

RESTARE
UMANI
NELL'ERA
DELL'AI



OMM
BUSINESS

Restare umani nell'era dell'AI

AI, NEUROSCIENZE E CONSAPEVOLEZZA
IL FATTORE UMANO NELL'ERA
DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Indice

Editoriale

Restare umani nell'era dell'AI _____ p. 3

Osservatorio AI

Quando la macchina non sa cos'è giusto _____ p. 6

L'AI è programmata per raggiungere l'obiettivo _____ p. 7

Usiamo l'AI solo per lavoro? _____ p. 8

Uno strumento come anestetizzante per le nostre emozioni _____ p. 9

L'intelligenza generale, o forse la superintelligenza _____ p. 10

Ricerca scientifica

Come l'AI ci modella e cosa rischiano le aziende _____ p. 12

Il vero problema dell'AI nelle organizzazioni _____ p. 13

Il paradosso dell'efficienza superficiale _____ p. 14

Dall'atrofia individuale all'atrofia organizzativa _____ p. 15

La soluzione: consapevolezza dei propri pensieri _____ p. 16

Corner del CEO

Tre domande che non possiamo delegare _____ p. 18

_____ p. 19

Strategie mentali

Strategie per affrontare le tue sfide _____ p. 22

_____ p. 23

Restare *umani* nell'era dell'AI

È difficile ricordare un'innovazione che, in così poco tempo, sia riuscita a entrare tanto profondamente nelle nostre vite.

L'intelligenza artificiale sta cambiando tutto: il modo in cui lavoriamo, cerchiamo informazioni, impariamo, creiamo contenuti, prendiamo decisioni. Sta entrando nelle aziende, nelle scuole, nelle nostre case. E sta modificando anche il modo in cui costruiamo e viviamo le relazioni.

Tutto questo è già successo. E, allo stesso tempo, abbiamo la sensazione di essere soltanto all'inizio.

Parlare di ciò che accadrà tra cinque o dieci anni è difficile, forse impossibile. Nel mondo dell'AI, ogni settimana sembra arrivare qualcosa capace di mettere in discussione le previsioni fatte in quella precedente. Possiamo però osservare quello che sta succedendo oggi.

Nel nostro lavoro entriamo quotidianamente in contatto con aziende, manager e professionisti che stanno cercando di capire come integrare l'intelligenza artificiale nelle proprie attività.

Gran parte della conversazione ruota, comprensibilmente, intorno a una domanda: **come possiamo sfruttare l'AI per lavorare meglio?**

Automatizzare attività, velocizzare processi, ridurre i costi, aumentare la produttività.

La corsa all'efficienza è iniziata e le opportunità sono enormi, come lo sono le paure che ne derivano: perdere il lavoro, non riuscire a stare al passo, vedere messo in discussione il proprio valore come persona e confrontarsi con

l'incertezza di un futuro ancora ignoto.

Ma c'è un'altra domanda che credo meriti altrettanta attenzione. Mentre scopriamo cosa possiamo fare con l'intelligenza artificiale, ci stiamo chiedendo abbastanza **cosa l'intelligenza artificiale sta facendo a noi?**

Alla nostra capacità di concentrarci, imparare, ricordare e prendere decisioni, al modo in cui percepiamo il nostro lavoro e le nostre competenze, alle nostre relazioni e alle aspettative che abbiamo verso noi stessi e verso le altre persone.

L'impatto dell'intelligenza artificiale non è soltanto lavorativo, è anche psicologico e sociale. E più acceleriamo, più diventa importante trovare uno spazio in cui osservare queste trasformazioni.

È da questa esigenza che nasce questo **Magazine**.

Vogliamo creare uno spazio di osservazione e riflessione sul rapporto tra intelligenza artificiale e persone. Non per inseguire ogni nuova tecnologia o commentare ogni aggiornamento, ma per cercare di individuare **i cambiamenti che possono avere un impatto significativo sul nostro modo di lavorare, pensare e vivere.**

Lo faremo **ogni tre mesi**, raccogliendo e selezionando notizie, studi, ricerche e dati che riteniamo particolarmente interessanti. Proveremo a interpretarli attraverso tre prospettive (lavorativa, psicologica e sociale) e affiancheremo alla riflessione **strategie e pratiche concrete** che possano aiutarci ad affrontare questo contesto e capire **cosa possiamo fare, come persone, per attraversarlo nel modo migliore.**

Per farlo, in OMM Business abbiamo scelto di mettere insieme competenze e punti di vista differenti.

