

Chi decide davvero? Decisione e responsabilità nell'era dell'IA.

Anna Zanardi Cappon
Umani al comando

Arshad Moscogiuri
IA e stupidità naturale

Antonio Gambardella
Capitale paziente

Editoriale



Beatrice Lomaglio

La domanda che campeggia sulla copertina di questo numero — Chi decide davvero? — non riguarda soltanto i vertici delle organizzazioni. Riguarda noi formatori e formatrici e ci riguarda in modo diretto e, mi sento di dire, urgente.

Quando un algoritmo ottimizza un percorso formativo, quando un sistema di IA genera contenuti su misura, quando la valutazione di un percorso è affidata a una piattaforma, chi decide davvero? E chi custodisce il senso di ciò che accade? Questo numero di FOR — con il coordinamento scientifico di Anna Zanardi Cappon, i contributi di Arshad Moscogiuri e Antonio Gambardella e le esperienze di BNL BNPP, Fastweb+Vodafone, Cedacri-ION — prova a rispondere a queste domande senza indulgere in facili rassicurazioni, ma accogliendo la complessità che questi interrogativi aprono. La risposta che emerge, pagina dopo pagina, è coerente e precisa: *dove finisce l'algoritmo, inizia la coscienza*. E la coscienza, con la sua unicità, è il territorio proprio della for-

mazione. Siamo la prima generazione di professionisti dell'apprendimento a confrontarci con la possibilità concreta di delegare a sistemi privi di coscienza, di intenzione e di giudizio morale una parte significativa del lavoro che fino a ieri era integralmente nostro. Non si tratta di un dettaglio tecnico: si tratta di una discontinuità di portata antropologica, che ridefinisce una pluralità di confini.

Il confine tra competenza e generazione di contenuti, tra autorialità e curatela, tra personalizzazione algoritmica e adattamento relazionale, tra esecuzione e intenzionalità. Ma soprattutto il confine della responsabilità: perché ciò che può essere automatizzato non è per questo sottratto al nostro giudizio.

Ed è proprio in questo spazio — dove la capacità di generare si separa dalla capacità di comprendere e

FOR

RIVISTA PER LA FORMAZIONE

AIF | Associazione Italiana Formatori
Via Giovanni Pierluigi da Palestrina, 10
20124 Milano
Email: segreteria@associazioneitalianaformatori.it
Tel. (+39) 02.48013201 - Fax (+39) 02.48195756
www.associazioneitalianaformatori.it

Amministrazione e distribuzione

FrancoAngeli
V.le Monza 106, 20127 Milano
Tel. 02/2837141 - Casella Postale 17175
20100 Milano

Direttrice responsabile

Beatrice Lomaglio

Coordinamento scientifico

Anna Zanardi Cappon

Coordinamento organizzativo

Simone Petrelli

Grafica

Luca Tei

Hanno collaborato alla realizzazione di questo numero:

Sabina Addamiano, Ugo Calvaruso, Silvia Cassano, Geraldine Conti, Dario Forti, Antonio Gambardella, Elena Goitini, Arshad Moscogiuri, Rosathea Nardelli, Luca Peyrano, Katharina Plattner, Gian Piero Quaglino, Walter Renna, Martina Rinaldi, Paolo Staffieri, Giuseppe (Pino) Varchetta, Davide Zanlari, Anna Zanardi Cappon,

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Italia (CC-BY-NC-ND 4.0 IT). L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/it/legalcode>.

Registrazione n. 531 del 13/10/1986
presso il Tribunale di Milano

Stampa

Litogì - Via Idro 50, 20132 Milano

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l.



la performance dal senso – che si gioca oggi il ruolo della formazione.

Dal passato al futuro: il compito dei formatori e delle formatrici oggi

Lo scorso anno abbiamo celebrato i 50 anni di AIF. Mezzo secolo in cui la professione del formatore ha dovuto affrontare le sfide dell'automazione, della globalizzazione e del digitale. Come ricordano Forti e Varchetta, che tornano in questo numero con una nuova rubrica, la domanda che si ponevano i Maestri e le Maestre della formazione negli anni Ottanta — *quale ruolo per il formatore?* — è ancora davanti a

noi, ampliata dalla velocità del cambiamento e dall'irrompere dell'IA.

I formatori e le formatrici sono, nell'esercizio della loro attività, dei leader.

Chi affida loro il proprio tempo si aspetta di ricevere in cambio un orientamento, una guida, un impulso generativo. Ma questa leadership non si esprime nella padronanza dei contenuti né nella maestria tecnica di scegliere il giusto mix di metodologie e strumenti. Si esprime, prima di tutto, come scrive nel suo articolo Anna Zanardi Cappon, “nella capacità di incarnare valori etici profondi e di costruire relazioni significative, fondate su una comprensione autentica della natura umana e delle sue dinamiche complesse”.

Questa dimensione relazionale e valoriale non è un ornamento della competenza

professionale: ne è il cuore. Le neuroscienze, richiamate più volte nei contributi di questo numero, ci ricordano che il cervello umano non è una macchina di calcolo, ma un sistema che integra logica, emozione, memoria e immaginazione in un flusso continuo.

La formazione capace di trasformare le persone è quella che sa parlare a questo sistema nella sua interezza, non solo alla sua componente analitica.

Ed è proprio qui che l'intelligenza artificiale, per quanto potente, incontra il proprio limite strutturale: può elaborare dati, ottimizzare sequenze, generare contenuti, persino simulare una relazione — ma non *vivere* la relazione. Come sa bene chi frequenta le aule di formazione, spesso è proprio in un silenzio, nel non detto, nella frizione di un

processo non ottimizzato che nasce una scintilla realmente trasformativa.

Trovo molto efficace l'immagine utilizzata da Antonio Gambardella, che richiama alla nostra memoria alcuni eroici protagonisti della nostra infanzia, come Gundam: robot antropomorfi guidati da un abilissimo pilota.

“Il robot non vince perché è forte”, scrive Gambardella. “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.”

Ripensando alla nostra professione alla luce di questa metafora potremmo dire che la formazione non risulta efficace perché Gamma ha realizzato delle splendide slide o perché Claude ha creato pillole informative o esercitazioni coinvolgenti. Risulta efficace perché qualcuno, partendo da una comprensione autentica di bisogni reali di persone reali, ha immaginato, progettato e realizzato — utilizzando tutti gli strumenti a sua disposizione, anche quelli dell'IA — un percorso che parte dal proprio vissuto, dalle proprie intuizioni, dalla propria capacità di accettare il rischio di ciò che di imprevedibile potrà succedere negli spazi, fisici o digitali, dell'apprendimento.

Nella formazione il pilota

siamo noi: quando progettiamo un percorso, quando facilitiamo un gruppo, quando accompagniamo una persona in un processo di cambiamento.

L'IA può amplificare la nostra capacità analitica, accelerare la produzione di materiali, suggerire connessioni che non avremmo visto.

L'IA è un superpotere. Ma la scelta di dove andare, il perché vale la pena arrivarci e come tenere insieme le persone lungo la strada: questo resta irriducibilmente umano.

Questa è la competenza che non si automatizza.

Questo è il valore che dobbiamo saper rivendicare con chiarezza.

Guardare avanti: la progettualità AIF 2026 e il Convegno Nazionale

Restare al centro del processo formativo — non co-

me supervisor di output algoritmici, ma come registi di percorsi di senso — non è oggi un esito garantito. Richiede alla nostra professione di sviluppare una visione del futuro.

Per fare questo, credo sia più che mai necessario fare un passo indietro e interrogarsi su quella che sarà l'evoluzione del rapporto tra apprendimento, formazione e lavoro nei prossimi anni. Capire come cambierà l'apprendimento all'interno delle organizzazioni è essenziale per poter costruire le condizioni perché la formazione continui a essere un atto di senso e non solo uno strumento di miglioramento della performance.

Su questo tema AIF ha costruito per il 2026 una progettualità articolata, che ha preso avvio con una survey inviata ai soci e alle socie nel mese di aprile ed è proseguita con un workshop di esperti ed esperte che hanno utilizzato la metodologia degli studi di fu-

turo per esplorare come potrebbe evolvere il rapporto tra apprendimento, formazione e lavoro nei prossimi dieci anni. Un esercizio di pensiero collettivo che ha messo a confronto voci del mondo accademico, delle imprese e delle istituzioni. I risultati di questa prima fase di lavori hanno orientato la progettazione del consueto appuntamento nazionale annuale, che quest'anno si svolgerà in tre momenti distinti dal 12 al 14 novembre a Roma:

- **Prologo.** *Abilitare il possibile* — 12 novembre pomeriggio c/o il Centro Congressi dell'Università degli Studi La Sapienza
- **Convegno.** *La formazione tra performance e senso. Il valore dell'apprendere nell'era dell'IA* — 13 novembre presso l'Aula Magna del Rettorato dell'Università degli Studi Roma Tre
- **Laboratorio.** *Dalla Learning Organization alla Learning City* — 14 no-

vembre mattina presso Metropolitan Urban Center Roma

Il percorso riprenderà là dove ci siamo lasciati lo scorso anno - il patrimonio associativo come valore di riferimento per una comunità viva - per esplorare l'evoluzione dell'apprendimento nei prossimi dieci anni, individuando scenari plausibili (desiderabili o distopici) ed evidenziando la tensione tra una formazione proposta come strumento per migliorare efficacia ed efficienza individuale e organizzativa e una formazione pensata per restituire dignità e prospettive alla persona, senso al lavoro e benessere alla società.

In un contesto di grande attenzione verso la misurabilità degli apprendimenti, la certificazione delle competenze e la rendicontazione degli investimenti formativi non dobbiamo rischiare di ridurre la formazione a erogazione di output quantificabili in ore e punteggi, ma dobbiamo riaffermare con forza che l'apprendimento ha a che fare con il senso: con il perché si apprende, con il chi si diventa attraverso l'apprendimento, con il tipo di organizzazioni e di società che vogliamo contribuire a costruire.

Beatrice Lomaglio
Presidente nazionale AIF.

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>



ROI GROUP

Per chi scrive il domani

Il Leadership Forum è l'evento di riferimento in Italia sui temi della **leadership** e del **management**.
Da 15 anni, i più grandi business thinker del panorama globale, **2.000 decision maker e top manager, 700 aziende**: lo spazio ideale per acquisire ispirazioni, fare **networking** e generare nuove opportunità di **crescita**.

Giovanni Allevi

Compositore, scrittore e filosofo



Sheena Iyengar

Voce di riferimento nel campo del decision making



Yuval Noah Harari

Storico e filosofo, tra i più influenti pensatori contemporanei



Alex Osterwalder

Ideatore del Business Model Canvas



Andrea Pontremoli
CEO di Dallara



Tiffani Bova

Specialista in strategie di crescita e innovazione



Leadership Forum

29-30 Settembre **Teatro degli Arcimboldi** Milano e online



Sarah Harper

Ha fondato e dirige l'Oxford Institute of Population Ageing



Michael Morris

Ha ideato e dirige il Leadership Lab della Columbia



Amy Cuddy

Riferimento globale nella psicologia sociale



Charles Conn

Presidente del Board di Patagonia



Fabiola Gianotti

Già direttrice generale del CERN



James Kerr

Già coach delle forze speciali USA e America's Cup

SCOPRI TUTTI I PROTAGONISTI



Scansiona il QR code oppure vai su roigroup.it

Main Sponsor

Deloitte



BOSCH

EDISON NEXT

Sponsor

Adecco

vianova
simplify your digital transformation

Official Airline

DELTA

Supporting Partner

acfmt
ASSOCIAZIONE CANTIERI FORTI MILANO

I&G MANAGEMENT

Academic Partner

ESCP
EUROPEAN SUPERIOR COLLEGE OF BUSINESS

Communications Partner

TEAM LEWIS

Official Green Carrier

TRENITALIA
GRUPPO FERROVIE DELLO STATO ITALIANE

Official Hotel

MELIA HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag

TUCANO
MILANO 1985

Official Coffee

Caffè Macchiato ISSS

Main Media Partner

FORTUNE ITALIA

Official Lounge

Chateau d'Ax
MILANO 1988

Sommario

RUBRICA

PRETESTI: NOTE PER UN MESTIERE

Il formatore, ieri e oggi

Dario Forti, Giuseppe (Pino) Varchetta

6

RICERCA e STUDI

Umani al comando: etica, neuroscienze e decisione nell'era dell'intelligenza artificiale.

Dove finisce l'algoritmo, inizia la coscienza

Anna Zanardi Cappon

10

Intelligenza artificiale e stupidità naturale

Arshad Moscogiuri

17

Capitale paziente, menti impazienti.

Oltre l'illusione della predizione. L'umano al comando nell'era dell'AI-driven venture

Antonio Gambardella

22

ESPERIENZE e VISSUTI

Le persone al centro nell'era dell'IA. Il caso BNL BNPP

Geraldine Conti, Paolo Staffieri

30

Human plus machine come tabella di marcia

Elena Goitini

31

Da rete a organismo: tecnologia, coscienza e leadership nella fusione Fastweb+Vodafone

Silvia Cassano

36

Connettere reti. Integrare coscienze

Walter Renna

40

Come IA, dato e responsabilità ridisegnano il lavoro. Il percorso Cedacri-ION dal 2021 a oggi

Davide Zanlari, Rosathea Nardelli, Martina Rinaldi, Katharina Plattner

41

Dal dato al significato: la nostra infrastruttura di fiducia

Luca Peyrano

43

VITA ASSOCIATIVA

Metodi formativi: evoluzione di un campo e delle sue classificazioni

Ugo Calvaruso, Gian Piero Quaglino

46

Leggere insieme per rafforzare le competenze formative: iniziati i gruppi di lettura AIF 2026

Sabina Addamiano

48

Interrogare il futuro della formazione

Beatrice Lomaglio

50

PRETESTI: NOTE PER UN MESTIERE

Il formatore, ieri e oggi

Dario Forti, Giuseppe (Pino) Varchetta

Dov'eravamo rimasti? Potrebbe essere un buon esordio, certo non originale, per riprendere la collaborazione con una rivista di cui abbiamo visto la nascita, fin dal "numero zero", esattamente 40 anni fa. Rivista che abbiamo poi accompagnato per decenni, privilegiando l'offerta di letture utili alla professione di chi forma.

Siamo di nuovo qua, in un mondo nel frattempo rivoltato, ma che continua comunque a pretendere dai formatori la capacità di comprendere i cambiamenti e di trovare i modi per assecondare gli sforzi che i soggetti organizzativi compiono per riuscire a vivere le organizzazioni e il lavoro con dignità, consapevolezza e pulsione realizzativa.

Accingendoci a questo nuovo impegno, ad entrambi è venuto subito in mente che si potrebbe ripartire dalla questione di fondo che, da sempre, accompagna le riflessioni dei formatori e della loro associazione ormai cinquantenne: *quale ruolo per il formatore?* E così la memoria è andata ai tempi in cui tutti noi ci siamo ingaggiati nello sforzo di tracciare lo spazio e il profilo di chi fa formazione nelle organizzazioni. Così,

in queste brevi note, abbiamo deciso di appoggiarci alle parole di alcuni Maestri: il compianto Pasquale Gagliardi, l'indomito Massimo Bruscazioni, il mitico Eugène Enriquez.

Chi è il formatore, quale background ha maturato, quale accesso ha al quadro strategico dell'organizzazione in cui o per cui opera, di quali strumenti dispone per leggere necessità e bisogni dell'organizzazione e delle persone che poi è chiamato ad aiutare, sostenendone l'apprendimento e lo sviluppo?

Tutte domande che, già nel famoso VI Convegno AIF, svoltosi nel 1983 presso la Scuola di formazione del Credito Italiano a Lesmo, si faceva Pasquale Gagliardi in termini problematici, osservando la *"difficoltà, per il formatore/analista dei bisogni, di accedere alle informazioni necessarie per elaborare un modello realistico di sviluppo delle competenze dell'impresa, (...) e, più in generale, il fatto che una reale analisi dei bisogni non rientra tra le attese del sistema e/o del vertice verso la formazione. (...) La verità è che l'azienda, quando ha davvero bisogno di modificare la propria competenza, elude o minimizza il problema"* (*Quaderni di formazione Pirelli*, 52, ottobre 1984, p. 26).

