

Capitale paziente, menti impazienti. Oltre l'illusione della predizione. L'umano al comando nell'era dell'AI-driven venture

Antonio Gambardella

Arriva un momento, nel lavoro di chi investe in startup tecnologiche in fasi molto preliminari, definite pre-seed, in cui bisogna trovare il coraggio di accettare una verità scomoda: non sappiamo davvero nulla. Non sappiamo chi vincerà, chi crollerà al primo urto, chi trasformerà un'intuizione in un'impresa e chi, invece, resterà prigioniero della propria idea senza riuscire a tradurla in realtà.

Nonostante la retorica della predizione, il pre-seed è un territorio in cui le variabili superano strutturalmente la capacità umana di osservazione. Una startup in fase embrionale è un sistema complesso estremamente sensibile alle condizioni iniziali. È uno spazio in cui i pattern emergono soltanto dopo che l'evento si è manifestato, in cui tutto ciò che accade sembra evidente solo a posteriori.

In questa nebulosa di possibili traiettorie che definiscono il futuro di una startup, gli investitori si sono storicamente mossi fra due

approcci estremi. Da un lato, ha dominato a lungo l'intuito: la convinzione che, soprattutto nelle fasi iniziali, basti valutare il team per prevedere quale startup emergerà come vincente. La qualità degli imprenditori è certamente condizione necessaria, ma non sufficiente. Inoltre, l'intuito è inevitabilmente esposto alle distorsioni cognitive, e può basarsi solo su ciò che l'investitore già conosce, non su ciò che ancora non esiste. In altre parole, in questo schema l'investitore non gioca sulla competenza predittiva, bensì sulla fortuna di intercettare, quasi per caso, la futura storia di successo. Negli ultimi anni, all'opposto, si è affermato un paradigma altrettanto assoluto: l'idea che l'Intelligenza Artificiale, grazie alla sua potenza analitica, sganciandosi dal giudizio umano, possa identificare i pattern che determinano il futuro delle startup.

Anche questo modello, tuttavia, presenta limiti significativi. Entrambi gli approcci si collocano agli estremi di un continuum e, prima

di approfondire il ruolo dell'AI, è importante comprenderne le distorsioni.

Ogni volta che si parla di AI applicata alla selezione delle startup, si torna a un presupposto implicito: che l'AI possa finalmente predirci il futuro. Che possa indicarci chi scalerà, chi arretrerà e chi sparirà dal radar.

È una speranza comprensibile, ma è un'illusione. L'AI non può prevedere ciò che non esiste ancora, ma può svolgere un compito più utile e più profondo: mettere in evidenza la nostra incapacità di prevedere, mostrarci i nostri limiti cognitivi, costringerci a un livello di lucidità maggiore.

L'illusione della linearità

A questo punto, una domanda che mi viene rivolta spesso è: *“Qual è l'errore più grande che commettiamo quando proviamo a prevedere il successo di una startup?”* La risposta tocca una distorsione cognitiva che nessuno di noi è davvero disposto ad ammettere:

l'errore più diffuso è credere che le startup early-stage possano essere trattate come fenomeni lineari.

È l'idea che il passato contenga già il futuro, che basti estrarre un pattern e proiettarlo in avanti. In realtà, nel pre-seed, i pattern non esistono ancora. Le persone cambiano più velocemente dei loro business plan, le idee mutano prima di essere definite, le condizioni esterne oscillano al punto da rendere irrilevante qualsiasi modello preconfezionato. La predizione fallisce perché attribuisce stabilità proprio a ciò che, per natura, è instabile.

Per affrontare seriamente l'interazione tra decisione umana e strumenti cognitivi avanzati, non serve appellarsi a nuove tecnologie, ma comprendere come funziona il nostro giudizio in condizioni di incertezza. L'AI non può sostituire il decisore umano proprio perché il giudizio non è un calcolo probabilistico lineare, ma il risultato di un'architettura cognitiva stratificata, capace di gestire l'ambiguità e di cogliere segnali



che non sono ancora diventati dati. Il mito della previsione non è un prodotto dell'epoca tecnologica: accompagna la storia dell'essere umano. Cambiano gli strumenti - dagli oracoli ai modelli statistici - ma non la tentazione di controllare l'ignoto. Tuttavia, l'innovazione early-stage sfugge per natura a qualsiasi tentativo di formalizzazione algoritmica.

La postura del Capitale Paziente

Per abitare questo territorio incerto serve quello che si definisce “Capitale Paziente”. Spesso frainteso come una scelta puramente finanziaria o filantropica, il capitale paziente è, nel pre-seed, prima di tutto una postura mentale.

