

# NUOVE CARRIERE E FORMAZIONE NELL'ERA DELLA TECNOLOGIA

di **Edoardo Campanella**

L'avvento delle nuove tecnologie è una minaccia per milioni di lavoratori, nei settori più disparati. Tuttavia, le scarse prospettive occupazionali del futuro avranno poco a che fare con i robot quanto con i nostri limiti cognitivi e le nostre distorsioni psicologiche.

Le occupazioni oggi più richieste, come i *data scientist*, gli sviluppatori di app o gli specialisti del *cloud computing*, non esistevano cinque o dieci anni fa. Si stima che il 65% dei bambini che entrano nella scuola primaria oggi svolgerà professioni che non esistono ancora.

In un mercato del lavoro in così rapida evoluzione, ai lavoratori è richiesto di apprendere nozioni e competenze per tutta la vita, dimostrando grandi capacità di adattamento e la disponibilità a spostarsi da un'industria all'altra. Se una professione diventa obsoleta di colpo, i lavoratori devono essere in grado di cogliere le opportunità che emergeranno altrove.

In teoria, l'apprendimento continuo dovrebbe fornire quella flessibilità intellettuale e adattabilità professionale necessarie per spostarsi nei settori più dinamici dell'economia, reagendo agli shock che colpiscono i settori in declino. Secondo questa logica, i centri di formazione devono semplicemente identificare le competenze che le aziende cercheranno in futuro e progettare i corsi di conseguenza.

Tuttavia, nell'area euro, solo il 10% della forza lavoro ha intrapreso qualche forma di formazione nel 2017, e tale percentuale cala drasticamente con l'età. Se l'apprendimento permanente è la chiave del successo nel mercato del lavoro, perché le persone sono così restie a intraprenderlo?

Per invertire il processo di obsolescenza delle competenze profes-

sionali bisogna superare barriere psicologiche e intellettuali spesso ignorate. Secondo l'economia comportamentale, gli esseri umani sono sbilanciati verso lo *status quo*: tendiamo a sovrastimare le potenziali perdite legate a una deviazione dal nostro scenario base e trascuriamo i potenziali benefici.

L'apprendimento permanente costa in termini di tempo, denaro e impegno, mentre i benefici sono altamente incerti, soprattutto a fronte di grandi trasformazioni tecnologiche che cambiano il contesto di contorno troppo rapidamente. Tale scetticismo può essere rafforzato da sintomi depressivi che spesso insorgono quando i lavoratori perdono il lavoro o affrontano cambi di carriera.

Se la necessità di "ricominciare" dopo anni in un determinato settore è demoralizzante, dopo decenni può sembrare una sfida insormontabile. E, in effetti, intraprendere un tale cambiamento in là nella carriera si scontra con il processo evolutivo del genere umano.

Gli esseri umani sperimentano un declino nelle prestazioni cognitive relativamente presto nella vita. Le capacità intellettive fluide - associate alla memoria, al ragionamento astratto e all'elaborazione di nuove conoscenze - iniziano a diminuire intorno a vent'anni. Dopo la mezza età, queste abilità si deteriorano sostanzialmente, rendendo l'acquisizione di nuove competenze sempre più complicata. Solo le nostre capacità cognitive cristallizzate, legate alle capacità di comunicazione e di gestione, aumentano col passare degli anni.

È il risultato di secoli di evoluzione. In quasi tutte le società, l'età è associata alla saggezza, all'esperienza e a un crescente status sociale. In gioventù si apprendevano i fondamenti della professione che si sarebbe praticata in età adulta. Poi,

un lavoratore avrebbe affinato le proprie abilità con l'esperienza, ma difficilmente avrebbe dovuto imparare nuove competenze da zero.

I programmi di formazione di oggi sono inefficaci in parte perché si concentrano sulle abilità intellettuali fluide. Dal punto di vista di un'azienda, riqualificare la propria forza lavoro risulta troppo impegnativo. Quando nuove competenze diventano necessarie, è meglio perseguire altre strade come l'automazione, l'*offshoring* e il *crowdsourcing*. Il Rapporto economico del presidente degli Stati Uniti del 2015 ha rilevato che la percentuale di lavoratori statunitensi che ha ricevuto una qualche forma di formazione retribuita sia calata costantemente dal 1996 al 2008.

L'ipotesi che i lavoratori, indipendentemente dalla loro età e dal loro *background* educativo, si applichino autonomamente per stare al passo con i cambiamenti tecnologici è una pura illusione, che rischia di portare all'adozione di politiche sbagliate e di creare un esercito di disoccupati. Un tale approccio può essere perseguito solo dai lavoratori più istruiti e qualificati - quelli, ironia della sorte, il cui lavoro è difficilmente a rischio automazione. Questo potrebbe cambiare in futuro, perché le generazioni più giovani stanno crescendo cosce che non potranno scampare all'apprendimento permanente.

I lavoratori sono restii a chiedere aiuto a *career advisor* professionisti per affrontare il tumultuoso processo di acquisizione di nuove competenze e di ricerca di un nuovo lavoro. Sconforto e vergogna spesso prendono il sopravvento. I lavoratori possono essere affetti da quello che gli psicologi chiamano l'illusione del controllo - la tendenza a sovrastimare la nostra capacità di plasmare gli eventi senza supporto esterno.



I decisori politici devono prendere provvedimenti per attenuare i complicati processi mentali alla base della nostra inerzia professionale. Se i servizi di consulenza professionale diventassero la norma, i lavoratori sarebbero più propensi a trarne vantaggio. A tal fine, i sindacati e le associazioni di imprese dovrebbero istituire programmi di tutoraggio formali per consigliare i lavoratori su come progredire nella loro carriera o su come spostarsi verso un nuovo settore. I datori di lavoro, da parte loro, dovrebbero stabilire processi di *feedback* formali, non solo per valutare le prestazioni dei propri dipendenti, ma anche per stimare quali competenze debbano essere aggiornate o siano realisticamente acquisibili.

Inoltre, alle imprese dovrebbero essere concessi generosi incentivi fiscali per aumentare gli investimenti nei programmi di formazione. Nel rispetto delle capacità cognitive degli adulti, tali programmi dovrebbero mirare a trasferire gradualmente nuove conoscenze, sfruttando al tempo stesso le capacità intellettuali cristallizzate. I lavoratori più esperti sono meno inclini ad apprendere rispetto ai loro colleghi più giovani, ma eccellono in altre aree importanti, come la risoluzione di problemi, l'autogestione e l'automotivazione.

Oltre a sviluppare robot con capacità sempre più umane, dovremo concentrarsi sulle nostre stesse capacità di apprendimento. Solo imparando a superare - o almeno a eludere - i nostri limiti cognitivi possiamo sperare di godere di carriere lunghe e soddisfacenti nella nuova economia globale.

*Centro per la governance  
dei cambiamenti derivanti  
dall'intelligenza artificiale  
Università di Madrid*

© PROJECT SYNDICATE, 2018



---

## OLTRE A CREARE ROBOT SEMPRE PIÙ «UMANI», DOBBIAMO LAVORARE SULLE NOSTRE CAPACITÀ

---



### **In calo.**

Il Rapporto economico del presidente degli Stati Uniti del 2015 (*in foto*, Barack Obama) ha rilevato che la percentuale di lavoratori statunitensi che ha ricevuto una qualche forma di formazione retribuita sia calata costantemente dal 1996 al 2008