

Guidare con l'AI: riconfigurare la leadership nei contesti di decision-making aumentato

di Ilenia Bua, Maria Rucsandra Stan, Alessandra Lazazzara ed Eliana Alessandra Minelli

con la collaborazione di Federmanager Varese

Executive summary

L'articolo analizza come l'uso dell'intelligenza artificiale, in particolare dei sistemi di supporto alle decisioni basati su AI generativa e modelli linguistici, stia trasformando il modo in cui i manager esercitano la leadership nelle organizzazioni.

Il punto centrale non è stabilire se l'AI sostituisca o migliori automaticamente la leadership, ma capire come i leader interpretano, usano e giustificano le decisioni prese con il supporto dell'AI. L'articolo adotta una prospettiva di leadership-as-practice, secondo cui la leadership non è vista come un insieme di tratti individuali, ma come una pratica sociale, relazionale e continuamente negoziata attraverso interazioni quotidiane, processi decisionali e forme di riconoscimento organizzativo.

Lo studio si basa su dieci interviste semi-strutturate condotte con senior manager appartenenti soprattutto ai settori manifatturiero e aerospaziale. Questi contesti sono particolarmente rilevanti perché caratterizzati da alta complessità, forte intensità tecnologica, necessità di tracciabilità decisionale e responsabilità formale.

Dall'analisi emergono tre dimensioni principali attraverso cui l'AI riconfigura la leadership:

1. Competenza aumentata

L'AI viene percepita dai manager come una "seconda opinione" o come uno strumento che amplia la capacità analitica, ma non come un sostituto del giudizio umano. La competenza del leader non deriva semplicemente dall'uso dell'AI, ma dalla capacità di interpretare, contestualizzare e valutare criticamente i suoi output.

2. Autorità decisionale

I manager intervistati sottolineano che la decisione finale resta umana. L'AI supporta il processo decisionale, ma non elimina la responsabilità del leader. L'autorità viene quindi mantenuta attraverso la riaffermazione del diritto e del dovere del manager di prendere la decisione conclusiva.

3. Legittimità e accountability

La legittimità del leader non dipende dal fatto che una decisione sia "raccomandata dall'AI", ma dalla capacità di spiegarla, giustificarla e assumersene la responsabilità. Invocare l'AI come unica ragione di una scelta può indebolire la credibilità del leader; al contrario, integrare l'AI in una narrazione decisionale chiara e responsabile rafforza la legittimità manageriale.

L'articolo sostiene che l'AI non debba essere considerata soltanto come una tecnologia di supporto alle decisioni, ma come una risorsa riflessiva, simbolica e relazionale attraverso cui i leader ridefiniscono la propria competenza, riaffermano la propria autorità e mantengono la propria legittimità nei contesti organizzativi contemporanei.

Il contributo principale dello studio consiste nello spostare l'attenzione dalla domanda "l'AI sostituisce il leader?" alla domanda "come l'AI riconfigura le pratiche attraverso cui la leadership viene esercitata e riconosciuta?". In questo senso, l'articolo arricchisce la letteratura su AI e leadership mostrando che il decision-making aumentato non riduce il ruolo del leader, ma lo rende più dipendente da capacità interpretative, comunicative e giustificative.

In definitiva, la ricerca mostra che il valore dell'AI non dipende solo dalla qualità degli output generati, ma dalla capacità dei manager di interpretarli, integrarli nel contesto organizzativo e assumersi la responsabilità delle decisioni. La leadership aumentata non è quindi una leadership automatizzata: è una leadership più consapevole, più trasparente e più esposta alla necessità di spiegare le proprie scelte.

Implicazioni pratiche per i manager

Dal punto di vista manageriale, questi risultati suggeriscono che l'introduzione dell'AI nei processi decisionali non debba essere interpretata come una semplice questione tecnologica, ma come un cambiamento che riguarda direttamente il modo in cui i leader esercitano il proprio ruolo. L'AI può aumentare la capacità di analisi, accelerare la raccolta di informazioni e offrire nuove prospettive interpretative, ma il valore di questi strumenti dipende dalla capacità dei manager di usarli in modo critico, consapevole e responsabile.

In primo luogo, i manager sono chiamati a sviluppare una competenza non solo tecnica, ma interpretativa. Non è sufficiente saper utilizzare uno strumento di AI: diventa fondamentale saper leggere i suoi output, valutarne l'affidabilità, comprenderne i limiti e integrarli con l'esperienza, la conoscenza del contesto e il giudizio professionale. In questo senso, la leadership aumentata non coincide con la delega della decisione alla tecnologia, ma con la capacità di trasformare il contributo dell'AI in una base più solida per il ragionamento manageriale.

In secondo luogo, l'AI richiede ai leader di presidiare con maggiore chiarezza il tema della responsabilità. Anche quando una decisione è supportata da analisi algoritmiche, la responsabilità finale rimane in capo al manager. Per questo motivo, affidarsi all'AI non significa "nascondersi" dietro la tecnologia, ma essere in grado di spiegare perché un certo output è stato considerato rilevante, come è stato interpretato e in che modo ha contribuito alla decisione finale.

In terzo luogo, l'uso dell'AI rende ancora più importante la capacità di comunicare e giustificare le scelte. In contesti organizzativi complessi, una decisione supportata dall'AI non è automaticamente più legittima: diventa credibile solo se il leader riesce a inserirla in una narrazione comprensibile, trasparente e coerente con gli obiettivi dell'organizzazione. La fiducia non nasce dal fatto che "lo ha detto l'AI", ma dalla capacità del manager di mostrare padronanza del processo decisionale.

Infine, le organizzazioni dovrebbero accompagnare l'adozione dell'AI con percorsi di sviluppo manageriale orientati non solo alle competenze digitali, ma anche al pensiero critico, alla responsabilità decisionale e alla comunicazione. Investire in AI senza rafforzare queste capacità rischia di produrre maggiore velocità analitica, ma non necessariamente decisioni migliori o leadership più efficace. In sintesi, l'AI può diventare una leva importante per rafforzare la leadership, a condizione che venga utilizzata come strumento di supporto e non come sostituto del giudizio umano. Il manager del futuro non sarà colui che delega le decisioni all'AI, ma colui che saprà governare il rapporto tra intelligenza artificiale, responsabilità umana e legittimità organizzativa.