il ragionamento alla base delle decisioni, il contesto storico dietro i processi o i

comportamenti di emergenza necessari quando i sistemi falliscono inaspettatamente. I team diventano sempre più dipendenti da una memoria istituzionale frammentata, portata avanti da un numero sempre più ridotto di lavoratori senior che a loro volta si avvicinano al burnout, al pensionamento o all'uscita dall'azienda. Il problema si aggrava lentamente finché non si verifica un'interruzione, e la dirigenza scopre che molte assunzioni operative erano tenute insieme da competenze umane invisibili mai formalmente documentate o trasferite.

L'efficienza non è la stessa cosa della durabilità

È qui che la conversazione sulla forza lavoro inizia a scontrarsi direttamente con la governance e la resilienza organizzativa.

L'efficienza finanziaria e la durabilità istituzionale non sono sempre la stessa cosa.

Un'azienda può ridurre aggressivamente i costi del lavoro, automatizzare ampie porzioni di lavoro amministrativo, e diventare comunque strutturalmente più debole sotto la superficie. L'efficienza finanziaria e la durabilità istituzionale non sono sempre la stessa cosa. In molti settori, specialmente nella sanità, nella pubblica amministrazione, nei servizi per la disabilità, nell'istruzione, nella logistica e negli ambienti ad alta intensità normativa, le organizzazioni ora operano con strutture di personale più sottili, maggiore dipendenza tecnologica e minore ridondanza formativa rispetto a qualsiasi altro momento della storia moderna. Molte istituzioni non possiedono più un margine operativo sufficiente per assorbire grandi interruzioni senza creare fallimenti a cascata tra team, dipartimenti o sistemi di servizio.

L'intelligenza artificiale sta accelerando questa tensione perché le conversazioni della dirigenza spesso restano incentrate sui guadagni di produttività piuttosto che sulla continuità delle competenze. L'inquadramento pubblico tende a concentrarsi sul fatto che l'IA possa svolgere compiti più velocemente, a costi inferiori o su scala maggiore. Molta meno attenzione viene data al fatto che le organizzazioni stiano simultaneamente erodendo gli ecosistemi formativi che producono i futuri esperti, i futuri manager, i futuri analisti, i futuri coordinatori e i futuri decisori. Un ecosistema della forza lavoro non può sostenersi indefinitamente se ogni gradino di sviluppo al di sotto della

competenza senior viene gradualmente eliminato nel perseguimento dell'ottimizzazione a breve termine.

Questo è uno dei più grandi punti ciechi strutturali nell'attuale ciclo di adozione dell'IA.

Una forza lavoro è un ecosistema, non un centro di costo

Molte organizzazioni affrontano l'automazione come se il lavoro esistesse principalmente come centro di costo piuttosto che come sistema istituzionale di competenze a lungo termine. Questa distinzione conta enormemente. Una forza lavoro non è semplicemente una raccolta di lavoratori intercambiabili che svolgono compiti isolati. I sistemi di forza lavoro sani storicamente funzionavano più come ecosistemi stratificati in cui i dipendenti più recenti assorbivano gradualmente la conoscenza operativa attraverso la partecipazione, la ripetizione, l'osservazione, il fallimento, il mentoring e l'esposizione a responsabilità sempre più complesse nel tempo.

Quando questi strati formativi scompaiono, le organizzazioni non perdono semplicemente personale. Perdono i percorsi di successione. Perdono la continuità. Perdono la capacità di adattamento. Perdono la ridondanza umana che permette alle istituzioni di sopravvivere all'instabilità, alle interruzioni tecnologiche, ai cambiamenti normativi, alle recessioni economiche o al ricambio della dirigenza.

Eppure gran parte della conversazione pubblica riduce ancora queste dinamiche a semplicistiche lamentele culturali sui lavoratori più giovani che mancherebbero di disciplina, ambizione o professionalità. Queste narrazioni sono convenienti dal punto di vista emotivo perché pongono la responsabilità quasi interamente sugli individui evitando al contempo lo scrutinio delle decisioni istituzionali che hanno rimodellato l'ambiente lavorativo nel corso di diversi decenni.

> **LA NARRAZIONE COMODA**
>
> È più facile lamentarsi dei lavoratori che riconoscere che molte organizzazioni hanno smesso di investire in modo significativo nella formazione della forza lavoro stessa.

Ricostruire l'architettura che è stata smantellata

Il futuro della stabilità della forza lavoro non sarà determinato esclusivamente dalla sofisticazione dell'IA, dalla scala dell'automazione o dall'accelerazione tecnologica. Dipenderà in gran parte dalla volontà delle istituzioni di ricostruire sistemi capaci di sviluppare competenze umane insieme a una tecnologia in rapida evoluzione, invece di presumere che la tecnologia da sola possa sostituire l'architettura formativa che le organizzazioni stesse hanno smantellato.

Questo processo di ricostruzione richiederà probabilmente alle organizzazioni di ripensare radicalmente cosa significhi realmente lo sviluppo della forza lavoro negli ambienti moderni. Non come linguaggio di branding. Non come marketing del reclutamento. Non come retorica motivazionale legata alle dichiarazioni dei valori aziendali. Le organizzazioni potrebbero infine dover trattare i sistemi di mentoring, il trasferimento della conoscenza istituzionale, le strutture di apprendistato, la formazione incrociata operativa e l'esposizione al lavoro formativo come investimenti infrastrutturali fondamentali, direttamente legati alla resilienza a lungo termine, alla maturità della governance e alla sopravvivenza istituzionale.

Perché la realtà scomoda è che la formazione delle competenze è sempre stata infrastruttura, anche quando le organizzazioni hanno smesso di contabilizzarla come tale. La memoria istituzionale è infrastruttura. La ridondanza formativa è infrastruttura. Il mentoring umano è infrastruttura. I canali di sviluppo delle competenze sono infrastruttura. La continuità operativa dipende dal corretto funzionamento di questi sistemi per lunghi periodi di tempo, spesso in modo invisibile e senza un rendimento immediatamente misurabile.

E quando le società trascorrono decenni a smantellare silenziosamente l'infrastruttura fondamentale sullo sfondo, finiscono per scambiare l'instabilità risultante come prova che le persone stesse sono fondamentalmente cambiate, piuttosto che riconoscere che gli ambienti responsabili della produzione di stabilità sono stati sistematicamente indeboliti nel tempo.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Come citare

Grizzle, H. M. (2026, July 12). La forza lavoro non è stata “rovinata”… L'infrastruttura formativa è stata smantellata!. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003369