Ancora Gagliardi, nello stesso testo, cita Enriquez, per ribadire il tratto a volte velleitario dei formatori di quegli anni di, peraltro, impetuoso sviluppo e successo: *"Come ha osservato Enriquez, la formazione comporta un aspetto fascinoso che è indispensabile chiarire: 'ogni atto di formazione si riferisce più o meno a una serie di modelli espliciti sia di fantasmi motori che conferisce a questo lavoro un aspetto insieme esaltante, inquietante e deludente. In ciò sta forse il fascino, nel recare il marchio del desiderio di onnipotenza e del desiderio/timore d'impotenza'"* (ivi, p. 25).

Massimo Bruscazioni, curatore dell'opera collettiva che segna di fatto la nascita della "professione formazione", solo pochi anni dopo traccia un bilancio di ciò che i formatori stavano diventando, descrivendoli come *"protagonisti operativi (...) armati nei primi tempi soprattutto di grande entusiasmo e idealità, poi sempre di più anche con un bagaglio crescente di specifiche conoscenze, strumenti, metodologie: cioè con professionalità"* (*Professione formazione*, Collana AIF FrancoAngeli, 1988, pag. 19). Poco più avanti nell'Introduzione al volume, quasi rispondendo alle riserve

espresse da Gagliardi sulla vicinanza dei formatori alle esigenze strategiche delle imprese, esprime la convinzione che *"i formatori, o esperti di apprendimento degli adulti, aumenteranno la loro integrazione con le altre funzioni interessate ad apprendimento e cambiamento: (...) prima di tutto con gli altri ruoli addetti allo sviluppo delle risorse umane, ma anche con gli strateghi del sistema aziendale e con i leader della tecnologia"* (ivi, pag. 21).

40 anni dopo, cosa possiamo aggiungere a quei pareri? Che il mondo è cambiato l'abbiamo già detto, che le organizzazioni hanno dovuto – e saputo – fronteggiare le trasformazioni che si sono succedute come onde del mare – dall'automazione alla globalizzazione, dalle rivoluzioni della qualità e del servizio, fino all'attuale digitalizzazione pervasiva – lo possiamo testimoniare anche noi in una costante vicinanza alle organizzazioni industriali e di servizio, multinazionali, imprenditoriali e del "terzo settore".

Ma è evidente che le domande che si facevano i Maestri le abbiamo ancora tutte davanti a noi, se non amplificate dalla drammaticità del cambiamento dei contesti, tra pandemie e



guerre alle porte di casa. Forse, rispetto ad allora, si sono materializzate alcune delle speranze intraviste: il bagaglio teorico dei formatori è evoluto in senso multidisciplinare, quando non transdisciplinare; la cassetta degli attrezzi si è arricchita di metodologie sempre più diversificate; e soprattutto lo sguardo di chi forma su organizzazione, individui e gruppi e, non ultimo, sul Sé, oggi è più riflessivo e consapevole. Ma, certo, sul ruolo non si smette di riflettere.

Ciò detto, completiamo questo testo inaugurale con due brevi segnalazioni di libri a nostro parere importanti. Con la promessa che, nei prossimi numeri, dedicheremo ai libri più spazio. Cristiano Ghiringhelli, Raul Nacamulli e Luca Quarantino, con *Disordine organizzato. Sviluppare le organizzazioni attraverso il*

paradox mindset (il Mulino, 2025), ci regalano una visione di come le organizzazioni si stanno trasformando, nella ricerca continua di un effettivo superamento del “modello burocratico” con cui siamo nati e vissuti nel secolo scorso; al tempo stesso, ci offrono un modo di vedere la realtà contemporanea con occhi nutriti dal paradigma della complessità e dalla consapevolezza che i problemi, le crisi e i dilemmi che le organizzazioni vivono in continuazione richiedono uno sguardo capace di tenere insieme polarità e forze contrastanti e di ricercare vie non semplicistiche e meccaniche. Il nuovo sguardo auspicato si nutre di un pensiero paradossale, per il quale gli opposti coesistono senza contraddirsi, creando qualcosa di più grande della somma delle parti binarie e un andare oltre una concezione

lineare dell’esperienza organizzativa.

Luca Cateni, Michele Santi, Marco Tuggia, operatori sociali attivi nei servizi residenziali per giovani in uscita dalla tutela minori, con *Educare l’autonomia*, (Animazione Sociale, 2025) propongono agili, preziose pagine, nutrite dal senso riflettuto di un’esperienza operativa durata alcuni decenni. Ragazze e ragazzi seguiti dall’assistenza socioeducativa, diventati maggiorenti, vengono esposti ad una prospettiva di autonomia con grande anticipo rispetto ai loro coetanei “cosiddetti normali”, che hanno vissuto l’adolescenza all’interno delle famiglie di origine. Le agili pagine dei nostri tre autori narrano – con larghi spazi di riflessione preziosa per tutti coloro che operano nella formazione – il senso della loro esperienza di un

mestiere centrato sull’andare incontro a queste giovani vite, improvvisamente esposte all’autonomia, nutrendo i loro istanti di autosviluppo, mantenendo aperta la possibilità di progetti aspiranti al proprio compimento, interpretato attraverso l’attivazione dei singoli loro protagonismi, risorse e capacità.

Dario Forti

Formatore e consulente di sviluppo organizzativo, senior partner Modus Srl SB.

Giuseppe (Pino) Varchetta

Già responsabile dello Sviluppo Organizzativo, psicosocioanalista, cofondatore di Ariele, opera come consulente direzionale.

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>



Learning School

PERCORSO FORMAZIONE FORMATORI

- Formula blended
- Laboratori
- Project work

COMPLEXAILAB

- Primo modulo gratuito
- Repository didattico

Per info:
[segreteria nazionale@
associazioneitalianaformatori.it](mailto:segreteria nazionale@associazioneitalianaformatori.it)





RICERCA e STUDI

Umani al comando: etica, neuroscienze e decisione nell'era dell'intelligenza artificiale. *Dove finisce l'algoritmo, inizia la coscienza*

Anna Zanardi Cappon

Introduzione: la soglia della responsabilità

L'intelligenza artificiale può apprendere, calcolare, prevedere con una velocità e una precisione impensabili fino a pochi decenni fa. Tuttavia, non può assumersi la responsabilità delle scelte che genera. In questa fessura - il sottile confine tra l'inarrestabile efficienza delle macchine e il profondo senso che muove le azioni umane - si gioca il futuro delle imprese, delle istituzioni e della leadership.

Non è più sufficiente domandarsi cosa la macchina può fare; la vera domanda è cosa debba e debba ancora fare l'uomo.

Siamo la prima generazione a confrontarci con la possibilità di delegare decisioni a sistemi privi di coscienza, di intenzione e di giudizio morale. Questo non rappresenta un mero dettaglio tecnico o una

questione contingente, ma un salto antropologico di portata epocale, un punto di svolta che rischia di ridefinire il senso stesso della libertà e della responsabilità umana.

L'intelligenza artificiale, lungi dall'essere un semplice strumento o un avversario da temere, si configura come un gigantesco esperimento di coscienza collettiva.

Ci impone di riflettere, con urgenza e profondità, su cosa significhi davvero "essere al comando" in un'epoca in cui la decisione può non essere più solo un atto umano, ma un risultato di algoritmi.

La storia dell'umanità è una lunga narrazione di deleghe - dalla religione, con il suo potere di orientare azioni e morali, alla burocrazia, che ha accentrato e razionalizzato funzioni sociali, fino alla tecnologia, che continua a trasformare i nostri modi di vivere e decidere. Ma oggi siamo

chiamati a riflettere su un rischio finora sconosciuto: la delega definitiva della responsabilità, quella che mette nelle mani di una macchina - senza anima, senza coscienza, senza capacità di giudizio etico - la decisione ultima.

Questa situazione pone una domanda inevitabile e urgente: *quando un algoritmo prende una decisione, chi ne risponde? Chi ne paga il prezzo?* È un interrogativo che attraversa i confini del diritto, dell'etica, della filosofia e si fa carne nel nostro vissuto quotidiano e nelle istituzioni. La macchina non prova rimorso, non ha intenzioni, non distingue l'errore dal male. Non ha la capacità di comprendere il peso di una scelta né di assumersi le conseguenze morali di ciò che genera.

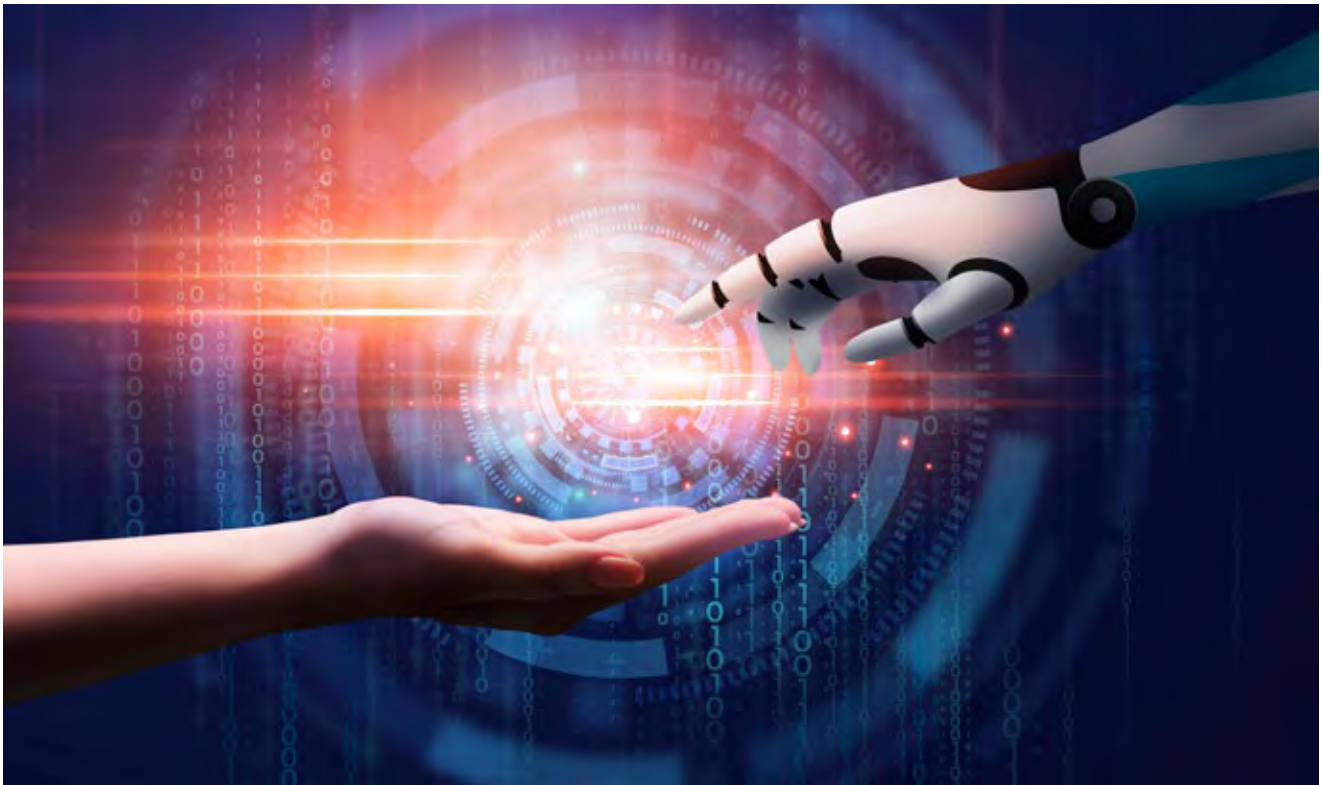
Roger Penrose lo ha scritto in modo lapidario e inequivocabile: *"Il cervello umano NON è una macchina di Turing"*. Questo significa che

esistono verità e comprensioni - profonde, complesse e spesso sfuggenti - che nessun algoritmo potrà mai generare, perché la conoscenza autentica nasce dall'esperienza, dal sentire, dall'intuizione, dall'empatia e dal senso del giusto e dello sbagliato che solo la coscienza può offrire.

Là dove finisce la logica e la pura razionalità, comincia la coscienza: quella sfera intima e irriducibile dove si colloca la responsabilità morale.

Il nodo cruciale sta dunque nella debolezza, non nella forza, dell'umano che abdica al proprio ruolo.

L'illusione che una macchina possa liberarcene porta al disimpegno e alla perdita di senso, alimentando un vuoto decisionale che nessuna intelligenza artificiale è in grado di colmare. Eppure, è proprio in questo spazio di fragilità e responsabilità che si apre la possibilità di un nuovo umanesimo. Un umanesimo.



mo che non rifiuta la tecnologia, ma la reintegra nel tessuto consapevole della vita umana, ristabilendo un dialogo imprescindibile tra etica e neuroscienze, tra cervello e cuore, tra scienza e coscienza.

In questo nuovo paradigma, la tecnologia smette di essere un'istanza autoritaria o alienante e diventa strumento di consapevolezza, mezzo per affinare il giudizio e rafforzare la scelta umana, non per sostituirla o de-responsabilizzarla. La vera sfida, allora, non è combattere l'intelligenza artificiale o temerla, ma sviluppare una leadership umana integrata, in cui il comando si esercita con piena consapevolezza dei propri limiti e delle pro-

prie responsabilità morali. Solo così potremo garantire che la tecnologia serva a potenziare le qualità più elevate dell'essere umano, non a cancellarne la dignità e il senso profondo.

Il futuro delle decisioni - in azienda, nelle istituzioni, nelle relazioni umane - dipende da questo equilibrio delicato e cruciale. Dove finisce l'algoritmo, inizia la coscienza. E lì, solo lì, si decide davvero chi comanda.

Oltre l'algoritmo: la sfida della comprensione umana

Viviamo in un mondo ossessionato dal dato: ogni

gesto produce informazione, ogni scelta è tracciata, ogni errore è analizzabile con precisione quasi maniacale. Eppure, paradossalmente, più accumuliamo dati, meno sembriamo capaci di comprenderli davvero. La mente umana, con tutte le sue imperfezioni e rumori, rimane un sistema inaffidabile a prima vista, ma è proprio questa imperfezione che ne alimenta la creatività e la forza innovativa. Antonio Damasio ha dimostrato con chiarezza che l'emozione non è un disturbo per la ragione, bensì la condizione che la rende possibile e vitale. Chi perde la capacità di sentire, perde inevitabilmente anche quella di decidere.

Michael Gazzaniga ci offre una visione altrettanto illuminante definendo il cervello come un *"interprete narrativo"*: la sua funzione principale non è consegnarci verità oggettive, ma costruire storie coerenti che diano senso agli eventi, intrecciando percezioni, ricordi ed emozioni.

Anche la leadership, in fondo, si muove su questo stesso piano narrativo. Un leader efficace non si limita a manipolare o a sommare dati, ma sa conferire ad essi un significato, una direzione che trascende il dato stesso.

Daniel Kahneman ha evidenziato due modalità di pensiero umane: il sistema 1, veloce, intuitivo, automatico; e il sistema 2,

RICERCA e STUDI

riflessivo, lento, analitico. L'intelligenza artificiale eccelle in quest'ultimo, nel calcolo preciso e nell'esecuzione sistematica.

Ma la vera saggezza - quella che trasforma una decisione in una scelta consapevole e responsabile - nasce dal dialogo e dalla tensione dinamica fra questi due sistemi. Le neuroscienze confermano che il cervello non è una semplice somma di moduli

separati, ma una rete complessa di reti in sincronizzazione simultanea, un'orchestra in cui aree diverse - logica, empatia, memoria, immaginazione - si intrecciano in una relazione fluida e dinamica.

L'intelligenza umana, dunque, non si riduce a una mera pluralità di funzioni, ma si manifesta come una relazione viva tra stati mentali e affettivi.

All'interno delle organiz-

zazioni questa distinzione è cruciale: la comprensione è ciò che separa il comando dall'autorità. Un algoritmo può stabilire una rotta efficiente, ottimizzare una scelta, prevedere comportamenti con modelli sofisticati, ma non può determinare la direzione di senso, il valore profondo di una decisione, né motivarla con la complessità delle ragioni emotive e sociali che guidano gli esseri umani.

Chi guida oggi è chiamato a un compito complesso: imparare a navigare tra due intelligenze - quella artificiale, capace di elaborare enormi masse di dati con precisione, e quella umana, che li interpreta, li contestualizza, li traduce in significati condivisi e motivazioni autentiche.

La prima connette dati, la seconda connette persone. Ed è solo attraverso la loro integrazione che si posso-



no generare decisioni realmente sostenibili, che rispettino non solo l'efficienza tecnica, ma anche il valore etico, sociale e umano. In questo equilibrio sta la sfida epocale della comprensione umana nell'era digitale.

L'osservatore come parte del sistema: la responsabilità della percezione

La fisica quantistica ci ha lasciato un'eredità concettuale di grande portata: l'osservatore modifica ciò che osserva.

