

Leadership, IA e capitale umano: perché il futuro del lavoro si gioca sull'equilibrio tra tecnologia e identità

2025-06-17 11:46:34 di Forbes.it

URL:<https://forbes.it/2025/06/17/il-futuro-del-lavoro-si-gioca-sullequilibrio-tra-tecnologia-identita/>

In un contesto in cui le organizzazioni sono chiamate a gestire cambiamenti continui, pressioni competitive crescenti e l'accelerazione senza precedenti delle tecnologie emergenti, la capacità di evolvere i modelli organizzativi e di leadership non è più un'opzione: è un'urgenza strategica.

Competenze, engagement e AI: la rivoluzione silenziosa nelle aziende

Secondo l'ultima edizione della ricerca **Global Human Capital Trends 2025 di Deloitte**, una delle più ampie analisi globali sul futuro del lavoro, oltre il 60% delle aziende riconosce la necessità di ripensare radicalmente i ruoli manageriali, l'Employee Value Proposition e i meccanismi di engagement. In Italia, emerge con forza un dato chiave: il 78% delle aziende segnala un disallineamento tra le competenze presenti nella workforce e quelle richieste dal mercato, con impatti concreti sulla produttività e sull'acquisizione dei talenti.

In questo scenario, l'intelligenza artificiale – in particolare l'intelligenza artificiale generativa (GenAI) – non è solo un supporto operativo, ma una leva strategica per ridisegnare il futuro del lavoro, restituendo centralità al potenziale umano.

“Le aziende così come i lavoratori”, dichiara **Matteo Zanza, Human Capital Leader di Deloitte Central Mediterranean**, “stanno vivendo una nuova epoca guidata dallo sviluppo tecnologico e dal processo di digitalizzazione del mondo del lavoro. L'intelligenza artificiale rappresenta un alleato strategico per vincere questa sfida, ma al contempo può creare tensioni tra l'organizzazione e i dipendenti. In questo contesto, la leadership deve essere in grado di trasformare tali tensioni in successi, gestendole non come conflitti da risolvere ma come stimoli per innovare e crescere”.

L'evoluzione dei ruoli manageriali: da gestori ad architetti dell'innovazione

Il 64% dei leader italiani (66% a livello globale) ritiene che i ruoli manageriali debbano essere ripensati in chiave strategica, abilitati dall'intelligenza artificiale per concentrarsi meno su attività amministrative e più sullo sviluppo delle persone, sulla valorizzazione delle competenze e sull'adozione di nuovi modelli di lavoro.

In questa nuova configurazione, i manager diventano orchestratori del cambiamento, capaci di integrare algoritmi e cultura, dati e relazioni. La GenAI abilita questa trasformazione permettendo una gestione del lavoro più predittiva, personalizzata e basata su insight in tempo reale.

Skill gap: un problema sistemico, un'opportunità trasformativa

L'Italia registra un divario tra competenze e ruoli disponibili nel 78% dei casi, rispetto al 43% della media globale. Questo scollamento non riguarda solo il reperimento dei talenti, ma anche l'incapacità dei lavoratori di accedere a esperienze formative significative.

Colmare il gap di esperienza richiede un cambiamento da parte delle organizzazioni, passando da un focus rigido sull'esperienza pregressa a un approccio più flessibile che valorizzi il potenziale, le competenze trasversali e l'apprendimento continuo. L'intelligenza artificiale può aiutare a colmare il gap di esperienza creando programmi di sviluppo mirati ed altamente customizzati (microformazione), simulando esperienze reali attraverso la generazione di scenari realistici, casi di studio o simulazioni, mappando competenze e potenziale, automatizzando compiti di basso valore per lasciar spazio all'apprendimento.

Motivazione personalizzata: l'AI come leva di engagement umano

Per il 64% degli intervistati italiani la personalizzazione della motivazione viene vista come tassello fondamentale per sbloccare la performance umana, migliorare l'engagement, la produttività e la retention. La leadership del futuro dovrà essere in grado di ascoltare, interpretare e rispondere alle esigenze individuali in tempo reale.

La GenAI permette di scalare questa capacità, offrendo esperienze su misura per ogni dipendente, attraverso l'analisi di comportamenti, preferenze e performance. L'adozione di tecnologie generative, se guidata da un framework etico e trasparente, può rafforzare il senso di appartenenza e creare una relazione reciprocamente vantaggiosa tra azienda e persona.

Employee Value Proposition: ridefinire i valori in ottica 'Human in the loop'

Per il 64% degli intervistati italiani, l'offerta di valore al dipendente (Evp) è destinata a cambiare profondamente, modellata dalla collaborazione crescente tra persone e AI. Le organizzazioni dovranno costruire una proposta coerente con il nuovo modo di lavorare: ibrido, aumentato, dinamico.

Questo significa introdurre benefici evolutivi che non si limitano a flessibilità e wellbeing, ma includano anche opportunità di crescita potenziate dalla tecnologia, ambienti inclusivi e modelli di leadership condivisa.

Agilità e stabilità: un equilibrio necessario per prosperare

In un contesto di incertezza strutturale, le organizzazioni devono saper bilanciare la stabilità desiderata dai lavoratori con l'agilità necessaria per innovare. A livello globale, il 66% degli intervistati evidenzia questa esigenza. In Italia, la consapevolezza è più bassa (47%), ma in rapida crescita.

È compito dell'hr e del top management definire nuovi modelli di governance del lavoro che sappiano offrire sicurezza psicologica e al tempo stesso favorire il cambiamento continuo, soprattutto nei settori ad alta intensità operativa come il retail e i servizi.

Una trasformazione culturale oltre la tecnologia

“L'intelligenza artificiale è un alleato strategico per creare una relazione più sana e vantaggiosa tra organizzazioni e persone”, conclude **Zanza**, “ma per costruire un business sostenibile nel lungo periodo è necessario un cambiamento culturale profondo: le persone dovranno essere in grado di collaborare con l'intelligenza artificiale, integrando l'innovazione nel loro lavoro quotidiano in modo consapevole e responsabile; le organizzazioni, invece, dovranno ripensare la governance e le metriche di valutazione per creare nuovi casi di valore che possano portare benefici sia per il business, sia per le persone”.

La trasformazione richiederà uno sforzo congiunto tra domanda e offerta: da un lato, i lavoratori dovranno acquisire nuove competenze e adattarsi alle tecnologie emergenti; dall'altro, le aziende dovranno abilitare ambienti di lavoro che valorizzino il potenziale umano aumentato e promuovano una crescita condivisa. I dati degli HC Trends 2025 delineano con chiarezza lo scenario futuro: per restare rilevanti, le organizzazioni dovranno saper integrare AI e umanità, tecnologia e identità, stabilità e adattabilità.

Chi saprà abbracciare questa complessità con visione e leadership, sarà in grado non solo di affrontare il cambiamento, ma di guidarlo.