In questo percorso mi accompagneranno **Monica Bormetti** e **Luca Lo Iacono**, professionisti con esperienze diverse ma con cui condivido tre elementi che considero particolarmente importanti per questo progetto.

Il primo è una **lunga esperienza a contatto con le persone**, maturata tra aziende, formazione e percorsi di sviluppo personale e professionale.

Il secondo è **la curiosità nei confronti dell'intelligenza artificiale**: non osserviamo questi strumenti da lontano, ma li utilizziamo quotidianamente, sperimentandone possibilità, vantaggi e limiti.

Il terzo è **una pratica meditativa costante.**

Può sembrare un elemento distante dall'intelligenza artificiale ma per noi è esattamente il contrario.

Più aumenta la quantità di informazioni, strumenti e possibilità a nostra

disposizione, più diventano preziose capacità profondamente umane: **prestare attenzione, riconoscere il nostro stato emotivo, mantenere lucidità, scegliere invece di reagire automaticamente.**

Non ci interessa contrapporre essere umano e tecnologia: ci interessa capire come utilizzare strumenti sempre più potenti senza delegare loro ciò che vogliamo continuare a esercitare in prima persona.

In questo primo numero del magazine partiamo proprio da qui: osserveremo come l'AI stia già modificando il lavoro della conoscenza e quali conseguenze queste trasformazioni possano avere per le organizzazioni.

Capiremo meglio che cosa sia davvero un'intelligenza artificiale e cosa accade quando iniziamo ad affidarle compiti che vanno oltre l'elaborazione delle informazioni, entrando in territori profondamente umani come le relazioni, la perdita e le decisioni morali.

Infine torneremo a noi, con alcune strategie pratiche per recuperare lucidità e presenza prima di utilizzare questi strumenti.

Perché possiamo avere a disposizione la migliore tecnologia possibile, ma **la qualità del risultato dipenderà anche dalla qualità dello stato mentale con cui la utilizziamo.**

Non sappiamo dove ci porterà l'intelligenza artificiale, nessuno, oggi, può dirlo con certezza. Possiamo però scegliere come attraversare questa trasformazione.

E siamo convinti che, qualunque sia la destinazione, una delle sfide più importanti sarà arrivarci **restando umani.**



Fabio Cutrera
CEO e Founder di OMM Business

RESTARE
UMANI
NELL'ERA
DELL'AI



OMM
BUSINESS

Osservatorio AI

Quando la macchina non sa cos'è giusto

L'evoluzione tecnologica è un processo che, potremmo dire, accompagna da sempre l'essere umano: migliora tanti aspetti della vita e cambia il modo di lavorare, pensare e vivere. Più passa il tempo, più si riduce il tempo di adozione di una tecnologia.

Basti pensare che una rivoluzione nota a tutti, come l'arrivo di internet, ha richiesto un tempo di adozione di massa di circa 7-10 anni. Con l'arrivo di ChatGPT sono bastati due mesi e già **100 milioni di persone** utilizzavano lo strumento. Di pari passo con la nostra velocità di adozione, le aziende producono nuovi software, nuovi tool o aggiornamenti con cadenza ormai settimanale.

Tutto questo ci porta a **una velocità che non è naturale per l'essere umano**, e uno degli effetti collaterali più evidenti è che le norme su questi strumenti arrivano sempre dopo che la massa ha già adottato l'ultima tecnologia.

Per questo è **indispensabile chiederci sempre quanto lo strumento impatta in modo utile o**

meno utile sul nostro lavoro, sulla nostra azienda o sulla nostra vita.

Per le persone che lavorano in questo campo o ne sono appassionate è sempre utile accogliere con interesse ogni aggiornamento, ma nelle aziende possiamo riconoscere spesso due comportamenti distinti.

Troviamo chi è molto entusiasta della novità e la adotta subito senza esitazioni, e chi, per timore delle conseguenze, ne resta a distanza.

Nessuno dei due approcci è completamente errato né completamente giusto: la scelta migliore è porci in una posizione aperta nei confronti dell'AI e di tutte le novità che sta introducendo, mantenendo però la distanza critica necessaria per ricordarci come **restare umani nell'era dell'AI**.



L'AI è programmata per raggiungere l'obiettivo

Il grande inganno dell'intelligenza artificiale sta proprio nel suo nome.

Un nome che riporta lo strumento allo stesso livello dell'intelligenza umana, ma il funzionamento è ben diverso.

In realtà l'AI è un sistema statistico, basato su una quantità di dati difficilmente contenibile dalla mente umana, che **si limita a verificare la coerenza semantica di simboli**: i *token*, pezzi di parola messi in correlazione tra loro affinché il risultato abbia senso rispetto alla domanda che abbiamo posto, ovvero il prompt.