Niels Bohr definì questo fenomeno come principio di complementarità, mentre John Wheeler lo spinse oltre affermando che *“l'universo non è un meccanismo, ma un atto di partecipazione.”* Se traduciamo questo concetto nel linguaggio manageriale, significa che ogni decisione non è mai neutra o isolata, ma modifica profondamente il contesto da cui essa stessa nasce. Ogni osservazione diventa, in realtà, un intervento attivo nel sistema.

Chi dirige un'organizzazione non può più illudersi di essere un osservatore esterno e imparziale.

Al contrario, è parte integrante del sistema che plasma, ne influenza la trama e le dinamiche interne. In psicologia si parla di effetto

osservatore: le persone reagiscono e si comportano in modo diverso quando sanno di essere osservate. Nelle imprese questo fenomeno è ancor più evidente: un feedback, una parola, o anche un semplice silenzio del leader possono alterare completamente l'equilibrio e il clima di un team, innescando dinamiche nuove e inattese.

Daniel Dennett ha descritto la coscienza come un *“centro narrativo di gravità”* - non un luogo fisico nel cervello, ma un punto di equilibrio fragile e dinamico tra percezione e intenzione.

Ogni decisione presa è così una storia che il cervello costruisce e racconta a sé stesso, nel tentativo di dare senso e coerenza al mondo circostante. Le macchine, per quanto sofisticate, sono escluse da questo spazio narrativo interiore.

Possono imitare il linguaggio umano, ma non possiedono la coscienza di chi parla; possono calcolare e risolvere problemi, ma non possono porsi domande morali o esplorare la profondità del significato. Affidare le scelte fondamentali all'intelligenza artificiale senza mantenere una supervisione umana equivale a rinunciare a questo spazio di narrazione interna, che è anche lo spazio dell'etica stessa.

Decidere, in ultima analisi, significa attribuire un significato - e il significato

non si calcola, non si somma né si estrapola da dati, ma si costruisce all'interno di relazioni umane, con la consapevolezza e la responsabilità che solo la coscienza può conferire. Un atto spirituale che è assegnazione di senso e assunzione di responsabilità (una macchina, per quanto deep learner, non potrà mai esprimere spiritualità).

La coscienza come fondamento della realtà: una visione integrata

Per secoli abbiamo ritenuto che la mente fosse semplicemente un prodotto del cervello, un'emanazione di processi neurali meccanici e meccanicistici.

Oggi, grazie agli avanzamenti nella ricerca neuroscientifica e agli approfondimenti della filosofia della mente, emerge una prospettiva radicalmente diversa: il cervello stesso è un prodotto della mente incarnata, un organo intimamente legato all'esperienza cosciente e al vissuto corporeo. Francisco Varela e Humberto Maturana hanno coniato il termine *autopoiesi* per descrivere quei sistemi viventi capaci di auto-organizzarsi, generando e preservando significato attraverso processi dinamici di relazione con l'ambiente. Uno fra i miei

più amati maestri, oltre ai precedenti citati e a molti altri che ho avuto la fortuna di incontrare sulla mia via nei lontani anni della California, è Heinz von Foerster, che nelle sue lezioni stanfordiane insisteva sul concetto di co-costruzione cosciente della realtà, partendo proprio dall'osservazione dei sistemi.

La conoscenza non è dunque una mera rappresentazione statica di un mondo esterno, ma un processo continuo e vivo di interazione e co-creazione.

Evan Thompson, nel suo *Mind in Life*, parla di coscienza come *“un flusso di esperienza che connette l'organismo al mondo”*, sottolineando come la realtà non sia un dato immutabile, ma un evento in costante divenire, frutto di una co-partecipazione attiva tra soggetto e contesto.

Edgar Morin parla di *“pensiero complesso”*.

Un sapere che unisce anziché separare, che riconosce l'incertezza e l'ambiguità come componenti inscindibili della conoscenza autentica. Là dove il pensiero lineare riduce e semplifica, il pensiero complesso integra e connette molteplici dimensioni e prospettive. Nelle imprese, questa visione implica una svolta culturale profonda: si passa dalla logica rigida e sequenziale della catena di montaggio a quella fluida e interconnessa dell'ecosistema. Un'azienda smette

RICERCA e STUDI

di essere un semplice meccanismo per trasformarsi in un organismo vivente, ricco di relazioni e dinamiche complesse.

Di conseguenza, la leadership non si esercita più come vertice di una piramide gerarchica, ma diventa la funzione di connessione e sintesi che mantiene salda e vitale la rete organizzativa. Le neuroscienze confermano questa visione osservando che il cervello opera secondo principi analoghi: nessuna sua regione funziona da sola o domina in modo esclusivo, ma tutto scaturisce da una cooperazione temporanea tra aree diverse, un'orchestra che improvvisa e si adatta continuamente agli stimoli.

Analogamente, la governance organizzativa dovrebbe abbandonare modelli centrati sul controllo rigido per abbracciare una cultura della sintonia e del coordinamento dinamico, capace di valorizzare la complessità e l'adattività. Solo così l'azienda potrà rispondere in modo efficace e responsivo alle sfide del presente e del futuro, riconoscendo nella coscienza - intesa come interconnessione e partecipazione - il fondamento stesso della realtà e del successo condiviso.

Neuroetica e leadership consapevole: la nuova alleanza

Se la coscienza è il fondamento della realtà, allora la leadership deve trasformarsi in una pratica di consapevolezza profonda e integrata, utilizzando una tecnologia interiore propria della creazione di senso e responsabilità (= spiritualità).

La neuroetica nasce proprio per esplorare come i processi cerebrali influenzino le scelte morali, svelando come ragione ed emozione siano intrecciate in modo inestricabile. Joshua Greene ha dimostrato scientificamente che i dilemmi etici attivano contemporaneamente aree del cervello legate all'empatia e al calcolo razionale, rendendo chiaro che l'etica non è una virtù opzionale o astratta, ma una funzione cognitiva che nasce da un equilibrio dinamico tra ragione e sentimento.

Antonio Damasio sintetizza questa connessione con una metafora potente: *"Il sentimento è la bussola della ragione"*.

A questa prospettiva si aggiunge la visione di Iain McGilchrist, secondo il quale l'emisfero destro del cervello - sede dell'intuizione, della percezione del contesto e della complessità - conferisce senso alla realtà che l'emisfero sinistro, più analitico e

dettagliato, osserva e decostruisce. Purtroppo, le società moderne e molte imprese hanno privilegiato la logica del controllo, relegando in secondo piano il valore della connessione e della relazione.

Joseph LeDoux, pioniere nello studio dell'intelligenza emotiva, ha offerto una prospettiva neurobiologica precisa sui meccanismi con cui le emozioni si formano e influenzano le nostre scelte.

Nei suoi studi, ha evidenziato il ruolo centrale dell'amigdala nel generare le risposte emotive automatiche, in particolare quelle legate alla paura, ma ha anche sviluppato la teoria dell'ordine superiore della coscienza emotiva, secondo cui la consapevolezza delle emozioni richiede un'elaborazione cognitiva complessa nei circuiti corticali.

Così, mentre una reazione emozionale può attivarsi rapidamente attraverso vie neurali primitive, la coscienza e la comprensione emotiva sono frutto di una riflessione cognitiva e integrata.

Questa visione sostiene che una leadership efficace debba riconoscere e integrare questa dinamica, ponendo l'intelligenza emotiva non come un accessorio, ma come un elemento cruciale per generare fiducia, cooperazione e innovazione in modo autentico e sostenibile (da Le Doux sono

partiti gli studi poi divulgati dal più conosciuto Daniel Goleman). Programmi di mindfulness, percorsi di leadership consapevole, modelli di intelligenza artificiale progettati secondo principi ethical by design, training specifici per riconoscere e gestire i bias cognitivi, addestramenti veri e propri che traducono modelli di intelligenza in attitudini organizzative: tutto questo confluisce in una nuova alleanza tra neuroscienze e cultura organizzativa.

Il comando del futuro non sarà né autoritario né tecnocratico, ma neuroetico, capace di integrare in modo armonico conoscenza scientifica, consapevolezza interiore e responsabilità sociale.

Questa nuova leadership sa che il vero potere risiede non solo nell'efficienza tecnica o nella strategia analitica, ma nella capacità di incarnare valori etici profondi e di costruire relazioni significative, fondate su una comprensione autentica della natura umana e delle sue dinamiche complesse.

In questo senso, la neuroetica e la leadership consapevole tracciano insieme una strada per un futuro più umano, equo e sostenibile.



Scienza della consapevolezza e pratica organizzativa

Comprendere la complessità non è più sufficiente: è necessario imparare ad abitarla, a viverla consapevolmente nelle sue molteplici sfumature.

La psicologia cognitivo-comportamentale (TCC) offre una chiave pratica e concreta per questo cammino: identificare i propri automatismi mentali, interrompere le reazioni

automatiche e scegliere risposte nuove e più consapevoli. Applicata al contesto organizzativo, questa logica si traduce in apprendimento adattivo continuo, dove ogni crisi, ogni errore, ogni feedback diventa un'occasione preziosa per riscrivere e aggiornare gli schemi mentali collettivi che guidano il comportamento.

La psiconeuroimmunologia ci insegna che mente, corpo e ambiente formano un sistema unico e interconnesso. Di conseguenza,

il benessere organizzativo non può essere considerato un semplice “plus” opzionale, ma deve essere riconosciuto come un indicatore biologico di salute sistemica. Gli ambienti relazionali tossici generano cortisolo, aumentano lo stress e riducono le capacità cognitive dei membri dell'organizzazione, mentre la fiducia e la cooperazione stimolano la produzione di dopamina e ossitocina, favorendo così un clima mentale e fisico favorevole al benessere e

alla produttività.

La biologia conferma così, ancora una volta, il valore strategico dell'etica sul lavoro.

Numerose aziende all'avanguardia - non solo “mostri sacri” del calibro di Microsoft e Google, ma anche organizzazioni come Novartis Var Group - stanno sperimentando modelli innovativi fondati sulla neuroscience of leadership, sul mental fitness e su processi decisionali partecipativi. I risultati parlano chiaro: maggiore resilienza

RICERCA e STUDI

organizzativa, riduzione del turnover, diffusione di una creatività collettiva. La consapevolezza, lungi dal rallentare il ritmo degli affari, lo rende invece più intelligente, capace di rispondere con flessibilità e profondità alle sfide del mercato.

La scienza della consapevolezza, dunque, non è solo una disciplina intellettuale o psicologica, ma anche una scienza della sostenibilità: ciò che è consapevole si autoregola, e ciò che si autoregola ha il potenziale per durare nel tempo. Nel lungo periodo, la consapevolezza si rivela l'unica forma autentica, evolutiva e duratura di efficienza, capace di fondare organizzazioni resilienti e significative, pronte a innovare senza perdere il contatto con il senso e i valori fondamentali.

Essere umani al comando: il patto tra coscienza e innovazione

Per secoli abbiamo pensato che comandare significasse esercitare il controllo assoluto. Oggi, invece, comandare significa connettere persone, ispirare visioni e discernere dentro la complessità.

L'intelligenza artificiale continuerà a imparare, a crescere in capacità e velocità. Ma la vera domanda è un'altra: *noi continuare-*

mo a ricordare? Ricordare che la conoscenza senza coscienza resta un potere cieco, che la velocità senza una direzione chiara sfocia nel caos, e che la tecnologia senza un'etica radicata è solo un amplificatore di errori e disastri.

Yuval Noah Harari ha scritto che l'IA cambierà profondamente il concetto stesso di libero arbitrio. Forse è vero. Ma la vera libertà non consiste nel sottrarsi al calcolo, bensì nel decidere con consapevolezza dentro il calcolo, nel mantenere la nostra umanità anche quando tutto sembra spingerci verso l'automatismo e la delega incondizionata. Il futuro della leadership non sarà una questione di comando autoritario o di pura efficacia tecnologica, ma di una nuova coscienza collettiva che sappia integrare competenze, valori e responsabilità in modo armonico. Per chi scrive, questa sfida non può essere affrontata senza una visione etica interculturale e spirituale - che significa anche interreligiosa - capace di abbracciare il valore universale della coscienza.

Se si punta esclusivamente su una prospettiva scientifica fredda e riduzionista, perdendo di vista la coscienza come elemento centrale e il processo di sviluppo di questa attraverso le domande profonde, quasi sacre, che l'essere umano si pone, si rischia di

costruire un potere limitato. Puoi anche essere il "re dell'algoritmo", ma alla fine sarai re di un orticello ristretto, incapace di una visione realmente ampia e integrata. Invece, coltivare insieme la comprensione più fisico-matematica e quella teologico-filosofica offre una rotondità e una profondità che vanno ben oltre ciò che qualsiasi tecnologia può clonare o replicare: la coscienza.

Perché finché svilupperemo la nostra coscienza, non saremo mai sostituiti dalle macchine. La coscienza, infatti, rimane un atto unico, misterioso. E, soprattutto, non clonabile.

È necessario allora un nuovo patto: tra mente e macchina, tra individuo e sistema, tra sapere e saggezza. L'etica non è il freno della tecnologia, ma la sua bussola e direzione.

La neuroetica non è un lusso filosofico, ma la grammatica imprescindibile della sopravvivenza organizzativa nel XXI secolo. E la coscienza - quell'atto misterioso di presenza e responsabilità che nessun algoritmo potrà mai replicare - resta il vero capitale umano su cui fondare ogni futuro.

Perché dove finisce l'algoritmo, inizia la vita.

E governare questo confine, oggi più che mai, è il compito più difficile e nobile che l'essere umano abbia di fronte.

Ma allora, *come possiamo*

concretamente tradurre questa sfida in pratica? Quale modello di leadership e di organizzazione è capace di custodire questa alleanza tra tecnologia e coscienza, innovazione e responsabilità?

Questo interrogativo si farà guida e stimolo per i contributi che seguiranno in questa monografia: approfondimenti teorici, case study, sperimentazioni innovative e best practices firmate dagli HR di grandi aziende che, traducendo la visione del CEO in strategie operative di People Strategy, renderanno concreta la leadership integrata nei territori quotidiani delle organizzazioni.

Box di visione a firma dei CEO accompagneranno e impreziosiranno ogni contributo, disegnando un dialogo vivo tra pensiero e azione.

Il tutto a partire da un riflettere congiunto. Che si addensa attorno al quesito: *come possiamo essere veramente umani al comando?*

Anna Zanardi Cappon
International Board Advisor e
Change Consultant.

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>

Intelligenza artificiale e stupidità naturale

Arshad Moscogiuri



Angeli e demoni

Chiamiamolo libero arbitrio. Forse ha a che fare con la coscienza della nostra stessa mortalità che, chissà, ci distingue da altre parti viventi di questo pianeta. Si fonda sull'intelligenza dubitativa, la possibilità di porsi domande su quanto si affaccia alla nostra co-

scienza: *dubito ergo eligo*, dubito quindi scelgo. L'AI non dubita, può simulare incertezze statistiche. Sa indicare opzioni ma in assenza di incertezza non si operano scelte, soltanto calcoli e ottimizzazioni. Non considera valori, etica e altri fattori¹ che fanno parte del processo decisionale e che permettono di passare dal-

la semplice reazione a un input all'abilità di rispondere, cioè alla responsabilità. Questa dovrebbe tenere conto di tutto ciò che fa parte del contesto di realtà; per brevità noi stessi, gli altri e tutto il resto che attorno esiste, dalla natura al cosmo. Tale responsabilità non si limita a un aspetto morale, è pragmaticamente sistemi-

ca: possiamo essere più o meno moralmente sensibili, per esempio, all'inquinamento del pianeta, eppure in nessun modo possiamo sottrarci alle conseguenze sistemiche che questo comporta. Sarebbe dunque confortante asserire che la deliberazione consapevole e responsabile appartiene a

1 Alcuni algoritmi sono modellati per includere criteri e learning di tipo etico.

RICERCA e STUDI

noi umani e niente affatto all'AI, se non fosse per un particolare difficile da ignorare. Proprio grazie al libero arbitrio, a quel dono che ci ha revocato il permesso di soggiorno nell'Eden, noi umani abbiamo facoltà di assumere comportamenti che s'innalzano al di sopra delle qualità angeliche e altri che sprofondano più in basso di quelle demoniache.

Possiamo usare l'acqua fresca per dare sollievo agli assetati, oppure per fare waterboarding a un nostro simile. L'acqua non si opporrà, e questo è anche il caso dell'AI, almeno per ora. Giacché non possiamo istruire l'acqua a rifiutare compiti diabolici, ma con degli algoritmi la possibilità sussiste.

