

Ogni rivoluzione tecnologica
promette di renderci più efficienti.
Questa, invece, ci costringe
a chiederci chi siamo



Carmen Carulli,
TEDX Speaker, autrice di
libri e per 25 anni C-Level
Executive in diverse
multinazionali.
Advisor su Leadership e
Cambiamento Organizzativo,
accompagna aziende e board
a governare la complessità
attraverso il proprio
*Human & Data Decision
Framework™*

oltre l'ALGORITMO

Negli ultimi mesi ho partecipato a numerosi incontri dedicati all'Intelligenza Artificiale. L'ultimo, durante l'Ai Swiss Week di Lugano, è stato ricco di visioni, dimostrazioni e scenari che fino a poco tempo fa sembravano appartenere alla fantascienza. Abbiamo parlato di agenti intelligenti, automazione, produttività e modelli sempre più sofisticati. C'era, in quella sala, un'energia particolare: l'entusiasmo di chi intravede una frontiera e la leggera vertigine di chi non sa ancora bene dove porti. Eppure, uscendo da quella sala, la domanda che continuava ad accompagnarmi era un'altra. Non riguardava la tecnologia, ma noi. Che cosa resterà profondamente umano quando quasi tutto il resto sarà automatizzabile? Per anni abbiamo costruito organizzazioni premiando soprattutto il sapere, la velocità, l'efficienza. Naturale, e giusto per il tempo in cui vivevamo. Il valore di un leader si misurava nella capacità di prendere decisioni più rapidamente degli altri, di accumulare esperienza, di risolvere problemi complessi prima che diventassero crisi. Chi sapeva di più, chi rispondeva prima, chi controllava più informazioni, guidava. Abbiamo formato così intere generazioni di manager.

Era il modo in cui funzionavano le cose.

Oggi questo paradigma sta cambiando davanti ai nostri occhi. L'Intelligenza artificiale scrive, analizza, sintetizza, programma, elabora strategie. Ogni settimana compie un nuovo passo in avanti, e ogni passo sposta un po' più in là il confine di ciò che credevamo esclusivamente nostro. Le competenze che ieri costruivano una carriera: la rapidità nell'analisi, la capacità di produrre un documento impeccabile, la padronanza tecnica di un dominio stanno diventando disponibili, istantanee, quasi gratuite. Se continuiamo a definire il nostro valore in base a ciò che sappiamo fare, stiamo entrando in una competizione destinata a diventare sempre più difficile. È una gara che non possiamo vincere, perché la stiamo correndo contro qualcosa che non si stanca, non dorme e migliora mentre dormiamo noi.

Forse, allora, la domanda non è come diventare più bravi dell'algoritmo, ma quale parte di noi nessun algoritmo potrà mai sostituire?

Negli ultimi mesi ho avuto il privilegio di confrontarmi con Ceo, imprenditori e manager di settori molto diversi. Persone preparate, competenti, capaci di guidare organizzazioni complesse e di reggere pressioni che raramente si vedono da fuori. Gente che ha costruito, che ha attraversato mercati difficili, che ha imparato a decidere anche quando i dati non bastavano. Eppure ho notato un tratto comune, quasi sempre lo stesso. Molti continuano a misurare la propria leadership attraverso ciò che fanno. Attraverso i risultati prodotti, le decisioni firmate, i problemi chiusi. Sempre meno attraverso ciò che fanno emergere negli altri: la crescita di chi lavora con loro, la qualità delle conversazioni che riescono a generare, la fiducia che lasciano nella stanza quando escono.

È qui che, a mio avviso, si gioca la partita del futuro. Perché la leadership non coincide più con il controllo delle informazioni. Né con la capacità di avere sempre la risposta giusta. Quando l'informazione è ovunque e la risposta è a un prompt di distanza, il vantaggio di "sapere per primo" si assottiglia fino a scomparire. Ciò che non si automatizza è un altro ordine di cose.

La leadership diventa la capacità di creare contesti in cui le persone possano pensare, collaborare e scegliere meglio. Non di pensare al posto loro, ma di costruire le condizioni perché il pensiero degli altri fiorisca. È un lavoro più silenzioso, meno visibile, e proprio per questo più difficile da imitare.