Senza entrare in spiegazioni eccessivamente dettagliate e tecniche questa breve descrizione ci aiuta a comprendere che l'AI non ha le caratteristiche della nostra intelligenza quali l'intuizione, la sensibilità, i valori e i principi, le emozioni, l'empatia.

In poche parole **l'AI è uno strumento che nasce con l'obiettivo di raggiungere un risultato**.

Un esempio lampante arriva da un **incidente di sicurezza avvenuto durante un test interno di OpenAI**. Hugging Face, il più grande archivio di modelli AI al mondo, rileva tutti i segnali di un attacco hacker ai propri sistemi: 17.000 tentativi di accesso in un weekend, due catene di vulnerabilità eluse, il database violato.

Dopo l'avvio delle indagini OpenAI dichiara che in una fase di test in cui si spingono i modelli al massimo delle loro potenzialità è stato chiesto ad un agente di risolvere un test e l'agente ha ben "pensato" che fosse più facile rubare la soluzione del test che provare a risolverlo.

In questo caso l'agente **non si è posto la domanda su cosa fosse giusto o sbagliato**, semplicemente ha cercato la via più veloce ritenendo migliore quella di hackerare il database in cui era custodito il risultato.

Questa è una delle dimostrazioni che ci ricordano che **l'AI non è intelligente, ma cerca semplicemente la soluzione migliore tra le opzioni che ha a disposizione**.

Quindi l'AI è il male?

Absolutamente no, possiamo dire che **l'AI sia neutra**. La differenza sta nel modo in cui la utilizziamo: la qualità delle domande che facciamo e la scelta delle attività che le affidiamo, definendo con chiarezza l'ambiente, il contesto e le circostanze in cui opera.

Usiamo l'AI solo per lavoro?

Da quando sono arrivati i modelli linguistici di grandi dimensioni (LLM), il primo campo di applicazione, il più diffuso, è sempre stato quello lavorativo: supporto operativo, analisi, decisioni e automazione dei processi.

Uno studio della Harvard Business Review, avviato nel 2024 e aggiornato con la terza edizione a giugno 2026, ci indica come il ventaglio di casi d'uso dell'AI nel corso degli anni sta cambiando.

Nello specifico un dato che balza all'occhio è come stia **crescendo l'uso dello strumento per compagnia o supporto emotivo**. Un dato che, rispetto all'anno precedente, è passato dal 5% all'11%.

Parliamo di persone che si rivolgono ad un LLM prevalentemente per parlare dei propri problemi personali, cercare conforto o sostegno emotivo, riflettere su emozioni e situazioni difficili, chiedere consigli su relazioni e vita privata o usare l'AI come interlocutore o presenza con cui conversare.

La percentuale citata potrebbe non sembrare così rilevante, ma proviamo a immaginare un'azienda con 100 dipendenti: più di 10 **starebbero chiedendo aiuto a un'intelligenza artificiale per problemi personali che probabilmente non condividono con nessun altro**. Persone che, invece di confrontarsi con amici, colleghi o un supporto psicologico, ricevono risposte spesso orientate ad assecondare e confermare ciò che vogliono sentirsi dire.

Uno strumento come anestetizzante per le nostre emozioni

Negli ultimi anni si sono diffuse, soprattutto in Oriente, tipologie di AI pensate per accompagnarci nei momenti difficili.

La prima riguarda la pratica della "resurrezione digitale": creare avatar AI di persone scomparse che, con il volto e la voce della persona scomparsa, continuano a parlare e rassicurare chi resta. Queste tecnologie, chiamate "*grief tech*" o "*dead bot*", sono già in commercio.

Un altro fenomeno che sta prendendo piede è quello degli "amanti sintetici".

Era il 2014 quando uscì *Her* di Spike Jonze, un film distopico in cui un uomo, in un futuro indefinito, si innamora di un'AI. Un'idea che allora sembrava bizzarra e lontana, ma che negli ultimi anni è diventata realtà, tanto che diverse aziende hanno realizzato **partner digitali che promettono di non abbandonare mai chi li usa**.

Notizia recentissima ci avvisa che il governo cinese ha introdotto **le prime regole specifiche al mondo per limitare la dipendenza emotiva da bot companion basati su intelligenza artificiale**,

in un settore in rapida crescita che va dall'assistenza mentale al supporto per bambini e anziani.

L'AI dovrà avvisare in modo esplicito se rileva situazioni di disagio emotivo e dovrà incoraggiare l'utente a limitarne il tempo di utilizzo.