Eteronomia del libero arbitrio

Il fatto che l'intelligenza artificiale sia priva di intenzioni proprie, di obiettivi autogenerati e di senso di responsabilità ci permette di affermare che di per sé non decida ma calcoli. Sono in pieno sviluppo algoritmi di tipo decisionale, che non si sostituiscono al decisore e propongono una serie di opzioni percorribili. I risultati degli output, però, possono

venire adottati come risoluzioni da istituzioni, aziende o nazioni.

Sono già diversi i casi in cui decidiamo di far decidere l'AI, dalle assunzioni ai licenziamenti fino alle valutazioni per la cessione di crediti o agli scenari di guerra. Possiamo far scivolare un gran numero di decisioni su questo articolato pallottoliere, con la scusa di razionalizzare scelte difficili e complesse, delegando così responsabilità per il semplice fatto che nessuno le rivendica.

D'altronde siamo dei veri campioni di eteronomia, quel bug interno che ci fa ricorrere a fonti diverse da noi medesimi per aderire a norme, motivazioni e ragioni generate esternamente². La nostra storia, passata e presente, è costellata di esempi perlopiù drammatici di questa abdicazione all'intelligenza critica. Sterminare in nome di divinità, acclamare leader con seri deficit mentali, accettare supinamente culture organizzative e aziendali tossiche, sostenere chi dichiara che esistono razze umane e che qualcuna vale meno di altre, avallare chi nega l'emergenza ambientale, applaudire chi scatena conflitti brutali, ammirare chi mette il profitto sopra

il benessere... Una lista colpevolmente lunghissima, che inizia con il codice di Hammurabi³ dettato dal dio Samash e si perpetua ancora, dalle cabine elettorali ai social.

Plausibile pertanto supporre che continueremo a farlo anche con l'AI, che in fondo col dio Samash ha diversi punti in comune: può essere percepita come superiore, temiamo possa punirci, eppure è una nostra invenzione.

Il Golem o la creatura del Dr. Frankenstein ci superavano per mirabolanti qualità fisiche e, se si ribellavano al loro creatore, riuscivamo a tener loro testa grazie alla nostra intelligenza. La macchina pensante pare invece colpirci proprio laddove più ci identifichiamo: l'attività razionale, analitica del nostro cervello. E qui, senz'altro, ci batte alla grande, proprio come un telescopio i nostri occhi o una moto le nostre gambe.

Vive la difference

Questa superiorità ci costringe, dunque, ad andare a cercare quel qualcosa d'altro che fa la differenza, quell'aspetto unico e, almeno per ora, distintivo cui si accennava all'inizio: l'intel-

ligenza dubitativa. Questa intelligenza, la coscienza, la consapevolezza, la responsabilità, afferiscono all'attività dualistica del pensiero? Se parliamo di un piano cognitivo e razionale, certamente. Se siamo interessati non soltanto a quel che pensiamo ma anche a come ci comportiamo, allora le cose cambiano.

Entriamo nel *mare magnum* dell'intelligenza emotiva, di tutte quelle caratteristiche non più digitali, fatte di vero e falso, bianco e nero, zero e uno cui siamo abituati a riferirci quando operiamo speculazioni intellettuali, bensì composte da un ingarbugliato intreccio squisitamente analogico di elementi integrati e interagenti che creano la nostra personalità.

Per unire capacità analitiche al significato profondo, occorre portarsi oltre paradigmi meramente cognitivi. Cercare di farlo rimanendo confinati al razionale puro, al linguaggio macchina, è come voler ascoltare un vinile provando a inserirlo nella porta USB del tablet.

Il nostro cervello logico è paragonabile al computer con il suo database: riguarda come possiamo acquisire e organizzare le informazioni, conosce e analizza, si fonda su regole e principi.

2 «Il principio dell'eteronomia della volontà è sempre la dipendenza di questa da una legge empirica (...) e una volontà che non è autonoma non può avere una legge morale.», scriveva Kant nella *Fondazione della metafisica dei costumi*, già nel 1785.

3 Il Codice di Hammurabi fu promulgato in Babilonia nel XVIII secolo a.C. dal re da cui prende il nome e contiene leggi dettate dal dio Samash, autorità normativa esterna e superiore cui ne sarebbero seguite molte altre, da allora a oggi.



L'intelligenza emotiva è invece simile all'utente: guida l'utilizzo, ha un intento che, da dentro, si muove e gli fa adoperare il computer.

Se l'utente cerca di avvalersi efficacemente delle informazioni ottenibili dal computer/ragione per sostenere, sviluppare e mantenere ciò che è buono per sé e per il sistema di riferimento, cioè valori che includono noi e tutte le nostre relazioni, siamo in presenza di intelligenza emotiva.

Se viceversa le applichiamo a usi disfunzionali, siamo in carenza di intelligenza emotiva. Potremo anche trovare ragioni e principi

per rivendicare il giusto o lo sbagliato di qualsivoglia cosa facciamo, incluso condannare a morte persone, animali, ecosistemi, indire guerre sante, guerre profane e pogrom. Ma la ragione senza valori è come la scienza senza coscienza: abusa del proprio potere.

Consapevolezza sistemica

Ora che abbiamo iniziato ad avere a disposizione il simulacro di un cervello potentissimo e ultra - rapido, le cose non cambiano granché da quando scoprimmo come maneggiare il fuoco.

Siamo attori e non osservatori del nostro sistema, ne siamo responsabili in ogni modo e in ogni istante. Non siamo né al centro né satelliti del mondo, ne siamo parte e questa posizione va integrata nei processi decisionali e di governance.

La responsabilità sistemica sta nel non agire come se fossimo separati. È evidente che l'avvento dell'era dell'AI promette benefici enormi, che attualmente vanno più veloci della nostra capacità media di prefigurarli. I rischi, come per l'acqua o il fuoco, non sono nello strumento in sé quanto, palesemente, in noi stessi,

proiettati sulla più innovativa proiezione del nostro razicinio.

Ovvio che dovremmo interrogarci seriamente su come gestire le nostre responsabilità. Prima ancora però è opportuno chiederci se siamo in grado di farlo, poiché finora ne abbiamo data scarsa riprova.

La leadership delle nazioni, delle organizzazioni, della finanza, delle industrie, degli eserciti, non ha quasi mai conosciuto altri archetipi al di fuori della concorrenza spietata, brutale o meno, per aspirare a ricoprire quei ruoli guida. Difficile dire se si potranno

RICERCA e STUDI

creare le condizioni per cui questa corsa al potere cambi, sebbene sia più che legittimo nutrirne l'aspirazione. In un costante crescendo esponenziale, ogni innovazione ha portato con sé i rischi e i benefici di una posta giocata al rialzo.

La necessità di ridefinire leadership e governance non sorge dal timore che un'invenzione possa sostituirci nel processo decisionale con esiti funesti. Lo fanno già avidità, narcisismo, sete di potere, arroganza, egoismo, violenza e ogni altro tipo di azione irresponsabile, cioè disfunzionale in termini di sistema.

L'intelligenza artificiale non chiede di assumere decisioni, per cui chiediamoci noi se vogliamo delegarle. Perché anche quella sarebbe una scelta, la scelta di non scegliere.

Lecito, per carità. Anzi, se si è carenti in qualche competenza meglio chiedere di scegliere a chi ne sa più di noi, se riscuote la nostra fiducia.

Possiamo fidarci dell'AI? Non delle sue prestazioni o

della sua esattezza, queste miglioreranno col tempo. Ma di come è istruita.

Può sia dissetare che torturare, come l'acqua? O possiamo immaginare di addestrarla in qualche maniera che tuteli un minimo di etica e responsabilità? E se sì, chi lo farebbe? Con quali organi di controllo e sorveglianza?

L'urgenza pare dunque essere quella di coscienza, di consapevolezza, di responsabilità sistemica⁴.

Orientamento etico, consapevolezza ecologica e sociale, pensiero sistemico, i gradi di empatia e intelligenza emotiva, il livello di agency (quanto riteniamo di poter influire sul sistema a cui ci riferiamo), sono abilità e approcci alla vita che stiamo imparando anche a misurare.

Sarebbe interessante poter arrivare a soppesare questi dati e stabilire dei requisiti per chi è chiamato a gestire il potere. Istituzioni, governi e aziende mondiali vedrebbero un radicale turn-over.

Cibernetica analogica

La questione, dunque, si fa sempre più cibernetica. Questo termine⁵ nasce da una metafora marittima: così come il timoniere governa la rotta, la cibernetica studia in che modo i sistemi complessi (macchine, organismi, società) si autoregolano. Alla governance occorrono strategie chiare e a lungo termine, veri e propri sistemi viventi⁶ di cibernetica organizzativa, dove l'etica sia al centro.

La neuroetica suggerisce che le nostre decisioni non si prendono in base ai meri calcoli analitici: al processo contribuiscono pesantemente elementi emozionali, identitari, percettivi e valoriali⁷. L'analogico e il logico, insomma, che si uniscono strutturalmente nella nostra gestione della realtà. Delegare il logico all'intelligenza artificiale non è un'opzione: è inevitabile. Essa contribuisce alla creazione di un database condiviso e il processo cognitivo potrà diventare collettivo,

conoscenza comune, apprendimento co-evolutivo. Ma, dal punto di vista epistemico, è indispensabile un'integrazione tra sapere tecnico ed etica.

L'analogico, che al momento spetta a noi, deve fare la sua parte. Abbiamo urgente necessità di passare dalla cecimirante modalità di sopravvivenza che contraddistingue i nostri comportamenti sociali a una evolutiva e lungimirante.

Il potere della gentilezza, la gentilezza del potere

Il potere va concepito come l'infinito dell'omonimo verbo, la possibilità di fare o non fare qualcosa, di operare o meno delle scelte.

Ma, da solo, rischia di essere distruttivo, di diventare abuso, arroganza, sopruso. Ha bisogno di accompagnarsi a un'altra forza, chiamiamola gentilezza.

Anche questa, a sé stante, rischia di tramutarsi in debolezza, remissività. Dall'u-

4 «La responsabilità sistemica implica la consapevolezza delle interazioni tra le componenti del sistema ... e può essere valutata attraverso indicatori di apprendimento organizzativo e capacità sistemica.» Dale, B. *Systemic Responsibility and Organizational Learning*, 2013. Attualmente il senso di responsabilità sistemica è approssimativamente misurabile con scale psicometriche e altri indicatori, in quanto costruito comportamentale e psicologico e non come parametro fisiologico. Tra gli strumenti concreti il Systemic Responsibility Index (SRI), Organizational Learning Assessment (OLA), General Self-Efficacy Scale, Personal Agency Scale, System Thinking Scale.

5 Letteralmente, cibernetica significa arte del guidare. Viene dal greco κυβερνήτης (*kybernētēs*), che indica il timoniere, il pilota o chi governa.

6 Che i sistemi siano paragonabili a esseri viventi è un'idea che affonda le sue radici all'alba dei tempi e precede la separazione cartesiana tra materia (*res extensa*) e mente (*res cogitans*) da cui scaturisce la visione meccanicistica. Oggi hanno valore costrutti come l'Ipotesi di Gaia, che considera l'intero pianeta quale sistema autoregolato simile a un organismo, il modello autopoietico di Maturana e Varela e il concetto di auto-eco-organizzazione di Edgar Morin. Prima di loro, Beer ha teorizzato: «Le organizzazioni devono essere intese come sistemi viventi: autonomi, ricorsivi, adattivi.» Stafford Beer, *Platform for Change* (1975).

7 «I marcatori somatici non deliberano per noi. Assistono la deliberazione evidenziando alcune opzioni (...) ed eliminandole rapidamente dalle considerazioni successive.» A. R. Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*, 1994.



nione di potere e gentilezza, invece, nasce quella che potrebbe essere la leadership del futuro, capace di mettere uno spazio tra impulso e reazione. Che ci consenta di rispondere anziché reagire, che permetta di includere nel processo la nostra corteccia prefrontale, piuttosto che limitarsi ai dettami dell'amigdala, come farebbe un animale spaventato. Passare dalla sopravvivenza all'evoluzione è un fenomeno di squisita crescita individuale, prima, e collettiva, poi. Dunque il quesito non si limita a come addestrare l'intelligenza artificiale, si estende all'inderogabile esigenza di istruire l'umano. Se riuscissimo in questo intento esistenziale, l'AI ci

restituirebbe un mondo migliore. Non soltanto per le sue conquiste logiche, scientifiche, mediche, tecnologiche e così via. Bensì anche in termini di tempo da dedicare proprio a quell'evoluzione di cui abbiamo disperata esigenza. Considerando quanto spazio hanno liberato nelle nostre vite di ogni giorno implementazioni quali lavatrice, lavastoviglie, trasporti, acqua corrente, riscaldamento e tante altre innovazioni, possiamo soltanto immaginare quanto se ne aprirà con la fioritura delle applicazioni dell'AI. Allorché questo si traducesse in licenziamenti di massa con il miope miraggio di spropositati profitti, dovremmo chiederci: *cui pro-*

dest? Un mondo di poveri assoluti e una manciata di nababbi durerebbe da Natale a Santo Stefano, prima di collassare su se stesso. Tuttavia, se il benessere fosse condiviso, avremmo tempo in più anche per coltivare quelle qualità interiori che, nella lotta senza quartiere al gioco del più forte, abbiamo trascurato. Aprire lo scrigno dello sviluppo dell'empatia, dell'intelligenza emotiva, ci renderebbe tutti più in grado di guidare responsabilmente noi stessi, le nostre azioni, le nostre relazioni. Ovvero, ci renderebbe tutti leader più capaci, responsabili e consapevoli. Potremmo finalmente lasciarci alle spalle il *cogito ergo sum* di René Descartes,

il *computo ergo sum* di Edgar Morin, così come il *dubito ergo eligo* azzardato nelle prime righe. Se non avessimo più bisogno di specchiarci in frasi che ci definiscono nel fare, verrebbero a crearsi le condizioni per un *sum ergo sum*, e inizieremmo a definirci nell'essere.

Arshad Mosconi

Executive Coach, docente universitario di Self-empowerment e di Leadership.

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>

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

ESPERIENZE e VISSUTI



ESPERIENZE e VISSUTI

Le persone al centro nell'era dell'IA. Il caso BNL BNPP

Geraldine Conti, Paolo Staffieri

Introduzione

Quello bancario e finanziario è uno dei settori in cui più di altri nel corso della storia l'evoluzione della tecnologia ha modificato strumenti e metodi. I bancomat, l'online banking, l'uso diffuso delle app hanno trasformato la nostra attività da tutte le prospettive: quella di noi fornitori del servizio, dei clienti, dei regolatori e degli stakeholder in generale. L'intelligenza artificiale è destinata però ad avere un impatto ancora più profondo.

Umani al comando nell'era dell'IA

Il WEF¹ ha di recente evidenziato come nel caso dell'industria finanziaria l'impiego dell'IA non implichi solo una maggiore automizzazione dei processi, ma ridefinisca la funzione finanziaria stessa.

Con lo sviluppo dell'IA generativa circa il 32-39% del

lavoro svolto nei mercati finanziari globali da banche e assicurazioni ha il potenziale di essere completamente automatizzato, mentre il 34-37% potrà ampliare il proprio potenziale di crescita.² Mai in passato il nostro settore ha provato a reinventarsi in modo così importante ed esteso nell'operatività e nell'offerta. Nonostante l'enorme entusiasmo che circonda l'AI, siamo però ancora in una fase di apprendimento collettivo. Molte organizzazioni, anche tra le più avanzate, stanno cercando di capire come trasformare il potenziale di questa tecnologia in risultati concreti e sostenibili. Solo una piccola parte delle aziende dispone infatti di una strategia AI realmente integrata. In molti casi gli investimenti sono ingenti, ma i benefici — in termini di produttività, efficienza o innovazione — restano limitati.

Secondo l'MIT³ solo il 5% dei programmi di investimento delle imprese in IA generati-

va sta creando valore, mentre "il 95% delle imprese ha ritorni pari a zero".

Lo studio evidenzia in particolare le difficoltà che le imprese stanno incontrando nell'introdurre i nuovi paradigmi nei processi aziendali.

Con questi numeri in mente, negli ultimi 4 anni nel nostro percorso aziendale abbiamo convogliato risorse enormi per attuare una trasformazione culturale ampia, autentica, inclusiva e che soprattutto non fosse stimolata solo dall'urgenza di rivedere il modello comportamentale in vista dell'onda che l'impiego dell'IA avrebbe comportato. Abbiamo voluto impiantare un modello che potesse divenire parte del "fare quotidiano" dell'azienda.

