a cura di
Fabrizio Gerli
Professore ordinario presso Venice School of Management,
Direttore del Ca' Foscari Competency Centre
e Delegato del Rettore all'Alumni Engagement

Siamo pronti al futuro? Le competenze per lavorare nell'era dell'intelligenza artificiale

Entrare nel mondo del lavoro mentre l'intelligenza artificiale impara a svolgere attività fino a ieri affidate alle persone può generare un comprensibile disorientamento. Lo stesso vale per chi ha molti anni di esperienza, ma è ancora lontano dalla pensione. Quanto del proprio lavoro potrà essere automatizzato? Quali competenze continueranno a essere richieste? Per rispondere, occorre osservare come cambiano le professioni, senza confondere la possibilità di automatizzare alcune attività con la scomparsa inevitabile di un'intera professione.

Il rapporto *QS World Future Skills Index 2027* offre una prospettiva utile: esamina 89 economie e mette in relazione la capacità dei sistemi universitari di formare studenti preparati con quella dei sistemi produttivi di impiegarne le competenze. Considera quattro dimensioni: la corrispondenza tra preparazione dei laureati e aspettative delle imprese, la solidità della formazione universitaria, la preparazione del mercato del lavoro alle trasformazioni tecnologiche e ambientali e la capacità di tradurre le competenze in risultati economici. La formazione universitaria, quindi, viene letta insieme alle opportunità di lavoro che un Paese sa creare.

Per l'Italia emerge un quadro che merita attenzione. Il nostro Paese è ventiduesimo nella classifica complessiva, con una capacità accademica superiore alla capacità di trasformazione economica: i due indicatori raggiungono rispettivamente 94,6 e 78,4 punti su cento. Secondo QS, fra le prime 25 economie, l'Italia presenta il maggiore squilibrio a favore dell'offerta di competenze rispetto alla domanda, a causa della scarsità di posizioni professionali ad alto valore aggiunto.

Sarebbe sbagliato leggere questo risultato come la prova che studiare serve meno o che formiamo troppi laureati. Il confronto riguarda l'equilibrio tra capacità formativa e domanda di competenze. Il problema è quanto spazio trovi la preparazione delle persone nelle organizzazioni. QS richiama le conseguenze di questo squilibrio: emigrazione dei talenti, impieghi inferiori alle qualifiche possedute e una crescita più debole della produttività. Un investimento educativo può così produrre benefici altrove, oppure rimanere parzialmente inutilizzato.

Il rapporto colloca perciò l'Italia, insieme a Regno Unito e Grecia, tra le economie che valorizzano meno di quanto potrebbero la propria capacità accademica. Altre, come Cina e Singapore, ottengono invece risultati economici superiori a quelli derivanti dalla loro preparazione universitaria. Contano in questo caso i collegamenti: laboratori condivisi tra università e imprese, trasferimento tecnologico, capitali per sviluppare nuove attività e politiche industriali coerenti. Per le aziende italiane, questo significa interrogarsi anche sui lavori che offrono e sull'autonomia che riconoscono alle persone qualificate, oltre che sulle competenze che faticano a trovare.

Il valore della formazione emerge anche nell'analisi dell'esposizione all'IA. I dati riportati da QS per gli Stati Uniti indicano che circa il 27% dei ruoli occupati da persone con diploma di scuola superiore presenta un'elevata esposizione alla sostituzione per automazione, contro il 15% dei ruoli occupati da laureati. Rispetto all'opportunità di potenziamento (e quindi non di sostituzione, ma di miglioramento della performance) attraverso l'IA: il 62% dei ruoli dei laureati mostra un elevato potenziale, rispetto al 16% di quelli dei diplomati.

Questi risultati suggeriscono che la formazione universitaria può

favorire l'accesso a lavori nei quali la tecnologia amplia le capacità delle persone. Il titolo di studio, da solo, non garantisce però questa possibilità. Serve la capacità di riconoscere gli errori degli strumenti di IA e di decidere quando affidarsi ai loro risultati. È questo il senso di una forza lavoro potenziata dall'IA: professionisti capaci di esercitare il proprio giudizio mentre impiegano tecnologie sempre più sofisticate.

Il rapporto invita inoltre a guardare oltre il rischio di sostituzione. Un'occupazione poco esposta all'automazione può anche offrire scarse possibilità di beneficiare dei miglioramenti di produttività introdotti dall'IA.

Qui hanno rilievo le competenze trasversali. Le indagini sui datori di lavoro richiamate dal rapporto segnalano carenze persistenti nelle capacità di pensiero critico e di leadership, anche nelle economie più avanzate. QS indica in particolare la capacità di risoluzione dei problemi, la capacità di analisi e la comunicazione, accanto alla conoscenza del proprio settore, come capacità da sviluppare per lavorare con l'IA. La preparazione tecnica deve quindi accompagnarsi alla capacità di comprendere situazioni complesse e di confrontarsi con persone che hanno prospettive diverse.

Pensiamo, ad esempio, a una giovane professionista del marketing che utilizza l'IA per analizzare i commenti dei clienti. Deve capire se il materiale raccolto rappresenta davvero il pubblico che interessa all'azienda e se le interpretazioni proposte sono plausibili. Dovrà poi discutere le conclusioni con i colleghi e ascoltare eventuali obiezioni. Il pensiero critico serve a valutare l'analisi; la comunicazione e l'ascolto permettono di trasformarla in una decisione condivisa. Imparare a ottenere una risposta dal software è soltanto una parte del lavoro.

Un ragionamento analogo riguarda le competenze digitali e quelle legate alla transizione ambientale, entrambe considerate nel rapporto. La loro applicazione richiede spesso di modificare comportamenti e modi di lavorare: un progetto per ridurre i consumi energetici può richiedere l'analisi dei dati, ma anche la collaborazione tra produzione e acquisti, la gestione di interessi divergenti e la capacità di coinvolgere chi dovrà cambiare abitudini. Le competenze trasversali aiutano a realizzare queste trasformazioni e a valutarne le conseguenze sulle persone, oltre che sui risultati aziendali.

Quale lezione possiamo apprendere, allora, dalla situazione delineata? Per studenti e giovani lavoratori, il primo invito è a farsi 'aumentare' dall'IA, non 'sostituire'. In altri termini, sperimentare l'IA come supporto, mantenendo il controllo delle scelte. Il processo deve vedere prima l'intervento umano, per chiarire l'obiettivo e stabilire quali informazioni e criteri serviranno per valutare la risposta. Dopo, le competenze umane dovranno verificare l'attendibilità dei risultati e la loro adeguatezza al contesto. Le competenze trasversali rendono efficace questo processo. Il pensiero critico aiuta a mettere alla prova le risposte, la consapevolezza di sé permette di riconoscere quando serve un approfondimento, l'ascolto consente poi di confrontare le conclusioni con chi conosce il problema da altre prospettive. Infine, nella scelta di un percorso o di un impiego, diventa sempre più critico saper selezionare gli ambiti professionali nei quali l'IA può aumentare la qualità e l'efficacia del contributo individuale, valutando quali attività la tecnologia può supportare e quali competenze permetteranno di utilizzarla per affrontare problemi più complessi. Prima di ogni risposta generata c'è un problema che spetta a noi comprendere; dopo, c'è una scelta di cui assumersi la responsabilità.