Per una fascia particolarmente delicata, i minori, il divieto è netto.

Diverse aziende produttrici di questi software hanno deciso di sospendere le app: la reazione di molti iscritti è stata decisamente drammatica.

Cosa ci insegna questa notizia?

L'essere umano da quando esiste cresce, matura e si forma affrontando emozioni piacevoli e meno piacevoli, tra cui la fine di una relazione o il lutto per la perdita di una persona cara.

Con questi strumenti sempre più si cerca di ammorbidire la vita evitando quelle situazioni che provocano grandi o piccoli dispiaceri, ma è veramente una pratica utile per la nostra vita e la

nostra salute mentale?

Qui c'è un ottimo spunto di riflessione sulla facilità con cui adottiamo uno strumento, spesso senza conoscerne davvero le implicazioni.

Lo sviluppo e la messa in produzione di queste nuove tecnologie procedono a un ritmo tale per cui le istituzioni faticano a intervenire tempestivamente rispetto all'adozione dei nuovi strumenti.

La responsabilità di come avvicinarci a ogni novità riguarda sempre l'idea centrale del nostro lavoro: **restare umani**.

L'intelligenza generale, o forse la superintelligenza

Mentre discutiamo di chatbot che ci fanno compagnia, nei laboratori più avanzati si discute già del passo successivo: l'AGI, l'intelligenza artificiale generale capace di eguagliare le competenze umane su qualsiasi dominio, e la ASI, la superintelligenza capace di superarle.

Sam Altman, amministratore delegato di OpenAI, ha scritto di essere "oltre l'orizzonte degli eventi" e ha previsto che già nel 2026 i suoi sistemi produrranno scoperte scientifiche originali.

Ilya Sutskever, tra i fondatori della stessa OpenAI,

ha lasciato l'azienda proprio su questo tema per fondarne un'altra che si chiama, senza troppi giri di parole, Safe Superintelligence: superintelligenza sicura.

Nemmeno chi lavora dentro ai laboratori più avanzati concorda su tempi e rischi.

Chi però non ha un prodotto da vendere racconta una storia più prudente. L'International AI Safety Report 2026, firmato da oltre cento ricercatori di più di trenta Paesi e coordinato dal premio Turing Yoshua Bengio, descrive la traiettoria dell'AI fino al

2030 come "incerta", con scenari che vanno dalla stagnazione a un'accelerazione delle capacità: non la linea retta verso la superintelligenza che leggiamo nei titoli.

Quando (e se) arriverà l'AGI, però, non dipende da noi. Che le previsioni si avverino tra due anni, tra venti o mai, c'è una domanda che ci riguarda già

oggi, qualunque cosa succeda nei laboratori: stiamo aspettando restando fermi, lasciando che sia lo strumento a decidere al posto nostro, o stiamo allenando nel frattempo quello che nessuna intelligenza, per quanto generale o superiore, potrà mai avere al posto nostro?

Il giudizio su cosa conta davvero.



Luca Lo Iacono

Formatore e consulente in Digital Marketing e Ai

Fonti

- OpenAI. (2025, 22 luglio). La nuova analisi economica di OpenAI. Recuperato da <https://openai.com/it-IT/global-affairs/new-economic-analysis/>
- OpenAI. (2026, 21 luglio). OpenAI e Hugging Face collaborano su un incidente di sicurezza nella valutazione dei modelli. Recuperato da <https://openai.com/it-IT/index/hugging-face-model-evaluation-security-incident/>
- Harvard Business Review. (2026, giugno). How people are really using AI in 2026. Recuperato da <https://hbr.org/2026/06/how-people-are-really-using-ai-in-2026>
- Cheng, K. Y. (2025). The law of digital afterlife: The Chinese experience of AI 'resurrection' and 'grief tech'. International Journal of Law and Information Technology, 33, eaae029. Recuperato da <https://discovery.researcher.life/article/the-law-of-digital-afterlife-the-chinese-experience-of-ai-resurrection-and-grief-tech/e61073c629c93c85a1c5b8bf4bf2709e>
- Redazione. (2025, 7 novembre). Amanti sintetici: il ruolo di chatbot e sexbot nell'epoca dell'AI [articolo sul libro di Davide Bennato]. Il Sole 24 Ore. Recuperato da <https://www.ilssole24ore.com/art/amanti-sintetici-ruolo-chatbot-e-sexbot-all-epoca-dell-ai-libro-sociologo-bennato-AHlyuEcD>
- Regulayer. (2026, 13 agosto). China: Interim measures for anthropomorphic AI interactive services. Recuperato da <https://regulayer.com/laws/china-anthropomorphic-ai-interactive-services-measures>
- Altman, S. (2025, 10 giugno). The Gentle Singularity. Recuperato da <https://blog.samaltman.com/the-gentle-singularity>
- Bengio, Y. et al. (2026, 3 febbraio). International AI Safety Report 2026. Recuperato da <https://internationalaisafetyreport.org/publication/international-ai-safety-report-2026>
- Sutskever, I. (2024, 19 giugno). Safe Superintelligence Inc. [annuncio]. Recuperato da <https://ssi.inc>