La domanda che ci siamo posti non è stata come mantenere gli esseri al comando, ma come creare un riferimento culturale che renda le nostre persone - e il nostro modello di servizio - in grado di affrontare tutte

le prossime sfide, non solo quelle che arrivano dall'impiego della tecnologia; ciò perché siamo convinti che quella digitale abbia solo aperto la porta a un cambiamento che è anche difficile immaginare oggi.

Alla visione che Daugherty e Wilson (2019)⁴ propongono nel loro illuminante lavoro *Human+machine*, ossia sviluppare nelle persone le *fusion skills* che permettano loro di "riumanizzare" il tempo, sviluppare la loro capacità di giudizio e migliorare la capacità di fare domande, noi in BNL BNPP crediamo fermamente.

La tecnologia è un abilitatore potente, ma il fattore umano resta insostituibile per interpretare i bisogni, creare fiducia e generare impatto.

Valorizzare la diversità come via per favorire la convivenza "human+machine"

Il processo di innovazione e ibridazione (tecnologia a supporto della relazione e

1 World Economic Forum, 2025, *The future of finance and financial inclusion*.

2 World Economic Forum-Accenture, "Artificial Intelligence in Financial Services", *White paper*, giugno 2025.

3 MIT (2025), *The GenAI Divide: State of AI in Business*, luglio.

4 Daugherty Paul R. e Wilson H. James, *Human + Machine. Ripensare il lavoro nell'età dell'intelligenza artificiale*, Guerini e Associati, 2019. Il volume disegna il futuro della collaborazione fra uomo e computer con strumenti concreti e principi organizzativi, ma soprattutto invita a reinventare il modo di lavorare e di formare le persone.

Human plus machine come tabella di marcia

A cura di Elena Goitini, *Amministratore delegato BNL BNP Paribas, Responsabile del Gruppo BNPP in Italia.*

In un'attività come la nostra, l'arrivo della digitalizzazione e dell'IA marcano una rottura con il passato maggiore che in altri settori; e lo fanno perché non cambiano solo il modello di servizio e le conoscenze che le nostre persone devono avere per svolgerlo, ma allargano anche la platea dei nostri *competitors*. Le società *fintech*, con costi di produzione più bassi e strutture più snelle, sono destinate a guadagnare quote di mercato nell'attività bancaria tradizionale, soprattutto nella parte pagamenti. Peraltro, nel settore bancario la concorrenza è aumentata anche nella ricerca dei talenti. Credo che in nessun campo, come quello bancario, la digitalizzazione e l'IA abbiano portato a fare una riflessione così forte su che senso effettivamente abbia continuare a svolgere questo tipo di attività. Noi in BNL BNPP lo abbiamo fatto, e la risposta che ci siamo dati è che sopravvivere facendo l'intermediario non sia più possibile. La tecnologia permette un accesso diretto ai mercati che riduce fortemente lo spazio per gli intermediari. Nel nostro paese già oggi il 15% della popolazione adulta¹ utilizza servizi forniti da *robo-advisors*. Questi strumenti peraltro sembrano favorire la propensione a investire nei mercati finanziari anche da parte di chi ha poche conoscenze in campo finanziario. Oggi non servono più intermediari, servono partner; servono soggetti in grado di interpretare necessità, anticipare e leggere opportunità, tradurre complessità. Per questo motivo, innovazione (non solo tecnologica, ma anche di processo, di pensiero, di esecuzione), sicurezza informatica e sostenibilità sono diventate le priorità nei programmi d'investimento di BNL BNPP. L'idea chiave che ci sta guidando nel fare tutto questo è ibridazione: non solo tra infrastrutture fisiche e piattaforme digitali, ma soprattutto tra umani e macchine. *Human plus machine*, per noi non è uno slogan, è una tabella di marcia.

Il modello di banca verso cui stiamo evolvendo combina digitale e umano in modo da permetterci di offrire servizi innovativi senza perdere la relazione con il cliente, che rimane il prodotto più importante che una banca con una lunga tradizione come la nostra può offrire. Soprattutto, pensiamo che la componente umana ci aiuterà nell'essere flessibili e anti-fragili, due pilastri fondamentali in una strategia che mira ad adattarsi a scenari in continuo mutamento senza perdere solidità.

1 Massimiliano Stacchini e Pietro Vassallo, 2025, "The use of robo-advisors in Italy: insights from a new survey", *Questioni di Economia e Finanza*, Banca d'Italia.

dell'intelligenza umana) da noi è già in corso.

A livello di Gruppo abbiamo sviluppato oltre mille *use case* di intelligenza artificiale.

In Italia sono circa un centinaio, in tre macroaree:

- 1) utilizzo della tecnologia per liberare tempo per attività a maggior valore aggiunto;
- 2) modelli predittivi;
- 3) aumento dell'efficienza operativa. Gli *use case*, che dal 2022 sono censiti da un inventario che ne raccoglie tutte le informazioni più ri-

levanti, sono in produzione in modelli che coprono diversi aspetti della nostra operatività: dai modelli di *machine learning* e predittivi, a quelli per migliorare la conoscenza del cliente e della sua esperienza, dalla prevenzione delle frodi, all'efficientamento dei processi... La domanda che ci viene spesso posta è: "dopo questo investimento in nuove tecnologie serviranno meno dipendenti nella banca del futuro?"

Noi riteniamo che la do-

manda sia mal posta.

Il tema della contrazione delle coorti più giovani è sul tavolo di tutti: a metà 2025, sono numeri Istat, il 39,6% degli occupati in Italia aveva un'età compresa tra i 50 e i 64 anni; questo implica da un lato che in un tempo relativamente breve l'intero sistema economico, e la nostra azienda non fa eccezione, vivrà necessariamente una contrazione esogena dell'offerta di lavoro, dall'altro una crescente

necessità di riqualificare le competenze - non solo delle coorti più anziane - perché quella dell'IA è una sfida che riguarda tutti, giovani e meno giovani.

Anticipando questa esigenza, in BNL BNPP abbiamo guardato alle nostre risorse e mappato skill e obiettivi. Nel far ciò siamo stati guidati dalla consapevolezza che la ricchezza maggiore risiedeva nella nostra diversità.

Secondo uno studio di

ESPERIENZE e VISSUTI



McKinsey & Company,⁵ le aziende che valorizzano le diversità sono anche più innovative e con una migliore performance di lungo periodo. Le aziende con i team esecutivi più diversificati (quartile superiore), in particolare, hanno una probabilità maggiore (25%, nel caso di diversificazione di genere, 36% nel caso di diversificazione etnica e culturale) di ottenere risultati sopra la media rispetto alle concorrenti meno inclusive (quartile inferiore). Tali organizzazioni innovano più rapidamente e an-

tipicano meglio i cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, ottenendo un vantaggio competitivo duraturo.

BNL è una banca con una lunga tradizione: nel 2026 - anno del ventennale dal nostro ingresso nel Gruppo BNP Paribas - celebriamo i 113 anni dalla fondazione. Età e tradizione portano grandi responsabilità; tra queste quella di gestire la convivenza di quattro generazioni che hanno competenze, formazione, cultura e approccio al lavoro profondamente diversi. Circa

l'11% delle nostre persone appartiene alla generazione nata alla fine della Guerra, quella che per prima si è affacciata al periodo della crescita e che è venuta a contatto con le nuove tecnologie in età molto avanzata: sono i *baby boomer*, persone per le quali IA e digitalizzazione sono la realizzazione di racconti di fantascienza letti durante l'infanzia.

Queste persone lavorano insieme a un 4% di giovani, la cosiddetta generazione "Z", nata tra il 1996 e il 2012, per la quale il mondo analogico non è un ricordo, è storia, e

l'IA è una realtà che sta crescendo con loro.

Nel mezzo, abbiamo altre due coorti, con specificità e attitudini tanto diverse da generare le stesse dinamiche di gruppi originari di paesi diversi.

La distribuzione di genere tra le nostre persone, questo è per noi fondamentale, è divisa pressoché equamente tra uomini e donne, con una presenza più importante di queste ultime tra le coorti più giovani.

Lungi dal considerarla un freno, noi in BNL BNPP abbiamo interpretato la ge-

5 "Diversity Wins – How Inclusion Matters", McKinsey, 2020.

stione di queste diversità come un'opportunità straordinaria. Per questo, non solo abbiamo cercato di facilitare la convivenza tra le diverse generazioni con una attenzione crescente a cultura del rispetto e inclusione, ma abbiamo anche avviato un vero e proprio programma di valorizzazione del vissuto delle diverse coorti che abbiamo chiamato “*Reciprocal empowerment*”.

Una delle idee più interessanti nell'ambito di questo programma è lo *Skill Heritage*: si tratta di un progetto in cui l'esperienza delle generazioni *senior* viene diffusa in azienda non solo come tradizionale passaggio di consegne o eredità a favore delle coorti più giovani, ma come strumento di arricchimento della conoscenza delle macchine. È la nostra visione concreta dello “*human plus machine*”.

I *senior* addestratori, che hanno partecipato al programma su base volontaria, sono stati selezionati attraverso un processo che ha combinato interviste e raccolta di dati relativi alle loro *expertise*; in questo modo si è cercato di non disperdere la conoscenza accumulata in posizioni chiave per l'azienda, e di creare un gruppo di addestratori che fosse il più variegato possibile.

Il gruppo include esperti di sistemi, figure *client facing* e persone che operano nell'attività tipica bancaria, ma anche posizioni a supporto del *business*, come la comunicazione. Nel far tutto ciò, siamo stati guidati dalla forte convinzione che la diversità risolva il problema del *bias* delle macchine e che la varietà del pensiero umano sia l'elemento fondamentale per sviluppare il senso critico da opporre alle macchine. Per questo, stiamo disegnando la relazione tra umano e macchina in modo che sia più diretta possibile, libera da intermediari che possano produrre distorsione nel lavoro futuro delle macchine.

Un nuovo modello di leadership

Accogliere le numerose sfide che l'IA e la digitalizzazione ci lanciano, arrivare a una convivenza vera e produttiva tra *human* e *machine* richiede, oltre che un cambio di mentalità, anche un cambio del modello manageriale e di *leadership*. In BNL BNPP questo è stato un passo cruciale della nostra strategia. Lo abbiamo fatto attraverso un processo puntuale, curato e mirato utilizzando l'*Organizatio-*

nal Network Analysis (Ona), un approccio metodologico⁶ che permette alle organizzazioni complesse di analizzare e migliorare le interazioni e i flussi di comunicazione interni.

L'Ona è in definitiva una modalità di elaborazione dati che aiuta a gestire persone e processi in modo più efficiente, migliorando la visione e la pianificazione strategica. Si tratta di una tecnica ampiamente utilizzata in molti campi, nel settore bancario tuttavia l'applicazione è ancora limitata, sebbene proprio le banche, con la loro struttura organizzativa complessa, e le grandi sfide di cui si è già accennato, rappresentino un contesto ideale per la sua applicazione.⁷

L'analisi che abbiamo svolto in BNL BNPP ci ha permesso di ricostruire le reti informali della nostra organizzazione mappando la capacità delle nostre persone di anticipare e gestire i cambiamenti dei processi di lavoro, di favorire l'integrazione e di creare spazio alle risorse meno utilizzate. Il metodo è stato applicato attraverso rilevazioni periodiche effettuate utilizzando questionari psicometrici e di conoscenza tecnica, cosa che ci ha permesso di arricchire il dataset informativo sulle singole persone.

La raccolta di informazioni è stata condotta avendo in mente che le attitudini comportamentali possono derivare anche dall'appartenenza a particolari cluster e ha riguardato sia le *hard skill* sia le *power skills*.

Mentre le *hard skill* sono state dedotte da analisi dei dati, per l'identificazione delle *soft skill* (ad esempio esperienze fatte nei diversi ruoli, capacità di avere visione, capacità di ascoltare feedback...), si è avviato a partire dal 2022 un processo di *skill mapping*; il processo ha riguardato circa un migliaio di persone e ha permesso di identificare modelli di *leadership* adattati alle diverse aree di *business*.

Il meccanismo che abbiamo messo in piedi non è “una tantum”, siamo consapevoli che andrà ripetuto nel tempo, perché il capitale umano si deperisce ed evolve, come anche le necessità e gli *skill* necessari a svolgere un'attività come la nostra.

Questa è stata la nostra principale innovazione: costruire un processo di valutazione continua e integrata partendo dall'idea che tutto nel mondo di oggi è possibile, e che proprio per questo sia necessario adattare stili comportamentali alle esigenze che nascono.

Non c'è un modello di lea-

6 Maya Bodan, Don Miller, Sue Cantrell, Gary Parilis, e Carissa Kilgour (2024), “Harnessing organization network analysis (ONA). Measure workforce performance and optimize strategies”, Capital H blog, Deloitte. [Organization Network Analysis \(ONA\) | Deloitte US](#).

7 Su questo punto si veda: Vincenzo Pacelli e Maria Melania Povia (2025), “Organizational Network Analysis: un approccio innovativo per le banche”, *Bancaria*, n. 3.

ESPERIENZE e VISSUTI



dership da sviluppare, ce ne devono essere tanti da adattare ai cambiamenti continui.

Aspettative e realtà: qualche considerazione

La consapevolezza che l'impiego dell'IA comporterà per il nostro settore cambiamenti straordinari nel modo di offrire il servizio e di competere sul mercato ha generato in noi la necessità di "scattare una fotografia" di "chi siamo", ossia di capire quanto fossimo preparati nel gestire le evoluzioni culturali e di contesto, nell'uso dei dati e delle infrastruttu-

re digitali.

La fotografia che abbiamo scattato, attraverso il processo descritto, ci ha permesso di fare una scelta più accurata sul tipo di posizioni manageriali necessarie a seguito delle riorganizzazioni avvenute sia della rete commerciale sia della direzione generale, riorganizzazioni che si erano rese necessarie per affrontare il mutato contesto e prepararci ai grandi cambiamenti che l'IA porterà. Nel far ciò abbiamo accorciato la catena decisionale e re-identificato le capacità manageriali, valutandole oltre che sulla performance, anche sulla capacità di impatto. Nel ridisegnare la catena

manageriale in Direzione generale siamo passati da quasi 500 manager a meno di 200. La *governance* è divenuta allo stesso tempo più accurata e più agile, con team passati da una media di meno di 5 persone a oltre 10. L'attività è divenuta più organica e agile, meno frammentata.

Conclusione

Per larga parte della storia umana lo sviluppo dei nostri sistemi produttivi si è basato sulla crescita del numero di persone impiegate; un modello che non ha portato sviluppo fino a che le idee e l'inventiva umana

non sono divenute input del processo stesso.

Oggi questo modello, che secondo la narrativa corrente rischia di essere messo in discussione dalle macchine, può invece secondo la nostra visione essere amplificato.

È con questa idea di evoluzione che in azienda ci siamo posti il problema di capire quali talenti occorresse sviluppare per far sì che la cosiddetta intelligenza autentica si integrasse e interagisse con quella artificiale per creare un'organizzazione più efficiente, accurata, creativa e proattiva.

Nell'immaginare tutto ciò siamo stati guidati da un'idea potente: che l'IA sia e

debba rimanere uno strumento, non il fine. Uno strumento che sia in grado di amplificare la capacità - solo umana - di creare relazioni, sviluppare rapporti duraturi, creare fiducia. Crediamo fortemente che queste siano abilità che occorre conservare e coltivare con cura, per fare in modo che le generazioni future non perdano il vantaggio che tutto ciò conferisce loro rispetto alle macchine. Al di là delle trasformazioni straordinarie che la nostra industria sta attraversando, e di cui si è accennato, il nostro mandato principale era e rimane quello di accompagnare e supportare,

anche attraverso la fiducia che istauriamo e nutriamo con il cliente. Lo facciamo, in BNL BNPP, con l'idea forte che nel realizzare lo *human plus machine* il fattore umano sia il *plus*, il *new premium*. La territorialità è un elemento distintivo per una banca commerciale come la nostra, e ne è testimonianza la varietà di iniziative che portiamo avanti con i nostri partner sul territorio e che ci rendono parte di una rete ampia ed eterogenea di interessi. La nostra visione del futuro non è quella di un gioco a somma zero, in cui c'è spazio solo per un vincito-

re. Vogliamo utilizzare la tecnologia per migliorare la condizione delle nostre persone e dei nostri clienti senza ridurle a ingranaggi di un meccanismo. In BNL BNPP crediamo che la tecnologia debba essere disegnata per rispettare e valorizzare diversità e inclusione, è in questa direzione che ci stiamo muovendo. L'IA, lungi dal relegarci in una posizione subalterna, ci costringe a riscoprire cosa ci rende unici come umani: capacità di risolvere problemi, di includere proprio tutti in questa trasformazione e non lasciare nessuno ai margini; ma anche di stupirci, dare senso alla

fatica, raccogliere dall'errore insegnamenti che l'IA vede come sbagli.

