

Carbone o cavallo? Dalla provocazione di Annie Lowrey a “OLTRE IL PROGETTO”. Strumenti culturali per leggere un mondo complesso

3 Marzo 2026

Il mio lavoro esisterà ancora tra cinque anni?

È la domanda da cui parte Annie Lowrey in un articolo pubblicato su The Atlantic il 25 marzo 2026, *How to Guess If Your Job Will Exist in Five Years*. Ma, dopo poche righe, la giornalista suggerisce di sostituirla con una domanda decisamente più strana. “Am I coal, or am I a horse?” Sono carbone o sono un cavallo?

A prima vista sembra una provocazione riuscita soprattutto per il titolo. In realtà dietro quelle due immagini c'è una distinzione economica tutt'altro che banale.

Il cavallo rappresenta il lavoro che una nuova tecnologia è riuscita a sostituire. All'inizio del Novecento milioni di cavalli lavoravano nelle aziende agricole americane. Poi sono arrivati trattori e camion. Non hanno aiutato i cavalli a lavorare meglio, hanno fatto il loro lavoro meglio di loro. Il risultato è stato un crollo della domanda di cavalli da lavoro.

Il carbone racconta, invece, una storia diversa.

Nell'Ottocento William Stanley Jevons osservò un fenomeno apparentemente paradossale. Rendere più efficienti le macchine a vapore non diminuiva necessariamente il consumo di carbone. Abbassando il costo dell'energia, l'efficienza ne moltiplicava gli utilizzi e poteva quindi far aumentare la domanda complessiva di carbone. È ciò che sarebbe poi diventato noto come paradosso di Jevons.

Applicato al lavoro, il quesito di Lowrey diventa quindi molto più interessante del semplice “l'AI mi sostituirà?” La tecnologia farà con ciò che so fare quello che il trattore ha fatto con il cavallo, oppure quello che una macchina più efficiente ha fatto, almeno per molto tempo, con il carbone? In altre parole renderà la mia competenza meno necessaria oppure, rendendola più produttiva, ne allargherà gli usi e il valore?

Naturalmente la storia ha un certo gusto per complicare le metafore. Anche il carbone, molti decenni dopo Jevons, ha cominciato a fare la fine del cavallo. Petrolio, gas e poi nuove fonti energetiche ne hanno progressivamente ridotto la centralità. Ed è forse proprio qui che la sua provocazione diventa particolarmente utile per chi fa impresa perché un imprenditore non è un cavallo.

Può cambiare. Può modificare un processo, acquisire una competenza, abbandonare un mercato, leggere una domanda che ancora non appare evidente, introdurre una tecnologia oppure decidere consapevolmente di non introdurla. Può cambiare ciò che produce, il modo in cui lo produce e perfino il valore che attribuisce a ciò che fa. La domanda, allora, potrebbe essere un'altra. Quanto sono capace di capire che il sistema sta cambiando prima che cambi il valore di ciò che faccio?

È una domanda meno rassicurante di quanto possa sembrare. Richiede di riconoscere che la competenza tecnica, per quanto elevata, potrebbe non essere più sufficiente. Non perché diventi

inutile, ma perché sempre più spesso dovrà essere esercitata dentro sistemi complessi, caratterizzati da interdipendenze, accelerazioni tecnologiche, nuovi rischi, trasformazioni demografiche, ambientali e sociali difficili da leggere separatamente. E qui forse si apre una questione che riguarda direttamente il settore delle costruzioni.

Per molto tempo gli imprenditori e i professionisti si sono formati, soprattutto, per risolvere problemi. È comprensibile. Progettare, costruire, organizzare un cantiere, governare costi, tempi, norme e sicurezza richiede una straordinaria capacità tecnica. Ma che cosa succede quando il problema non è ancora chiaramente formulato? Quando non sappiamo quale domanda abitativa emergerà, quali tecnologie diventeranno ordinarie, quali materiali cambieranno le filiere, quali modelli finanziari renderanno possibili gli interventi, quale ruolo assumerà l'intelligenza artificiale nei processi decisionali? In questi casi non basta più sapere risolvere. Occorre prima di tutto saper leggere.

Leggere il cambiamento. Orientarsi nell'incertezza. Riconoscere connessioni. Mettere in discussione ciò che diamo per scontato e, alla fine, assumere decisioni delle quali restiamo responsabili.

Da questa convinzione è nato OLTRE IL PROGETTO, il percorso di alta formazione promosso da ANCE FVG congiuntamente all'Ordine degli architetti PCC della Provincia di Udine con il patrocinio della Federazione degli Architetti FVG per affrontare la crescente complessità nella quale operano oggi imprese e professionisti.

Non un percorso pensato per sostituire le competenze tecniche, ma per affiancare a loro nuovi strumenti culturali.

E già il termine "culturali" merita, forse, una precisazione. Non significa aggiungere un po' di teoria alle competenze operative. Significa dotarsi di modi diversi per osservare un problema, riconoscere l'incertezza senza paralizzarsi, confrontare prospettive, governare relazioni e decidere quando non disponiamo di tutte le informazioni che vorremmo avere. Per questo si è deciso che anche la forma della didattica poteva diventare parte del messaggio.

Il modulo inaugurale di OLTRE IL PROGETTO è stato ospitato presso l'Associazione Circo all'incirca di Udine. Una scelta non convenzionale, ma tutt'altro che accessoria.

Il circo contemporaneo è cultura che prende corpo. È una scuola dell'equilibrio e dell'ascolto, della relazione e della responsabilità. Un giocoliere o un equilibrista sa che non può controllare ogni variabile separatamente. Deve percepire traiettorie, correggere continuamente, anticipare il movimento successivo e chi lavora con gli altri deve affidarsi, coordinarsi, assumersi una parte del rischio. E quando qualcosa devia dalla traiettoria prevista – inevitabilmente accade – non può convocare una riunione per ristabilire il piano originario, deve adattarsi mentre agisce e, anche per questo, che l'arte circense è diventata, per qualche ora, un piccolo osservatorio sulla complessità contemporanea non per insegnare agli imprenditori a fare gli equilibristi o, forse, metaforicamente, proprio per quello. Perché l'impresa di oggi assomiglia sempre meno a una macchina della quale possiamo conoscere perfettamente ogni ingranaggio e sempre più a un sistema nel quale occorre mantenere equilibrio mentre le condizioni cambiano.

E allora torno all'articolo di Annie Lowrey non perché contenga la risposta a ciò che accadrà al lavoro nei prossimi cinque anni, ma perché fa qualcosa di più utile formula una buona domanda. Carbone o cavallo? Non si tratta di indovinare se saremo "carbone o cavallo", ma di sviluppare la capacità di accorgersi per tempo che il contesto sta cambiando prima di sentire arrivare il trattore.