È la capacità di allineare l'orizzonte dell'investitore con

il tempo biologico necessario all'innovazione deeptech, evitando di soffocare la crescita con metriche di breve termine che generano solo rumore. Questa postura è sostenuta da solide evidenze economiche: i fondi specializzati in deeptech, pur avendo cicli di maturazione più lunghi, mostrano tassi di rendimento interno (IRR) netti in crescita, non inferiori a quelli del tech tradizionale. Le nostre si-

mulazioni statistiche confermano che la pazienza paga: un portafoglio diversificato di circa 80 startup, gestito con questa logica, ha il 75% di probabilità di generare un ritorno multiplo di 2,5 volte il capitale investito. In anni di lavoro, sono molte le situazioni che hanno smentito clamorosamente la narrativa della predizione, confermando invece il valore della pazienza. Ma ce n'è una, più

RICERCA e STUDI

di tutte, che continua a ricordarmi quanto sia fragile la tentazione di credere che un modello possa anticipare ciò che appartiene ancora al regno delle possibilità. La più evidente riguarda una startup che, secondo ogni parametro, avrebbe dovuto fallire. Dati scarsi, execution zoppicante, un mercato apparentemente saturo. Ogni modello predittivo - umano o artificiale - avrebbe suggerito cautela estrema. E invece, proprio in quel contesto, è emersa una caratteristica che nessun algoritmo avrebbe potuto intercettare: la capacità dei founder di apprendere più velocemente degli altri. Non la capacità tecnica, non il pitch, non il prodotto. L'apprendimento. Un cambiamento repentino di postura mentale che, in poche settimane, ha completamente ribaltato la traiettoria dell'azienda, rendendola ad oggi un unicorn. È stato un promemoria potentissimo: ciò che cambia le sorti di una startup spesso non è ciò che esiste, ma ciò che improvvisamente diventa possibile. Tuttavia, il capitale da solo è una commodity. L'elemento che sta rendendo il modello svizzero un benchmark globale è l'integrazione strutturale di "Capitale più Coaching". Non ci limitiamo a finanziare; affianchiamo all'investimento un'attività di supporto "terra a terra": negoziazione contrattuale, governance, gestione del-

le crisi del team. I dati del nostro ecosistema parlano chiaro: le startup supportate da programmi che abbinano finanziamento seed e coaching intensivo (come FONGIT o Venture Kick) raggiungono un tasso di sopravvivenza superiore all'80%, un dato drasticamente più alto della media globale.

L'AI come esoscheletro cognitivo

Se il Capitale Paziente offre la stabilità necessaria per navigare il tempo lungo, l'Intelligenza Artificiale ci offre la velocità necessaria per gestire l'informazione nel tempo breve. Nel mio modello operativo, l'AI non è un oracolo a cui delegare le scelte, ma un "esoscheletro cognitivo".

Quando parlo dell'AI come "esoscheletro" penso davvero a ciò che accade nelle grandi saghe della fantascienza: Gundam, Avatar, Pacific Rim, Iron Man. In tutti questi mondi immaginari esiste una macchina straordinaria, un *mecha* in grado di amplificare la potenza dell'essere umano fino a livelli irraggiungibili. Eppure, in nessuno di questi universi la macchina è il protagonista. L'elemento decisivo è sempre lo stesso: il pilota. Il robot non vince perché è forte. Vince perché qualcuno, al suo interno, riesce a mantenere la

calma quando tutto trema; interpreta frammenti contraddittori; accetta di non controllare nulla e, contemporaneamente, di dover controllare tutto; usa la macchina come estensione del proprio pensiero, non come delega ad esso.

L'AI oggi funziona allo stesso modo. È un amplificatore formidabile delle capacità umane, un meccanismo che rende più rapida l'analisi, più chiara la sintesi, più evidente l'ambiguità.

Ma resta comunque uno strumento. La sua efficacia dipende interamente da chi la guida. È la qualità del pilota - cioè la qualità della mente umana che orchestralmente utilizza la macchina - a determinare l'esito.

Per questo la competenza più significativa del futuro non sarà tecnica, ma interpretativa. Non sarà l'abilità di usare l'AI, ma quella di darle una direzione. La vera cabina di pilotaggio resta il pensiero umano.