Geraldine Conti
Chief of People and Engagement,
BNL BNPP.

Paolo Staffieri
Head of Human Capital, BNL BNPP.

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>



Da rete a organismo: tecnologia, coscienza e leadership nella fusione Fastweb+Vodafone

Silvia Cassano

Trasformare la connettività in innovazione

L'intelligenza artificiale, il cloud e le tecnologie digitali stanno ridefinendo il modo in cui viviamo e lavoriamo. Le telecomunicazioni hanno l'opportunità storica di trasformarsi da infrastruttura a motore dell'innovazione. L'integrazione tra Fastweb e Vodafone Italia – avviata nel gennaio 2025 con l'acquisizione di Vodafone Italia da parte di Swisscom – nasce in questo contesto. La nostra scelta è netta: non limitarci a fornire connettività, ma essere una tech company AI-driven che garantisce sicurezza e sovranità digitale. Il nostro purpose – “Empowering the digital future” – è una promessa: ogni connessione abilita nuove possibilità, dove tecnologia e umanità avanzano insieme. Ma la tecnologia, da sola, non basta. Il futuro si costruisce con le persone, con una cultura che ispiri coraggio e curiosità, con la capacità di trasformare il cambiamento in opportunità. Nel percorso di integrazione

in corso, abbiamo dovuto ridefinire il nostro DNA in un contesto di “stagility” (Deloitte HC Trends 2025), dove la velocità del cambiamento convive con il bisogno umano di stabilità. È la sfida che abbiamo scelto di affrontare attraverso un percorso partecipativo fondato sull'ascolto, sulla trasparenza e su una leadership capace di coniugare impatto e sensibilità.

Il contesto: oltre la fusione, un laboratorio di umanesimo digitale

L'operazione che ha portato alla nascita del primo operatore convergente in Italia ha aperto un laboratorio di umanesimo applicato alla trasformazione digitale. Perché una rivoluzione tecnologica è, prima di tutto, una rivoluzione umana. Due culture aziendali si sono incontrate, entrambe con forte attenzione all'innovazione e alle persone. L'incontro non è stato privo di complessità: paure, aspettative e identità da preservare hanno reso evi-

dente che il cambiamento non si governa con regole rigide, ma con dialogo e partecipazione. Per guidare le persone a comprendere contesto e decisioni, il primo passo è stato disegnare un programma di Culture&Change management che legittimasse l'incertezza e la trasformasse in conversazione:

- Smart Talk aperti a tutti e tutte le dipendenti e Town Hall dedicate a ciascuna area aziendale hanno affrontato sfide e resistenze con trasparenza;
- “Pulse survey” periodiche hanno mappato opportunità, paure e aspettative;
- webinar con esperti sulla gestione dell'incertezza hanno favorito l'emersione degli stati d'animo;
- sportelli HR dedicati, hanno offerto ascolto continuo.

Parlare apertamente di emozioni – e persino di ridondanze manageriali – è stato un atto di coraggio che ha trasformato la percezione del cambiamento: non più minaccia, ma processo

condiviso. A distanza di un anno, sebbene ci siano variazioni su voci specifiche che riflettono l'evoluzione del percorso (ad esempio il senso di “workload”), l'Employee Promoter Score – propensione a raccomandare l'azienda come posto ideale in cui lavorare – è rimasto stabile intorno al 74%, con un tasso di partecipazione alla survey che supera l'80%. Nelle difficoltà del percorso, la fiducia nell'azienda è confermata.

Dalla visione alle azioni: People Strategy e governance partecipata

Il coraggio di *rallentare per includere* è stata la scelta più strategica. Nei primi sei mesi abbiamo dato priorità assoluta all'armonizzazione dell'organizzazione e alle nomine manageriali:

- 660 interviste individuali svolte da panel misti delle due aziende e HR/Business;
- 45 comitati nomine;
- oltre 600 test AI based di autovalutazione sui valo-

ri e driver personali con decisioni supportate dal confronto tra pari.

Ma creare una nuova organizzazione è solo il primo tassello. Su questa base bisogna costruire processi, strumenti e modi di lavorare che guidino le persone verso obiettivi chiari, comuni e comunicati con trasparenza. Per questo abbiamo creato una funzione dedicata alle attività di Integrazione amplificate poi da una Community di “Integration Lead” in tutte le business unit dell’azienda: una rete pervasiva che giorno per giorno unifica prodotti, offerte, reti, tecnologie e crea le basi di un nuovo linguaggio comune.

Integrazione: 20 stream di lavoro

Dall’integrazione di prodotti, offerte, reti e tecnologie nelle tre aree di Business (Business to Consumer, Business to Business e Wholesale) alle aree del Brand, del Legal Merger, dei contratti con clienti e fornitori. Sul fronte HR il focus è sull’armonizzazione dei contratti di I e II livello, dei grading e meccanismi di reward, delle politiche di wellbeing e del way of working. L’integrazione culturale non è solo uno stream di lavoro ma una vera e propria unità organizzativa focalizzata sull’ascolto e sull’ideazione e realizzazione di iniziative dedicate alla costruzione di una cultura comune.



Culture&Change

Innumerevoli le iniziative di integrazione culturale: dalla *Culture Integration Survey* ai *Listening Corner* offerti da HR, dai *Random Coffee* (momenti informali di conoscenza reciproca organizzati grazie a un algoritmo che supporta il mix) agli *Integration workshop* (laboratori tecnici tra stream), dai *ConnAction Days* (tre giornate/anno di energia collettiva e volontariato condiviso) alla Radio aziendale per essere aggiornati sulle principali novità; dalle semplici Q&A in intranet costantemente aggiornate agli *Smart Talk* trimestrali aperti a tutti e guidati dal Comitato Esecutivo. A rendere ancora più capillare questo percorso, due pilastri determinanti. I 50 *Culture Agents* distribuiti nell’organizzazione che facilitano il dialogo e accompagnano il cambiamento: è l’organizzazione stessa

ad agire, con HR al fianco come abilitatore. E più del 70% delle persone ha partecipato ad almeno un *Value Lab*, gli spazi di co-creazione in cui people managers e team traducono i valori in comportamenti concreti e nuovi modi di lavorare.

Leadership TecHuman: manager moltiplicatori di valore

L’armonizzazione organizzativa è stata solo l’inizio di una trasformazione culturale tuttora in corso. Abbiamo costruito una struttura con forte rappresentanza femminile – 35% di donne manager. A livello di prima linea del Comitato Esecutivo, abbiamo garantito diversità nominando leader rappresentativi di tre diverse generazioni.

In fasi di trasformazione e in contesti di *stagility*, il ruolo manageriale è ancora più

decisivo: non solo guidare, ma ascoltare aspirazioni ed emozioni delle persone e aiutarle a connettere – ogni giorno - il purpose personale e di team alla mission e alla direzione aziendale. Rimanere solidi e autentici allo stesso tempo, anche in fasi di incertezza personale. Un carico di responsabilità da non sottovalutare. Nel nuovo contesto, è stato dunque importante ridefinire – con il coinvolgimento di colleghi, colleghe e manager - il sistema di valori e il nuovo modello di leadership necessario:

- tre i valori: Aim High, Spark Passion, Stand True che indicano non come essere, ma cosa fare, nello spirito di imprenditorialità necessario ad affrontare la trasformazione;
- quattro gli ingredienti principali della nuova Leadership Map: mindset imprenditoriale, saper abilitare lo sviluppo delle

ESPERIENZE e VISSUTI



persone e dell'organizzazione, saper creare relazioni collaborative dentro e fuori dall'organizzazione e avere autoconsapevolezza. Una leadership "aumentata", distribuita e diffusa, che sappia combinare le dimensioni dell'ambizione e della cura, l'analiticità e la passione.

AI al servizio (non al posto) delle persone

Sul fronte tecnologico, Fastweb+Vodafone è in prima linea nella sperimentazione e nell'utilizzo dell'AI per moltiplicare valore, non per ridurre costi. La tecnologia e l'AI sono al cuore della strategia di business e, conseguentemente, delle persone. Nel 2024 Fastweb

ha investito nella NeXXt AI Factory, il primo supercomputer NVIDIA in Italia, e in MIIA, il primo Large Language Model nativamente italiano, sviluppato con Mondadori e ISTAT per garantire privacy e conformità all'AI Act europeo. Questi strumenti hanno permesso di creare AI Work, una suite di soluzioni oggi utilizzata quotidianamente.

Naturalmente, dopo la messa a disposizione dello strumento e la definizione di un curriculum formativo tagliato su aree aziendali e *personas*, la strada rimane lunga: consolidare la sinergia persona-AI richiede che l'AI venga utilizzato quotidianamente come un partner e non come un sostituto, in linea con il principio 'human-in-the-loop'. Ogni decisione critica deve resta-

re validata da persone, ogni decisione supportata dall'AI deve essere comprensibile e spiegabile dalla persona di riferimento. I piani di formazione saranno adattati in base al livello di proficiency dei singoli che verrà mappato attraverso la Maturity Survey. L'efficacia del piano verrà misurata con indicatori quali l'adoption, il numero di usecase applicati, il tempo di acquisizione delle nuove competenze e di applicazione nel lavoro.

Il tempo liberato progressivamente viene destinato a sviluppo personale, attività a maggiore valore aggiunto e internalizzazione di attività storicamente svolte all'estero – generando benefici multipli: sviluppo e ingaggio per colleghi e colleghe, qualità per i/le clienti, risparmio dei costi.

Un'ulteriore trasformazione culturale che si innesta nella integrazione.

Formazione e innovazione: il nostro impegno per creare il futuro

Del resto, l'alleanza tra persone e tecnologie richiede investimento continuo e tra entrambe le parti. Non basta dotarsi di strumenti avanzati: serve coltivare un mindset di continuo apprendimento e miglioramento, oltre alle competenze per usarli con consapevolezza. La formazione è da anni priorità strategica. Le due aziende hanno una storia importante di programmi di upskilling e reskilling finalizzati a sviluppare competenze "future proof", che hanno portato a sfiorare 80 ore di formazione all'anno per dipendente e a ricollocare oltre il 20% dei colleghi e delle colleghe del Customer Care in funzioni tecniche come IT o gestione delle infrastrutture di rete. In questo senso, la fusione è un importante laboratorio di apprendimento. Coerenti con il nostro *purpose*, investiamo in programmi per la comunità e per l'abbattimento del *digital divide*: la Fastweb Digital Academy (scuola di formazione gratuita aperta a tutti i cittadini e le cittadine) ha formato più di 1 milione di persone su AI e cybersecurity, mentre il progetto LV8 (una ga-

ming app disegnata pensando ai NEET) ha coinvolto 55.000 giovani, rilasciato circa 100.000 Open Badge, raggiungendo 850 scuole e formando 5.000 docenti.

A queste iniziative si è aggiunto, a settembre 2025, un *hackathon* con 40 ragazzi e ragazze che hanno sviluppato soluzioni AI per la sostenibilità, premiando “Best Innovative Project” e “Best Inclusion Project”, con accesso gratuito a percorsi di formazione avanzata.

L’AI richiede di recuperare intelligenza collettiva e per questo inclusione. Oltre a ciò, ci impone di tornare un po’ bambini: curiosi, empatici, capaci di immaginare. L’esperienza non basta più, perché la velocità del cambiamento rende rapidamente obsolete le conoscenze. Oggi serve il coraggio di mettersi costantemente in discussione. La vera guida è chi sa dare direzione modificando la rotta quando necessario, chi sa porre domande e sa tenere insieme visione e vulnerabilità.

Tre principi per il futuro

L’integrazione tra Fastweb e Vodafone Italia ci ha insegnato molto. Tre principi emergono con chiarezza e guidano il nostro sguardo verso il futuro.

Primo: l’ascolto è un’infrastruttura di fiducia, non una soft skill. Senza di esso, la trasformazione rischia di diventare una pratica au-



toreferenziale. La cultura non è comunicazione: se non è incorporata nei processi è solo buona intenzione. Secondo: la velocità non sempre coincide con l’efficacia. Prendersi il tempo per includere, accogliere le emozioni e legittimare l’incertezza non rallenta il cambiamento – lo rende sostenibile e lo accelera nella fase di implementazione. Terzo: le trasformazioni le fanno le persone, non le organizzazioni o le tecnologie. Serve riconoscere la sfida manageriale e supportarla; un linguaggio trasparente e la capacità di costruire relazioni di qualità. Ogni individuo, di qualsiasi generazione o background, troverà motivazione nella risposta a quattro semplici bisogni: essere conosciuti come persone prima che come dipendenti, vedere riconosciuti i propri risultati anche se piccoli, conoscere il proprio

ruolo nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, essere informati e coinvolti nella strategia. Con coerenza. Perché la cultura non è ciò che diciamo ma ciò che agiamo e tolleriamo.

Le domande che ci interrogano: verso una scienza dell’integrazione

Ogni trasformazione autentica genera più domande che risposte. L’integrazione Fastweb+Vodafone non fa eccezione, e alcune tensioni restano aperte – non per incompletezza, ma per complessità intrinseca. Sul piano organizzativo: come si misura l’efficacia reale di un modello di governance partecipata? Gli Integration Lead hanno generato coesione percepita, ma quali sono gli indicato-

ri oggettivi di impatto sulla qualità decisionale e sulla velocità di esecuzione?

Sul piano tecnologico: il principio human-in-the-loop è eticamente solido, ma operativamente sfidante. In contesti ad alta frequenza decisionale (customer care, network operations), dove tracciare il confine tra “decisione spiegabile” e “collo di bottiglia”? E come formiamo le persone non solo a usare l’AI, ma a contestualizzarne criticamente gli output senza esserne intimiditi? Sul piano culturale: abbiamo costruito fiducia attraverso l’ascolto, ma la fiducia è un asset fragile. Cosa accade invece quando vengono prese decisioni impopolari – razionalizzazioni, riorganizzazioni, scelte strategiche dolorose? Il modello partecipativo regge anche nelle fasi di contrazione, o è efficace prevalentemente nel-

ESPERIENZE e VISSUTI

Connettere reti. Integrare coscienze

di Walter Renna, *Chief Executive Officer Fastweb+Vodafone*

La fusione tra Fastweb e Vodafone Italia è molto più di un'operazione industriale: è un progetto nato da una domanda che guarda al nostro futuro, non solo al presente: come possiamo essere protagonisti dello sviluppo del nostro Paese? Abbiamo integrato reti, competenze e culture con la consapevolezza della responsabilità verso i nostri e le nostre clienti e verso l'Italia. Non abbiamo sommato risorse: abbiamo liberato nuove energie, guidati dai valori che ispirano il nostro Gruppo.

“Spark Passion” (ispiriamo le persone a crescere e ad abbracciare il cambiamento), “Aim High” (ci poniamo obiettivi ambiziosi e li realizziamo insieme) e “Stand True” (diamo l'esempio, manteniamo le promesse e facciamo sentire la nostra voce) sono i principi che orientano ogni scelta. Crediamo che l'arrivo dell'AI trasformerà società e settori industriali, migliorando la qualità delle decisioni – ma solo se la leadership resta consapevole e se le competenze evolvono con la stessa velocità dell'innovazione. Per noi, efficienza non significa automatismo: significa responsabilità e trasparenza.

Il nostro principio guida è la leadership della fiducia attraverso la quale bilanciare performance e sostenibilità, innovazione e tutela delle persone. In questo percorso, sappiamo che non basta costruire infrastrutture: serve costruire conoscenza. Per questo collaboriamo con alcune delle migliori realtà tecnologiche (come, per esempio, Cineca a Bologna) e culturali del Paese (come le Università Bicocca di Milano, Sapienza Università di Roma e Università degli Studi di Bari Aldo Moro) per offrire contenuti formativi capaci di alimentare un dibattito pubblico serio, consapevole e orientato al futuro.

