

IMMAGINARE NUOVI LUOGHI E COMPETENZE

L'analisi di **TOMAS CHAMORRO-PREMUZIC**,
Chief innovation officer di ManpowerGroup
e docente di Business psychology: solo leader
capaci migliorano il benessere

Di Francesco Limone

THE HUMAN FACTOR, la rubrica di people strategy promossa da Digit'Ed per esplorare scenari, trend e best practice in risposta alle sfide dei cambiamenti nel mercato e nella società. Conversazioni con persone che guidano la ricerca a livello internazionale, o percorsi di transizione in società leader del proprio settore.

Tomas, nel tuo lavoro contribuisce fortemente a creare ponti tra temi umani e tecnologia digitale. Molti oggi si interrogano sugli impatti dell'AI generativa. Con l'aumento dell'automazione, quale sarà il significato del contributo umano al lavoro? Quale sarà l'impatto della tecnologia sul lavoro delle persone? Credo che questa sia una delle domande più cruciali da porsi. L'AI di fatto non sta tanto eliminando

posti di lavoro. Ci sta semplicemente costringendo a reimmaginare i nostri attuali ruoli: qual è il valore che aggiungiamo, quali competenze chiave apportiamo e quali aspetti del nostro potenziale dobbiamo sviluppare.

È un momento affascinante nella storia, perché la sfida per tutti non è essere più intelligenti dell'AI ma capire come diventare più intelligenti con essa. È poco probabile che perderemo il nostro lavoro a causa dell'AI ma non è così improbabile che lo perderemo a favore di un altro essere umano in grado di utilizzarla meglio di noi.

Durante la pandemia, molte aziende hanno prestato crescente attenzione al benessere delle persone con iniziative e investimenti specifici. Come spesso accade, sono state aggiunte azioni piuttosto che rivedere criticamente gli elementi già fondamentali delle organizzazioni. Qual è il ruolo della leadership?

La leadership crea cultura e processi che a loro volta influenzano il morale e il benessere. Decenni di ricerca mostrano che la principale causa di stress, ansia e burnout sul lavoro è il capo diretto o il manager di linea delle persone. Pertanto, solo selezionando leader capaci, persone con intelligenza, integrità e abilità relazionali, possiamo veramente migliorare il benessere, l'engagement e la performance dei dipendenti. In particolare, è fondamentale investire nello sviluppo dei leader attuali, in particolare dei manager di medio livello, una specie sottovalutata in un mondo che glorifica i leader ma dimentica che la chiave per tradurre la strategia in esecuzione è il middle management.

Ti ho sentito parlare di leadership evidenziando tre caratteristiche che sono più rilevanti in termini di impatto nelle organizzazioni rispetto ad altre: intelligenza, onestà e gentilezza. Puoi dirci di più su cosa significano per te queste qualità applicate alla leadership?

È interessante notare che questo modello è tanto semplice nella teoria, quanto difficile da trovare nella pratica. Quando la maggior parte delle persone descrive i propri capi, almeno uno di questi attributi manca: o lavorano per leader intelligenti e onesti ma privi di abilità relazionali (il che rende difficile costruire un

Digit'Ed è il polo di riferimento in Italia per la formazione delle imprese e uno dei maggior player di livello europeo con oltre 400 professionisti, 13 sedi in tutta Italia, 5.000+ aziende clienti e un network di 1.300 docenti di estrazione manageriale e accademica
Scopri di più [QR code alla pagina LinkedIn]





team ad alte prestazioni) o lavorano per qualcuno che è gentile e onesto ma privo della capacità intellettuale e curiosità necessarie per adattarsi alla crescente complessità, portandoli così a puntare sulla convivenza pacifica, piuttosto che sulle performance; o, nel peggiore dei casi, hanno un capo con abilità relazionali e intelligenza ma privo di integrità, il che porta a risultati antisociali, egoistici e machiavellici. Un modo per migliorare la selezione dei leader è affidarsi meno alle interviste faccia a faccia e più ai dati, alle valutazioni e all'AI, che hanno il potenziale per eliminare i bias nella selezione dei leader – se solo gli esseri umani fossero capaci di non fidarsi dei propri istinti. Nota che la principale selezione dei leader basata sugli istinti sono le elezioni democratiche in politica, e puoi vedere il risultato: narcisisti populistici in aumento, che si preoccupano

Tomas Chamorro-Premuzic,
Chief innovation officer di
ManpowerGroup e docente
di Business psychology UCL
e Columbia

dei propri obiettivi di carriera egoistici piuttosto che del benessere degli elettori.

Se la leadership rimane, o diventa ancora di più, un punto cruciale nella vita delle aziende, qual è il contributo della tecnologia nella selezione e valutazione delle persone per questi ruoli di responsabilità?

Dobbiamo rendere la valutazione dei leader basata sui dati. Dobbiamo iniziare eliminando i pregiudizi e ripulendo le valutazioni delle performance, che sono contaminate da soggettività e politica. Nella maggior parte delle aziende, se mi mostri un

leader che ottiene punteggi elevati nella valutazione delle performance, è probabile che tu mi stia mostrando tanto un individuo ad alte prestazioni quanto un politico di professione. In effetti, l'AI e i dati possono aiutarci a quantificare i reali risultati della performance lavorativa, piuttosto che gli aspetti più legati a manifestazioni esteriori e di impressione soggettiva, che sono più spettacolo e stile che sostanza.

In questi tempi di grande incertezza e complessità, la capacità di apprendere è una delle principali fonti di vantaggio competitivo. Qual è la sfida per i sistemi educativi in generale e specificamente per business school e corporate academy?

La grande sfida è non diventare pigri, perché strumenti come ChatGPT e altri strumenti di AI generativa scoraggiano il pensiero, proprio come la prima ondata di AI (motori di ricerca, il web e algoritmi alimentati dall'AI che curano i nostri feed di notizie e fanno scelte per noi) hanno ridotto la necessità di pensare. Ogni volta che gli esseri umani hanno inventato una nuova tecnologia, è sempre stato per lavorare meno. Quindi, il rischio è che automatizziamo la creatività, il pensiero e l'apprendimento, e che solo l'AI continui ad apprendere mentre noi in qualche modo intorpidiamo i nostri cervelli e ci automatizziamo. La sfida quindi per l'educazione, incluse le business school e le corporate academy, è accendere il nostro desiderio di imparare e svilupparci, non solo in termini di competenze tecniche e contenuti, ma anche in termini di abilità soft e qualità e virtù umanistiche. L'AI continuerà ad aggiornarsi, quindi l'imperativo umano è di non degradarci, ma trovare un modo per evolverci. L'AI generativa non deve degenerare gli esseri umani. ■