Il framework operativo: Spray, Shape, Scale

Questa cabina di pilotaggio, nel mio lavoro quotidiano, si traduce nel modello operativo che abbiamo battezzato "Spray, Shape, Scale", dove l'AI agisce come un moltiplicatore di efficacia in ogni fase:

- Spray (Semina Intelligen-

te). Il primo passo è riconoscere l'impossibilità di prevedere il singolo vincitore ex-ante. Invece di affidarci al caso, utilizziamo algoritmi di Machine Learning per analizzare enormi moli di dati e identificare "Quality Markers" oggettivi (come grant vinti, background scientifico, endorsement accademici e di programmi di supporto). Questo ci permette di costruire un portafoglio ampio e diversificato basato su segnali di qualità, non su hype. L'AI ci aiuta a vedere dove si sta concentrando l'intelligenza collettiva globale, riducendo i bias cognitivi che limiterebbero la selezione manuale. "Spray" non significa sparare nel mucchio, ma seminare su un terreno che i dati hanno indicato come fertile.

- Shape (Cognitive Due Diligence). Dopo l'investimento iniziale, rapido e distribuito, l'AI diventa uno strumento di monitoraggio attivo. Il mio lavoro quotidiano ne è un esempio continuo. Quando si gestiscono centinaia di startup early-stage, non si gestisce un archivio ordinato, ma un ecosistema vivo, disorganico, rumoroso. Ed è proprio ragionando in termini di ecosistema che diventa possibile comprendere ciò che accade realmente. L'ecosistema diventa una sorta di matrice co-



gnitiva collettiva, in cui si formano, si selezionano e maturano le innovazioni, attraverso processi multilivello governati più da interazioni che da direttive. In questo ambiente, l'AI mette ordine nel disordine. Riconnette elementi dispersi, evidenzia anomalie linguistiche che anticipano problemi futuri, suggerisce continuità dove l'occhio umano vedrebbe discontinui-

tà. In questo senso, è un sistema nervoso aggiuntivo. Monitoriamo metriche comportamentali come la hiring velocity o la frequenza di sviluppo. L'AI ci aiuta a capire chi sta imparando e iterando velocemente, permettendoci di concentrare il coaching dove serve davvero.

- Scale (Commitment a Lungo Termine). Le risorse massicce vengo-

no concentrate solo su chi ha superato la selezione darwiniana delle prime due fasi. Qui l'AI lascia spazio alla relazione umana e a veicoli di investimento evergreen, strutture finanziarie senza scadenza rigida che permettono di sostenere la crescita per 10 o 15 anni senza l'ansia della liquidazione forzata. È qui che il capitale paziente diventa il ponte solido

che permette alla tecnologia di attraversare la valle della morte e approdare al mercato.

La formazione del Decisore: visione multistrato

Tutto questo ci porta a una domanda fondamentale: *chi guida questo sistema ibrido?* Viene da chiedersi cosa distingue davvero un pilota

RICERCA e STUDI



efficace da uno mediocre, quando gli strumenti cognitivi diventano così potenti. Un pilota efficace non è quello che maneggia la tecnologia con più disinvoltura, ma quello che sa mantenere la lucidità quando tutto accelera. La differenza sta nella qualità dell'attenzione: il pilota efficace non si lascia trascinare dal

ritmo della macchina, ma lo regola.

Questo porta inevitabilmente a un interrogativo ulteriore, decisivo per chi lavora nella complessità: *come distinguere ciò che conta da ciò che semplicemente fa rumore?* È un discrimine sottile, spesso invisibile, ma è proprio lì che si gioca la qualità del giudizio.

La distinzione non nasce da ciò che guardi, ma da come lo guardi. Il rumore è il moltiplicarsi dei segnali che seducono la mente facendole credere di “capire di più”. La complessità, invece, è la forma invisibile che tiene insieme ciò che apparentemente non ha relazione. Per distinguere l'una dall'altro serve un gesto che nes-

sun algoritmo può compiere al posto tuo: sospendere la reazione immediata, lasciare sedimentare. La capacità di orchestrare nasce dall'esperienza lenta, stratificata.

Un tempo la si sviluppava attraverso i testi classici, la traduzione dal greco antico, la frequentazione delle discipline che richiedono tem-

po e gestione delle ambiguità. Porto spesso un esempio personale che spiazza i miei interlocutori.

Pur vivendo in Svizzera - un ecosistema che fa dell'efficienza tecnica il suo vanto - ho fatto una scelta educativa radicale per mia figlia: l'ho iscritta al liceo classico. In Italia.

Per alcuni sembrava una regressione; per me era un atto di lungimiranza.

Il classico allena una capacità che nessuna tecnologia può sostituire: la struttura profonda del pensiero umano, la cui natura è prima di tutto associativa, non puramente analitica.