Su questo punto vale la pena fermarsi, perché è facile fraintenderlo. L'Ai può liberarci da una quantità enorme di attività ripetitive. Può togliere dalle nostre giornate ore di lavoro meccanico, di reportistica, di elaborazione. Ma il vero valore non sarà il tempo risparmiato. Sarà ciò che decideremo di farne.

Si apre un bivio che riguarda ciascuno di noi, molto più delle nostre aziende. Potremo riempire quel tempo di altre riunioni, altre e-mail, altri report. Potremo usare l'efficienza guadagnata per accelerare ancora, per aggiungere ancora, per rincorrere una produttività che non conosce mai un punto di arrivo. È la strada più semplice, perché non chiede di cambiare: chiede solo di fare la stessa cosa più in fretta.

Oppure potremo investire quel tempo nell'unica attività che nessuna tecnologia potrà svolgere al nostro posto: coltivare la nostra umanità. Tornare a pensare con calma. Ascoltare davvero. Stare accanto alle persone quando serve, senza fretta e senza schermo. In un mondo dove il sapere diventa sempre più accessibile, il vero vantaggio competitivo sarà la qualità della presenza. E la qualità della presenza non è un concetto astratto: è fatta di gesti concreti, riconoscibili, che ogni leader può allenare. È la lucidità nelle decisioni, soprattutto quando i dati abbondano ma il significato scarseggia. L'algoritmo può offrirci scenari, probabilità, correlazioni ma non può dirci quale peso dare a ciascuna cosa, quale rischio vale la pena correre: questo discernimento resta nostro.

È il coraggio di prendere posizione quando non esiste una risposta perfetta. Le decisioni che contano davvero raramente sono quelle in cui una colonna di numeri indica chiaramente la strada. Sono quelle in cui bisogna scegliere tra due cose giuste, o tra due cose difficili, e metterci la faccia. Nessun modello si assume quella responsabilità al posto tuo.

È la capacità di generare fiducia. La fiducia non si calcola e non si delega: si costruisce nel tempo, con la coerenza tra ciò che si dice e ciò che si fa. È forse la valuta più preziosa di un'organizzazione, e resta interamente umana. È l'ascolto di ciò che non viene detto. Il non detto in una riunione, l'esitazione dietro un "sì", la tensione che attraversa un team. Nessuno strumento coglie ciò che si nasconde nel silenzio: è proprio lì che spesso si trova l'informazione più importante.

Ed è il discernimento tra ciò che è possibile e ciò che è giusto. La tecnologia amplia enormemente il campo del possibile. Ma la domanda su ciò che è giusto - per le persone, per l'organizzazione, per il tempo lungo - non appartiene alla macchina. Appartiene a chi guida. Forse è questo il nuovo mandato della leadership: non fare di più, ma essere di più.

Non aggiungere complessità. Ma generare chiarezza.



Non sostituire le persone con la tecnologia, ma usare la tecnologia per restituire alle persone il tempo di diventare più umane: si tratta di una scelta molto pratica, che si prende ogni giorno, tante volte. Ogni volta che liberiamo del tempo, decidiamo - consapevolmente o meno - se restituirlo alle persone o riempirlo di nuovo lavoro. Ogni volta che deleghiamo un compito a uno strumento, decidiamo se usare lo spazio che si apre per essere più presenti o solo più veloci. La cultura di un'organizzazione, alla fine, è la somma di queste scelte minime, ripetute nel tempo.

Il futuro, forse, non dividerà le aziende tra chi utilizza l'Ai e chi no, tra chi avrà usato la tecnologia per aumentare l'efficienza e chi, invece, l'avrà utilizzata per aumentare la qualità degli aspetti umani. Perché il vero vantaggio competitivo non sarà l'algoritmo. Gli algoritmi, per definizione, saranno accessibili a tutti. Ciò che resterà scarso e quindi prezioso è la qualità dell'essere umano che li guida.

E forse questa è la domanda che ogni leader dovrebbe porsi. Non una domanda tecnica, ma una domanda su di sé: 'se domani la tua azienda colmasse ogni gap tecnologico, ciò che resterebbe di te sarebbe ancora sufficiente per ispirare le persone a seguirti?'.