

Intelligenza artificiale e leadership: la sfida è manageriale

2026-05-18 10:57:19 di Forbes.it

URL:<https://redazione.forbes.it/2026/05/18/intelligenza-artificiale-e-leadership-la-sfida-e-manageriale/>

Contenuto tratto dal numero di maggio 2026 di Forbes Italia. [Abbonati!](#) Fraintendere la natura dell'intelligenza artificiale è il rischio più grande nel dibattito contemporaneo. Spesso l'IA viene trattata come un aggiornamento tecnologico, una questione di software e infrastrutture. In realtà è un acceleratore di scelte, un moltiplicatore di cultura organizzativa e, soprattutto, uno specchio della qualità della leadership. **Stefano Novaresi**, ceo di Knapp Italia e adjunct professor all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, sostiene che l'intelligenza artificiale non rappresenti principalmente una sfida tecnologica, ma una prova di leadership.

La visione manageriale

Con oltre 30 anni di esperienza come ceo e docente universitario, Novaresi evidenzia come molte trasformazioni digitali siano fallite non per limiti tecnologici, ma per mancanza di visione manageriale. A suo avviso, l'intelligenza artificiale rende questo limite ancora più evidente: non si limita ad automatizzare i processi, ma entra nel cuore del decision making, ridistribuendo responsabilità e ridefinendo i modelli di governo delle organizzazioni. “Il vero valore dell'IA non risiede principalmente nella riduzione dei costi o nell'aumento della produttività, ma nella capacità di liberare tempo cognitivo di qualità. Nei sistemi operativi complessi – come le supply chain automatizzate e le reti di fulfillment intelligenti – l'IA consente ai leader di spostare il focus dalla gestione dell'emergenza alla comprensione del sistema nel suo insieme. Le aziende che useranno l'IA per fare più in fretta otterranno vantaggi tattici; quelle che la useranno per pensare meglio costruiranno vantaggi competitivi duraturi”.

IA e leadership

Nell'intralogistica più avanzata, l'IA sta evolvendo da strumento di supporto a vera intelligenza sistemica, capace di prevedere, orchestrare e ottimizzare flussi fisici e decisionali lungo l'intera catena del valore. “Ma l'esperienza dimostra che la sofisticazione degli algoritmi non è sufficiente. Anche le soluzioni tecnologiche più evolute, come quelle sviluppate in contesti industriali di eccellenza quali Knapp, generano valore sostenibile solo se inserite in modelli organizzativi che accettano l'incertezza, promuovono responsabilità diffuse e investono seriamente in competenze e leadership. **L'IA non semplifica la leadership: la rende più esigente.** Impone una distinzione chiara tra ciò che può essere delegato alle macchine e ciò che deve restare una scelta umana. Le persone non temono l'intelligenza artificiale in sé, ma il rischio di perdere significato e rilevanza. Per questo l'IA richiede un ritorno a un nuovo umanesimo manageriale. In un mondo in cui la tecnologia sarà sempre più accessibile, il vero vantaggio competitivo non sarà l'IA, ma la qualità della leadership che la governa”.