Il latino e il greco non sono strumenti per trovare un lavoro, sono strumenti per restare padroni della propria mente. Per tollerare l'ambiguità, interpretare ciò che non è detto, riconoscere la contraddizione, pensare senza istruzioni. L'umano che sopravvive all'AI è colui che non confonde la rapidità con l'intelligenza.

È una mente capace di abitare le zone grigie senza desiderare una risposta immediata, un pensatore che non delega la propria autonomia cognitiva a un algoritmo. Questa competenza critica potremmo definirla "visione multistrato": la capacità cioè di tenere insieme piani diversi della realtà, vedere il dettaglio senza perdere la visione d'insieme, interpretare il presente senza ipotecare il futuro, integrare l'intuizione

con l'evidenza. È un'abilità che l'AI non possiede e non potrà possedere, perché richiede un salto cognitivo che appartiene solo alla coscienza umana.

Ed è proprio qui che emerge la fragilità più evidente della leadership contemporanea: la dipendenza psicologica dalla semplificazione. Molti leader confondono la riduzione della complessità con la sua comprensione.

La vera minaccia dell'AI non è la sua potenza, ma il senso di sollievo che produce: l'illusione che non sia più necessario sostenere il peso dell'ambiguità. Ma una leadership che non tollera l'ambiguità è una leadership vulnerabile.

Conclusione: costruire la lucidità

Le ricerche più recenti nel campo delle neuroscienze e della filosofia della mente stanno ampliando radicalmente il nostro concetto di coscienza. Non più solo un fenomeno biologico, ma un processo capace di integrare attenzione profonda e percezione ampliata.

Questa coscienza trasformativa può generare nuove forme di decisione etica, influenzando non solo l'individuo ma l'intero ecosistema. In un mondo dominato da strumenti cognitivi artificiali, questa forma di consapevolezza non è un

residuo del passato. È la condizione necessaria per restare umani nel futuro. L'AI non ci solleva dal pensare. Al contrario: ci ricorda ogni giorno perché pensare è necessario. Non elimina la complessità, la mette a fuoco. Non chiarisce il futuro, ma i nostri limiti. E ci ricorda che, in un mondo pieno di *mecha* cognitivi, ciò che farà davvero la differenza non saranno le macchine. Saranno i piloti. Se tutto questo è vero, non ha senso cercare di prevedere il futuro, quanto piuttosto cercare di essere presenti. L'innovazione non nasce dall'anticipazione, ma dalla disponibilità a vedere ciò che altri non vedono ancora.

La tecnologia ci accompagnerà; la lucidità, però, dovremo costruirla noi.

Bibliografia

- A. Agrawal, J. Gan & A. Goldfarb, *Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence*. Harvard Business Review Press, 2018.
- BCG & Hello Tomorrow. *Deep Tech: The Great Wave*. Boston Consulting Group, 2023.
- N. Carr. *The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains*. W. W. Norton & Company, 2010.
- D. Epstein. *Range: Why Generalists Triumph in a Specialized World*. Riverhead Books, 2019.
- European Commission. *Strategic Foresight Report 2020: Charting the course towards a more resilient Europe*. Publications Office of the European Union, 2020.

European Investment Bank (EIB). *The scale-up gap: Financial obstacles to high-growth firms*. EIB Publications, 2022.

K. Friston. *The free-energy principle: a unified brain theory?*. *Nature Reviews Neuroscience*, 11(2), 127-138, 2010.

V. W. Hwang & G. Horowitz. *The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley*. Regenwald, 2012.

D. Kahneman, O. Sibony & C. R. Sunstein. *Noise: A Flaw in Human Judgment*. Little, Brown Spark, 2021.

M. Mazzucato. *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. Anthem Press, 2013.

McKinsey & Company. *Technology Trends Outlook 2024*. McKinsey Digital, 2024.

M. Mitchell. *Complexity: A Guided Tour*. Oxford University Press, 2009.

C. Newport. *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*. Grand Central Publishing, 2016.

P. T. Roundy, M. Bradshaw & B. K. Brockman. "The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach". *Journal of Business Research*, 86, 1-10, 2018.

D. J. Snowden & M. E. Boone. "A Leader's Framework for Decision Making". *Harvard Business Review*, 85(11), 2007.

Antonio Gambardella

Direttore Generale FONGIT-Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologique.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:
<http://creativecommons.org>



LEADERS FOR FUTURE, per una grande community di formazione



FORMAZIONE FINANZIATA



CORSI EXECUTIVE



MASTERCLASS



FORMAZIONE CERTIFICATA



CORSI E-LEARNING

WWW.FEDERMANAGERACADEMY.IT