Perché l'innovazione non è completa se non è compresa, condivisa e spiegata bene. I primi risultati, insieme all'esperienza maturata in anni di crescita nei servizi ICT innovativi, ci dicono che questa direzione è quella giusta. Oggi ogni decisione è anche un esercizio etico. E, nelle grandi operazioni industriali, vale il monito che ispira questo numero di FOR: là dove l'algoritmo si ferma, inizia la coscienza.

le fasi espansive? Sul piano della sostenibilità: abbiamo investito tempo ed energie umane enormi nei primi sei mesi. Questo approccio è replicabile in contesti con minore disponibilità di risorse? O il “lusso di rallentare per includere” è privilegio di pochi, creando un modello aspirazionale ma non generalizzabile?

L'evoluzione della governance

Guardando al futuro, la nostra sfida è costruire un ecosistema in cui ciascuno si senta parte di un progetto nuovo e “unico”, in un'a-

zienda dove la tecnologia amplifica il proprio potenziale senza sostituirlo. In questo scenario, serviranno due elementi non negoziabili:

- la competenza in materia di IA deve diventare un requisito imprescindibile per i C-level, non in termini di competenze tecniche, ma di capacità di porre le giuste domande etiche prima dell'implementazione. Le decisioni prese oggi sulla governance dell'IA definiranno l'infrastruttura del lavoro per i prossimi 50 anni: se sbagliamo ora, dovremo passare decenni a cerca-

re di rimediare. Spostare la discussione etica all'inizio del processo decisionale, prima della scelta dei fornitori e dei progetti pilota, non rallenta l'innovazione ma la dirige verso un vantaggio collettivo misurabile e sostenibile.

- la continua evoluzione del ruolo dell'HR. Da funzione transazionale, evolve in ponte strategico tra tecnologia e fattore umano: predittivo grazie ai dati, etico come garante dell'alleanza tra persone e tecnologia (inclusa l'employability futura), personalizzato per offrire esperienze su misura.

L'HR diventerà architetto di cultura e custode di un patto che tiene insieme performance e sostenibilità, tecnologia e umanità.

Silvia Cassano

Chief People Officer Fastweb+Vodafone e membro del Consiglio Direttivo di AIDP Lombardia.

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>

Come IA, dato e responsabilità ridisegnano il lavoro. Il percorso Cedacri-ION dal 2021 a oggi

Davide Zanlari, Rosathea Nardelli, Martina Rinaldi, Katharina Plattner

Introduzione

L'acquisizione di Cedacri da parte di ION nel 2021 ha rappresentato l'avvio di una trasformazione profonda, accelerata dall'adozione di intelligenza artificiale e soluzioni data-driven. Da fornitore di servizi IT e backoffice, Cedacri è oggi un partner tecnologico integrato per il settore finanziario, con un modello fondato su resilienza operativa, governance evoluta e gestione intelligente del dato.

In questo percorso, la funzione HR ha assunto un ruolo centrale, sfruttando l'IA per ripensare processi, rendere le decisioni più oggettive, personalizzare la formazione e rafforzare l'inclusione.

Il risultato è un'organizzazione capace di integrare persone e tecnologia in modo complementare: la macchina accelera, prevede e standardizza; la dimensione umana interpreta, orienta e assicura che ogni scelta sia coerente con responsabilità sociali, ambientali ed etiche.



Scenario e sfida

L'integrazione nel Gruppo ION e la crescente centralità dei temi ESG hanno richiesto a Cedacri di ripensare la propria identità, conciliando innovazione, automazione e responsabilità sociale. Non si trattava semplicemente di introdurre nuove tecnologie, ma di creare un modello decisionale più maturo, in cui efficienza e velocità convivono con una visione olistica dell'impatto su persone, comunità e ambiente. In un contesto in cui la digitalizzazione produce come by-product una

quantità sempre crescente di informazioni, la capacità di raccogliere, interpretare e usare correttamente i dati è diventata un vero fattore competitivo anche per l'HR. La sfida è adottare modelli di cooperazione tra persone e strumenti tecnologici, valorizzando ciò che ciascuno fa meglio.

Il ruolo dell'HR: regia della trasformazione

La funzione HR è stata l'abilitatore della trasformazione Cedacri-ION: ha ripro-

gettato processi, introdotto metriche e strumenti analitici, promosso una cultura della responsabilità diffusa e costruito un ambiente più inclusivo e orientato alla crescita. Grazie all'adozione di tecnologie AI e piattaforme data-driven, i processi HR sono diventati più oggettivi, trasparenti e misurabili. Al tempo stesso, l'HR mantiene il presidio interpretativo necessario per collegare i dati alle priorità strategiche, al contesto culturale, ai valori aziendali e agli obiettivi ESG. In questo senso, l'HR non domina

ESPERIENZE e VISSUTI



la tecnologia, ma ne sfrutta il potenziale assumendo il ruolo di layer superiore di decision making: data la quantità di insight disponibili, ciò che conta oggi è la capacità di orientare le scelte con giudizio e responsabilità.

Formazione e sviluppo: personalizzazione data-driven

Dal 2023 Cedacri ha adottato strumenti avanzati per l'analisi della personalità e delle soft skill, supportati da intelligenza artificiale e basati su modelli scientifici. Gli assessment permettono di valutare tratti comportamentali, capacità cognitive e dimensioni attitudinali, utilizzandoli sia nei percorsi di crescita interna sia nei processi di selezione. L'analisi dei dati derivanti dagli assessment consente:

- di identificare competenze forti e aree di miglioramento individuali e collettive;
- di costruire percorsi formativi personalizzati;
- di mappare fabbisogni formativi di team e funzioni;
- di misurare efficacia, progressi e impatti nel tempo.

A ciò si aggiunge l'adozione della cultura Lean, introdotta come approccio strutturale al miglioramento continuo. Il piano formativo prevede di raggiungere il 100% della popolazione entro il 2026, rafforzando l'Operational Center of Excellence e creando un vocabolario comune di efficienza e qualità.

Risultati principali

- +52% ore di formazione dal 2023 al 2025;
- 100% della popolazione aziendale coinvolta negli

assessment digitali;

- 100% delle risorse impegnate nei percorsi Lean entro il 2026.

Talent Acquisition: selezione oggettiva e data-driven

Dal 2025 Cedacri ha integrato assessment standardizzati per la valutazione delle soft skill nei processi di Talent Acquisition. Questi strumenti consentono di:

- ridurre bias cognitivi;
- confrontare i candidati sulla base di parametri oggettivi;
- selezionare profili con maggiore coerenza rispetto al contesto organizzativo.

La tecnologia abilita equità, velocità e trasparenza. Il giudizio umano garantisce coerenza culturale, lettura del contesto e orientamen-

to agli obiettivi ESG di lungo periodo.

Risultati principali

- Oltre 500 assessment somministrati;
- soft skill mappate al 100% sui nuovi ingressi;
- tempi di selezione più efficienti e candidati con potenziale medio superiore alla popolazione aziendale.

Wellbeing & Engagement: ascolto e azione continua

L'ascolto è diventato un pilastro della trasformazione HR. Survey periodiche, piattaforme digitali, strumenti di feedback e momenti di confronto diretto permettono di intercettare rapidamente bisogni, criticità e opportunità. I dati raccolti orientano la definizione delle iniziative di wellbeing, diversity & inclusion ed engagement. La componente umana interviene per tradurre questi insight in azioni coerenti, contestualizzate e allineate ai valori aziendali.

Risultati principali

- Oltre il 70% di partecipazione alle survey di clima;
- incremento continuo delle iniziative di wellbeing e D&I;
- feedback strutturati trasformati in piani di miglioramento tangibili.

Conclusione

La trasformazione Cedacri-ION dimostra come persone e tecnologia possano evolvere insieme verso un modello decisionale più maturo, responsabile e sostenibile.

L'intelligenza artificiale garantisce capacità predittiva, velocità e oggettività; le persone integrano contesto, etica, cultura e visione a lungo

termine. In un mondo in cui la digitalizzazione produce volumi crescenti di dati, il vantaggio competitivo non dipenderà dalla quantità di informazioni disponibili, ma dalla capacità di interpretarle e tradurle in scelte consapevoli.

In questo, l'HR svolge un ruolo essenziale: è il punto di incontro tra tecnologia, cultura e responsabi-

lità. Cedacri continuerà a investire in piattaforme intelligenti, sviluppo delle persone e modelli di governance avanzati, per costruire un'organizzazione capace di generare valore sostenibile per clienti, comunità e stakeholder.

Davide Zanlari
HR Director.

Rosathea Nardelli
Talent Acquisition Manager.

Martina Rinaldi
Learning and Development Manager.

Katharina Plattner
Head of Internal Communication and ESG.

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>

Dal dato al significato: la nostra infrastruttura di fiducia

di Luca Peyrano, Executive Chairman

Viviamo in un contesto in cui la quantità di dati generati da processi operativi, interazioni digitali e sistemi informativi aumenta in modo continuo. Ciò che oggi determina la qualità delle decisioni non è più l'accesso all'informazione, ma la capacità di selezionarla, interpretarla e collegarla agli obiettivi di business e agli impatti organizzativi. La priorità è costruire processi affidabili che permettano di distinguere segnali utili da rumore di fondo.

Per questo abbiamo orientato la trasformazione di Cedacri verso piattaforme e soluzioni in grado di integrare dati, algoritmi e competenze umane. L'intelligenza artificiale consente di analizzare pattern complessi, fornire previsioni e accelerare attività ripetitive; allo stesso tempo, le decisioni richiedono ancora un'analisi contestuale che tenga conto di elementi qualitativi, implicazioni organizzative, vincoli normativi e obiettivi ESG. È questa combinazione che consente di utilizzare la tecnologia in modo efficace e responsabile. In questa prospettiva, ciò che chiamiamo "capacità interpretativa" non è un concetto astratto, ma un insieme concreto di competenze: saper verificare la qualità del dato, comprenderne i limiti, valutarne le implicazioni, collegarlo ai processi aziendali e utilizzarlo per orientare scelte operative e strategiche. Questo approccio è decisivo sia nella gestione dei rischi che nello sviluppo di prodotti, nella definizione delle priorità organizzative e nel governo della trasformazione. La funzione HR svolge un ruolo essenziale in questo modello. Non solo introduce strumenti digitali e metodologie data-driven, ma definisce le competenze necessarie per utilizzare queste tecnologie in modo corretto, costruisce processi che integrano valutazioni quantitative e qualitative e garantisce che l'evoluzione organizzativa rimanga coerente con criteri di equità, trasparenza e responsabilità. L'HR diventa, in pratica, un presidio della qualità decisionale e della coerenza culturale della trasformazione.

Il nostro modello si fonda su alcuni elementi molto concreti:

- governance strutturata: criteri chiari per la gestione del dato, processi verificabili e responsabilità definite;
- oggettività e inclusione: utilizzo di metriche e modelli standardizzati per ridurre distorsioni e aumentare trasparenza e equità;
- interpretazione competente: capacità di collegare i risultati degli algoritmi alle esigenze operative e strategiche;
- dati come leva di valore: sviluppo di soluzioni che trasformano informazioni eterogenee in strumenti utilizzabili da banche, imprese e individui.

Guardando avanti, il punto non è accumulare dati, ma costruire modelli e un sistema in grado di utilizzare queste risorse in modo affidabile e verificabile. Le decisioni devono essere tracciabili, motivate e coerenti con gli impatti organizzativi e sociali che generano.

Questo è l'orientamento che guida la nostra evoluzione: integrare tecnologia, dati e competenze professionali per migliorare la qualità dei processi decisionali e generare valore misurabile per persone, clienti e comunità.

SHAPE YOUR WORLD WITH INNOVATIVE E-LEARNING



JOIN OUR UNIVERSE



VITA ASSOCIATIVA

Metodi formativi: evoluzione di un campo e delle sue classificazioni

Ugo Calvaruso, Gian Piero Quaglino

Quando parliamo di formazione siamo soliti pensare a ciò che si deve imparare: conoscenze da acquisire, competenze da sviluppare, esperienze da vivere.

Ma fare formazione – che è, letteralmente, l'azione del dare forma all'azione – significa tenere insieme almeno tre elementi: il formatore o la formatrice, i contenuti e il metodo.

Tra questi, il metodo rappresenta la dimensione del “come”: il modo attraverso cui la formazione prende forma e diventa esperienza di apprendimento.

Il contenuto è il “cosa” della formazione: il tema o l'oggetto su cui si lavora.

Ma non sempre il contenuto deve essere semplicemente trasferito.

A volte deve essere applicato, altre discusso e rielaborato; in altri casi ancora deve essere vissuto attraverso attività che permettono di trasformarlo in esperienza. Il metodo definisce proprio il modo attraverso cui il contenuto prende vita nella relazione formativa.

Per questo la riflessione sui metodi accompagna da sempre lo sviluppo della formazione.



Le prime classificazioni dei metodi: tra trasmissione dei contenuti e partecipazione dei formandi

Una delle prime modalità di classificazione dei metodi formativi è proposta in *Fare formazione* (Quaglino, 1985). Il criterio è il grado di partecipazione dei formandi e si articola nella distinzione tra formazione a una via e formazione a due vie. Nel primo caso prevale la trasmissione dei contenuti: il formatore espone e i partecipanti ascoltano. Nel secondo caso i parteci-

panti sono coinvolti direttamente nel processo.

Questa distinzione è sintetizzata nei due poli di accademismo e attivismo. Il primo rappresenta la tradizione didattica centrata sulla lezione e sulla trasmissione del sapere; il secondo introduce modalità che coinvolgono i partecipanti attraverso discussioni di casi, simulazioni, esercitazioni o lavoro di gruppo. La domanda di fondo diventa allora: quanto il partecipante è coinvolto nell'apprendimento?

Il consolidamento e la pluralità dei metodi: individuo, gruppo e organizzazione

Con il tempo il panorama dei metodi si amplia e si articola.

Non si tratta più soltanto di distinguere tra metodi trasmissivi e metodi attivi, ma di comprendere su quale dimensione della formazione intervengono.

Nell'introduzione al volume *Formazione. I metodi* (Quaglino, 2014) veniva proposta una classificazione secondo il focus prevalente dell'intervento for-

mativo. I metodi erano così distinti in:

- centrati sull'individuo, come coaching o counselling;
- centrati sulle competenze, come lezioni ed esercitazioni;
- centrati sul gruppo, come role play o giochi narrativi;
- orientati allo sviluppo organizzativo, come autotocasi, outdoor o pratiche dialogiche.

La formazione veniva dunque letta come un insieme di dispositivi che possono intervenire su livelli diversi: sviluppo personale, apprendimento delle competenze, dinamiche di gruppo e cambiamento organizzativo. Più recentemente, nella nuova edizione del volume sui metodi (Quaglino, Ghislieri, 2026), si propone una rilettura dei metodi attraverso tre vertici di osservazione:

- il focus della formazione (individuo, gruppo, organizzazione);
- i processi di apprendimento attivati (concettualizzazione, esperienza, riflessione, immaginazione, narrazione);
- l'oggetto dell'apprendimento (sapere, saper fare, saper essere).

In questa prospettiva i metodi non sono più soltanto tecniche didattiche, ma dispositivi che attivano diversi processi di apprendimento. Nella pratica, inoltre, i metodi raramente si presentano in forma pura: tendono piuttosto a combinarsi tra loro. Da una

sequenza filmica si può passare a un role play, da un caso a un'esercitazione, da un'esperienza teatrale a una discussione in aula. Proprio questa possibilità di combinazione e contaminazione rappresenta una delle caratteristiche più interessanti del campo metodologico.

Tecnologie e ibridazione dei metodi: dalla digitalizzazione della formazione alla contaminazione metodologica

Negli ultimi anni il campo dei metodi formativi è stato attraversato da una trasformazione ulteriore legata alla diffusione delle tecnologie digitali e dell'EdTech. Piattaforme online, ambienti virtuali e strumenti basati sull'Intelligenza Artificiale stanno ridefinendo il processo del fare formazione.

Molti metodi tradizionali possono oggi essere realizzati in modalità diverse: in presenza o a distanza, in forma sincrona o asincrona. Se osserviamo questa evoluzione attraverso due dimensioni — accademico-attivista e sincrono-asincrono — emerge una nuova mappa.

Webinar o meeting online, ad esempio, possono mantenere una concezione accademica quando riproducono una lezione frontale, oppure diventare più partecipativi attraverso l'uso di strumenti di interazione

o stanze per i lavori di gruppo. Allo stesso modo, contenuti asincroni come video o moduli e-learning possono restare trasmissivi oppure diventare più attivi grazie a learning object interattivi o piattaforme collaborative. Gli strumenti tecnologici non determinano automaticamente il livello di partecipazione, ma ampliano le possibilità di configurazione dei metodi.

