



> 24 settembre 2026 alle ore 0:00

Le competenze che si atrofizzano e i rischi dell'AI

Mercato del lavoro/1

Francesco Seghezzi

Affrontando il rapporto tra intelligenza artificiale e lavoro, uno dei primi temi che emergono è quello della formazione. È comprensibile in quanto la diffusione di strumenti sempre più potenti richiede che chi li utilizza ne conosca almeno in parte il funzionamento, sappia valutarne i limiti e abbia sufficiente consapevolezza di ciò che sta facendo quando affida a una macchina una parte del proprio lavoro. Sarebbe però riduttivo pensare che la questione si esaurisca qui. L'intelligenza artificiale sta infatti modificando qualcosa di più profondo del patrimonio di competenze richiesto ai lavoratori. I cambiamenti riguardano il rapporto con il lavoro stesso e, in particolare, con lo sforzo e la fatica inevitabile che esso comporta. Una domanda che fino a poco tempo fa si poneva solo in alcune attività oggi riguarda un numero crescente di persone: perché dovrei impiegare ore e impegno per produrre qualcosa che una macchina può restituirmi in pochi secondi? La risposta non è affatto scontata, soprattutto quando l'organizzazione valuta quasi esclusivamente il risultato finale e presta poca attenzione al processo attraverso il quale quel risultato è stato ottenuto. Se conta soltanto arrivare rapidamente a un output accettabile, l'uso intensivo dell'intelligenza artificiale diventa perfettamente razionale. Il problema nasce quando, insieme al tempo risparmiato, scompare anche il processo che consentiva alle persone di diventare non solo più competenti, ma di partecipare attivamente alla costruzione di valore. Per chi entra oggi nel mercato del lavoro questo aspetto è particolarmente evidente. Molte competenze professionali si costruiscono attraverso attività lente, poco gratificanti e spesso ripetitive, che acquistano senso soltanto dopo anni, quando ci si accorge che proprio quella familiarità accumulata consente di riconoscere un errore, formulare un giudizio o distinguere un lavoro ben fatto da uno soltanto plausibile. Se una parte consistente di questi passaggi viene delegata fin dall'inizio, si può guadagnare efficienza immediata perdendo però capacità nel tempo. Qualcosa di simile può accadere anche a chi possiede già esperienza. La possibilità di affidare alla macchina attività sempre più ampie può progressivamente ridurre la familiarità con processi e conoscenze che si consideravano ormai stabilmente acquisiti. Il deskilling, in questo senso,



> 24 settembre 2026 alle ore 0:00

non riguarda soltanto la sostituzione di alcune mansioni, ma può prodursi dentro la stessa persona, attraverso un uso della tecnologia che progressivamente atrofizza ciò che non viene più esercitato. C'è poi una conseguenza ancora meno visibile e molto profonda e riguarda una dimensione più educativa che formativa, ossia mostrare alle persone perché il loro contributo continua ad avere valore anche quando una parte crescente delle attività può essere svolta da una macchina. Molte organizzazioni, del resto, arrivano a questo momento storico dopo decenni nei quali hanno cercato di rendere il lavoro il più possibile standardizzato, prevedibile e indipendente dalle caratteristiche del singolo. Se per anni si è comunicato alle persone che ciò che conta è eseguire correttamente un compito e accrescere continuamente le prestazioni, diventa complicato chiedere loro di investire ancora tempo e intelligenza personale quando quel compito può essere svolto altrove e più rapidamente. L'intelligenza artificiale costringe quindi a rimettere in discussione anche il modo in cui si costruisce il rapporto tra persona e organizzazione. Chi lavora deve poter vedere che il proprio giudizio produce una differenza reale, potremmo dire che emerge una necessità di significato, slegato da un risultato immediatamente valutabile, fondamentale per evitare che si impoveriscano persone e competenze. In assenza di questa percezione, la delega alla macchina non sarà un abuso o una scorciatoia occasionale ma la conseguenza coerente del modo in cui il lavoro è stato progettato. Tornare a dare un significato alla quotidianità del lavoro, anche nelle mansioni più piccole e automatizzabili, diventa quindi necessario alle organizzazioni per sopravvivere ed evitare di cadere in un circolo vizioso che lega utilizzo dell'intelligenza artificiale e impoverimento di competenze. Non si tratta di una sfida facile e occorre che tale questione educativa passi da un rinnovamento dei rapporti aziendali, soprattutto tra senior e junior, e potremmo scoprire di essere meno pronti di quanto pensiamo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**BISOGNA
RESTITUIRE
SIGNIFICATO
ALLA QUOTIDIANITÀ
ANCHE
NELLE MANSIONI
PIÙ PICCOLE**