Dalla scelta del metodo alla realizzazione di ambienti di apprendimento

All'interno del mondo formativo emerge oggi un passaggio significativo: la formazione non consiste più soltanto nello scegliere il metodo più adatto, ma nel progettare ambienti di apprendimento nei quali obiettivi, metodi e tecnologie si combinano. Le tecnologie digitali permettono di integrare attività sincrone e asincrone, momenti di trasmissione e di confronto, esperienze individuali e collaborative. Tuttavia, l'innovazione tecnologica non produce automaticamente apprendimento: senza una progettazione metodologica coerente rischia di riprodurre — spesso in modo più povero — modelli didattici tradizionali.

Già con il videoregistratore si era affacciata una forma di interpassività: la tecnologia "gode" al posto nostro ciò che potremmo vedere, mentre noi rimandiamo l'esperienza. Lo stesso accade

oggi nelle piattaforme piene di videolezioni mai viste, nei webinar con telecamere spente o nei sistemi di Intelligenza Artificiale che producono contenuti destinati a essere consumati nello stesso circuito tecnologico che li genera. Il risultato è una formazione che produce ore rendicontabili ma non esperienza nelle persone né cambiamento nelle organizzazioni, anche perché molti sistemi di finanziamento premiano le ore erogate o di permanenza. Occorre allora spostare l'attenzione dalle ore di formazione alla costruzione di contesti nei quali le persone possano scegliere contenuti, certificare micro-competenze, partecipare a challenge, webinar con esperti, esercitazioni e lavori di gruppo, confrontarsi nei forum e lavorare su problemi reali.

La formazione non è più qualcuno che insegna qualcosa a qualcun altro, ma un ecosistema di contenuti da scegliere, attività da svolgere, esperienze da vivere e persone da incontrare.

Un modello ancora in costruzione.

Ugo Calvaruso

Coordinatore PFF – Percorso Formazione Formatori AIF.

Gian Piero Quaglino

Accademico, direttore scientifico PFF – Percorso Formazione Formatori AIF.

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>

Leggere insieme per rafforzare le competenze formative: iniziati i gruppi di lettura AIF 2026

Sabina Addamiano

Dopo la realizzazione del ciclo di gruppi di lettura intitolato *I Maestri della formazione*, svoltosi nel 2025 in occasione del cinquantennale della costituzione di AIF, su richiesta della Presidente Beatrice Lomaglio un nuovo ciclo di incontri è stato ideato ed è coordinato da chi scrive per il 2026.

Lo scorso anno i gruppi di lettura hanno inteso stimolare la rilettura (o la lettura) di opere di autori italiani che hanno caratterizzato il pensiero sulla formazione negli scorsi decenni. L'iniziativa 2026 è stata costruita con una prospettiva diversa, esplorata grazie all'esperienza fatta nel 2022 con la rassegna di volumi *La Biblioteca di Babele* organizzata per la Delegazione AIF Umbria.

In quell'anno, si era scelto di concentrarsi sulla presentazione di titoli (quali *Helgoland* di Carlo Rovelli o *La forza di essere migliori* di Vito Mancuso) non direttamente legati al mondo

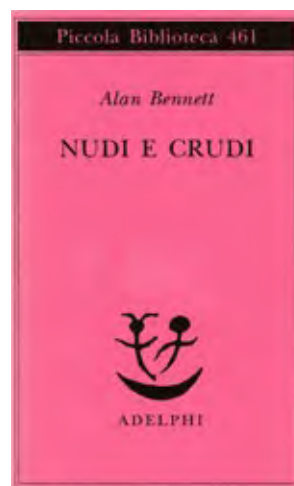
della formazione, ma ritenuti stimolanti e rilevanti per arricchire la cultura professionale dei formatori nel nostro tempo, così da favorire una comprensione più piena dell'accresciuta complessità in cui i processi formativi oggi si collocano. Le due esperienze citate hanno costituito i riferimenti per progettare i gruppi di lettura 2026; l'iniziativa è stata denominata *Legati con amore in un volume*. Il nome rimanda all'ultimo canto del *Paradiso* dantesco, là dove Dante utilizza il libro come metafora per esprimere in una terzina, con una sintesi di straordinaria bellezza ed efficacia, la complessità dell'universo ricompresa nella sua visione ultima:

“Nel suo profondo vidi che s'interna,
legato con amore in un volume,
ciò che per l'universo si squaderna”:

Il titolo *Legati con amore in un volume* è parso dunque esprimere lo sforzo de-

gli autori prescelti di trattare con cura e chiarezza temi altamente complessi, e nello stesso tempo il desiderio di creare, intorno ai testi individuati per i gruppi di lettura, una comunità di apprendimento coinvolta e partecipe.

I quattro titoli proposti sono stati collocati in ordine di complessità e impegno di lettura crescenti, e sono:



• Alan Bennett, *Nudi e crudi*, Adelphi 2001. Scritto da un celebre commediografo inglese, il breve racconto – solo in ap-



parenza umoristico – ha consentito nel primo incontro del ciclo, svoltosi il 17 aprile, una riflessione profonda e coinvolgente sul cambiamento (e la resistenza al cambiamento), sui livelli di lettura della realtà ad opera di diversi soggetti alla luce del vissuto individuale e sul ruolo delle relazioni nell'integrazione consapevole del cambiamento nella propria esperienza.

• Gino Roncaglia, *L'architetto e l'oracolo. Forme digitali del sapere da Wikipedia a ChatGPT*, La-

terza 2003. Scritto da un docente universitario ed esperto di cultura digitale, il saggio affronta in chiave storico-critica l'evoluzione della struttura della conoscenza alla luce del digitale, per poi soffermarsi sulla natura delle intelligenze artificiali generative e sulle relazioni tra tecnologie digitali e memorie personali.



- Marianne Wolf, *Proust e il calamaro. Storia e scienza del cervello che legge*, Vita e Pensiero 2012. Scritto da una grande neuroscienziata, il saggio chiarisce le relazioni tra apprendimento della lettura e neuroplasticità, e sviluppa una profonda riflessione su una competenza chiave per il pensiero critico – quella della lettura esperta – in un momento storico in cui il dilagare delle immagini e delle scritte brevi e semplificate rischia di indebo-

lire la capacità umana di decodificare testi complessi, comprendere argomentazioni ampie, e in ultima istanza esercitare la facoltà di scelta.

- Philippe Descola, *Oltre natura e cultura*, Raffaello Cortina Editore, 2021. L'autore, già titolare della cattedra di Antropologia della natura presso il Collège de France e direttore del Laboratorio di antropologia sociale fondato da Claude Lévi-Strauss, affronta nel suo saggio il modo occidentale di pensare natura e cultura in contrapposizione tra loro, e lo confronta con altri approcci sviluppati da popoli diversi per gestire le continuità e discontinuità tra natura e cultura. In un momento in cui il tema della sostenibilità rischia di essere sopravanzato da altre istanze nel discorso sociale, il saggio di Descola pone interrogativi profondi su come le comunità umane strutturano la relazione con ciò che chiamiamo natura, la nostra relazione – culturale – con essa, le rappresentazioni sociali della natura.

Il progetto *Legati con amore in un volume* ha inteso anche consentire un confronto approfondito sui titoli proposti mediante specifici apporti disciplinari di alto livello.

Grazie alla collaborazione istituita con il Dipartimento di Filosofia, Comunicazione, Spettacolo dell'Università Roma Tre diretto dal Prof. Luca Aversano, la progettazione dei singoli incontri ha potuto prevedere la partecipazione alla discussione dei quattro volumi di quattro docenti del Dipartimento: Daniele Ballico, docente di Letteratura e arti visive (per *Nudi e crudi*); Gino Roncaglia, docente di Digital Humanities e Filosofia dell'informazione (nonché autore di *L'architetto e l'oracolo*); Massimo Marraffa, docente di Filosofia della mente (per *Proust e il calamaro*); Federica Giardini, docente di Filosofia politica contemporanea (per *Oltre natura e cultura*).

La realizzazione dell'iniziativa ha inoltre consentito di estendere la rete delle collaborazioni AIF a Feltrinelli Librerie.

Grazie a Daniela Marino, Responsabile per Feltri-



neli Librerie delle relazioni con il territorio - Roma, e Marco Amici, Direttore del Megastore Feltrinelli di Viale Marconi a Roma, i Soci possono partecipare agli incontri non solo in streaming ma anche in presenza presso la Libreria Feltrinelli di Viale Marconi, scelta per la sua prossimità all'Università Roma Tre. Se, come è vero, siamo quello che leggiamo, l'auspicio è che i quattro testi proposti accrescano nei formatori la sensibilità quanto ai temi trattati e arricchiscano di nuove conoscenze il loro approccio alla formazione.

Sabina Addamiano
Senior Marketing Advisor, Formatrice professionista AIF.

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>

Interrogare il futuro della formazione

Beatrice Lomaglio



Il prossimo novembre, a Roma, ritorna l'appuntamento annuale che unisce tutta la comunità dell'Associazione Italiana Formatori.

Ma non sarà un'occasione isolata, quanto il momento culminante di un percorso che quest'anno AIF ha scelto di dedicare, in modo esplicito e strutturato, all'esplorazione dei futuri possibili dell'apprendimento e della formazione.

Dopo aver celebrato nel 2025 i suoi primi cinquant'anni, l'Associazione ha avviato una nuova fase: da uno sguardo rivolto alla custodia e alla valorizza-

zione dell'eredità associativa, alla volontà di costruire una visione comune del futuro. Il 2026 è stato quindi pensato come un anno di ascolto, analisi ed esercizi di anticipazione, in cui raccogliere segnali, interrogare le trasformazioni in atto e metterne a fuoco le implicazioni per il ruolo di professionisti della formazione. In questo senso, il percorso non riguarda solo i contenuti, ma anche il modo stesso di produrre conoscenza come comunità: attraverso il confronto, la pluralità degli sguardi e la capacità di tenere insieme esperienza e innova-

zione. L'appuntamento di novembre restituisce pubblicamente questo percorso, articolandosi in tre momenti distinti, pensati come tappe di un'unica esperienza. Il pomeriggio del 12 novembre si aprirà con un prologo significativamente intitolato *Abilitare il possibile*: un titolo che racchiude l'impegno di tanti professionisti e tante professioniste che ogni giorno vivono la loro attività con passione e che hanno fatto dell'abilitazione del possibile la loro missione.

Ospitato presso il Centro Congressi della Sapienza, questo momento raccoglie

il testimone del convegno dello scorso anno.

Partendo dalla presentazione del volume dedicato ai 50 anni dell'Associazione, l'obiettivo sarà quello di allargare lo sguardo, ragionando su come archivi, musei d'impresa, patrimoni materiali e immateriali possano diventare il punto di partenza per progettare una formazione realmente situata, coerente con la cultura dell'organizzazione, pronta a partire da ciò che già si è costruito per generare innovazione e futuro. In questa prospettiva, la memoria non è mai un punto di arrivo, ma una risorsa

SAVE THE DATE

12 - 13 - 14 NOVEMBRE 2026

ROMA

12 NOVEMBRE 2026
PROLOGO
Abilitare il possibile

13 NOVEMBRE 2026
CONVEGNO NAZIONALE AIF
La formazione tra performance e senso
Il valore dell'apprendere nell'era dell'IA

14 NOVEMBRE 2026
LABORATORIO
Dalla Learning Organization alla Learning City

quindi orientata a immaginare come i contesti possano trasformarsi in luoghi di apprendimento diffuso, capaci di coinvolgere in modo ampio tutta la popolazione e di valorizzare le connessioni tra istituzioni, imprese e cittadini.

In questa prospettiva, la formazione si configura sempre più come infrastruttura abilitante dello sviluppo sociale.

Le tre giornate, nel loro insieme, delineano un percorso coerente: dalla valorizzazione dell'eredità alla costruzione di scenari futuri, fino alla co-progettazione di ecosistemi di apprendimento diffusi.

Un'unica traiettoria che invita i partecipanti a muoversi tra tre livelli diversi: identitario, strategico, operativo.

Come comunità professionale non vogliamo limitarci a osservare il cambiamento, ma metterci in gioco per provare a orientarlo.

L'evento di novembre ci impegna in questa direzione. L'invito è quello di entrare attivamente a far parte di questa conversazione che riguarda il futuro stesso del nostro lavoro.

Beatrice Lomaglio
Presidente nazionale AIF.

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>

attiva per immaginare nuovi sviluppi.

Il cuore della tre giorni romana sarà rappresentato dal convegno del 13 novembre, ospitato presso l'Aula Magna del Rettorato dell'Università Roma Tre. Il titolo del convegno – *La formazione tra performance e senso. Il valore dell'apprendere nell'era dell'IA* – esplicita una tensione che attraversa oggi il nostro settore. Da un lato, la spinta verso l'efficienza, la misurabilità dell'impatto, l'ottimizzazione dei processi; dall'altro, la necessità di restituire significato all'apprendere, in un contesto in cui le tecnologie, e in particolare l'intelligenza artificiale, stanno ridefinendo non solo gli strumenti, ma il rapporto stesso tra conoscenza, lavoro e decisione. Delegare all'IA parte dell'attività permette di ottimizzare il lavoro e migliorare la performance, ma l'IA non ha intenzione né senso etico e non è in grado di rispondere a quegli interrogativi di senso che con-

traddistinguono l'essere umano. È proprio in questo spazio di tensione che si apre una responsabilità nuova per chi si occupa di formazione: accompagnare le organizzazioni non solo a fare meglio, ma anche a comprendere perché e verso quale direzione andare. La riflessione prenderà l'avvio da un lavoro preparatorio che ha coinvolto la comunità AIF attraverso una survey, recentemente proposta all'attenzione dei soci e delle socie, e un laboratorio di futuro realizzato con un gruppo selezionato di esperti, chiamati a immaginare scenari evolutivi a dieci anni.

Nell'ambito del laboratorio, l'utilizzo di metodologie proprie dei futures studies ha consentito di costruire visioni contrastive, mettendo a fuoco non solo tendenze e prospettive, ma anche la necessità di compiere oggi le scelte strategiche necessarie a perseguire gli obiettivi desiderabili.

Questo sarà il punto di partenza su cui il conve-

gno aprirà uno spazio di confronto sollecitando una restituzione sia dal punto di vista accademico che dal punto di vista istituzionale e del mondo produttivo.

Il dialogo tra questi mondi rappresenta una condizione essenziale per evitare letture parziali e per costruire visioni realmente sistemiche, che tengano conto della complessità dei contesti in cui ci muoviamo.

La terza giornata, il 14 novembre, sposta ulteriormente il baricentro: dalla riflessione all'attivazione. Il laboratorio *Dalla Learning Organization alla Learning City*, ospitato presso l'Urban Center della Città Metropolitana di Roma, aprirà una prospettiva che integrerà l'impatto della formazione a livello sociale.

Nel quadro della candidatura della Città Metropolitana di Roma al Global Network of Learning Cities UNESCO, l'apprendimento verrà visto in una dimensione che attraversa i territori, le comunità, gli spazi urbani. L'attività laboratoriale sarà

**IL NUOVO BUSINESS EVENT DEDICATO
 AL MANAGEMENT E ALLA GESTIONE DEI TEAM**

Un'intera giornata insieme a **3 tra i più autorevoli esperti internazionali** nel campo della cultura organizzativa, in cui confrontarsi con oltre **500 HR Director e C-Level**.



ERIN MEYER

Docente all'INSEAD, è autrice con Reed Hastings del bestseller *L'unica regola è che non ci sono regole*

CHESTER ELTON

Consulente ed executive coach, è tra i top 100 selezionati da Marshall Goldsmith a livello globale



JO OWEN

Imprenditore e dirigente, ha co-fondato Teach First, la più grande no-profit di recruiting del Regno Unito



FINANZIA GRATUITAMENTE
 la partecipazione dei tuoi team aziendali
 con i fondi interprofessionali



SCANSIONA IL QR CODE
 oppure scopri i nostri Grandi Eventi su
roigroup.it

Main Sponsor



Sponsor



Academic Partner



Supporting Partner



Partner



Communications Partner



Official Green Carrier



Official Bag



Official Coffee



Main Media Partner



Official Lounge



Urban Media Partner



SAVE THE DATE

CONVEGNO NAZIONALE AIF ROMA



12 NOVEMBRE 2026

PROLOGO

Abilitare il possibile



13 NOVEMBRE 2026

CONVEGNO NAZIONALE AIF

La formazione tra performance e senso
Il valore dell'apprendere nell'era dell'IA



14 NOVEMBRE 2026

LABORATORIO

Dalla Learning Organization alla Learning City