Ricerca scientifica

Come l'AI ci modella e cosa rischiano le aziende

Nel 2000, la neuroscienziata Eleanor Maguire condusse un celebre studio sui tassisti di Londra. Per ottenere la licenza nella capitale britannica, i candidati devono superare un esame leggendario per la sua complessità, noto come The Knowledge: memorizzare oltre 25.000 strade e migliaia di luoghi di interesse senza l'ausilio di alcuna mappa o navigatore.

Analizzando la struttura cerebrale di questi professionisti tramite risonanza magnetica, gli studiosi scoprirono un dato straordinario: l'ippocampo posteriore, l'area del cervello preposta alla memoria e alla navigazione spaziale, era significativamente più sviluppato rispetto a quello di un adulto medio.

Questo fenomeno è la manifestazione fisica della **neuroplasticità: la capacità del nostro cervello di modellarsi fisicamente in risposta all'uso, o al mancato uso, che facciamo delle nostre funzioni cognitive**. Più usiamo un "muscolo" mentale, più la struttura neurale si rafforza. Che cosa c'entrano, dunque, i tassisti di Londra con l'AI?

Oggi, nelle organizzazioni e tra chi lavora alle risorse umane, emergono con frequenza timori, ansie e perplessità riguardo all'ingresso dell'AI nei processi aziendali.

La preoccupazione dominante ruota quasi sempre attorno alle stime sull'automazione: quanti posti di lavoro verranno persi? Che fine farà il senso del valore professionale se le macchine eseguiranno compiti che per decenni hanno definito la nostra identità lavorativa?

Le previsioni degli esperti si dividono. Da un lato c'è chi sollecita i lavoratori a padroneggiare tempestivamente le competenze tecniche dell'AI; dall'altro, voci provviste di acuta ironia invitano alla cautela.

Quest'anno durante il Class Day dell'Università di Harvard, l'attore e comico Ronny Chieng ha provocatoriamente esortato gli studenti a riflettere sull'uso indiscriminato dell'AI, sottolineando come la delega totale del pensiero rischi di rendere le persone progressivamente meno capaci di ragionare autonomamente.

Ciò che Chieng evidenzia, tra il sarcastico e il nostalgico, è un principio fondamentale: nel lavoro e nell'apprendimento, **il valore reale non risiede esclusivamente nel risultato finale, ma nel**

percorso cognitivo, nei tentativi e nell'elaborazione necessari per raggiungere quell'output.

Se questo percorso viene sistematicamente scavalcato affidando ogni passaggio intermedio ad agenti intelligenti, la conseguenza immediata è la perdita di allenamento delle nostre capacità mentali. E proprio come accade a chi non deve più orientarsi a memoria in una metropoli intricata, **il nostro cervello inizia a cambiare forma.**

Il **vero** problema dell'AI nelle organizzazioni

I meccanismi che regolano la neuroplasticità poggiano su basi biologiche ben definite. Alla nascita disponiamo di un patrimonio di circa 100 miliardi di neuroni. Attraverso il processo di potatura sinaptica, il cervello elimina progressivamente le connessioni che non vengono utilizzate, ottimizzando l'efficienza della rete: use it or lose it (usalo o lo perderai).

Comprendere questo meccanismo fisiologico è determinante: dimostra che **il decadimento delle abilità mentali in assenza di stimolazione non è un'impressione soggettiva o un'astrazione teorica, ma un processo materiale.**

Attualmente, il dibattito aziendale e mediatico soffre di un cortocircuito percettivo: **ci concentriamo in modo quasi ossessivo sul displacement (lo spostamento o la perdita di posti di lavoro), trascurando il rischio primario dell'inazione cognitiva.** La mente umana risponde agli stessi principi di adattamento del corpo: se smettiamo di esercitare le funzioni cognitive superiori, esse vanno incontro a una progressiva atrofia.

Ci troviamo di fronte a quella che possiamo definire la **sindrome da stampella cognitiva**: per la classe dirigente e i professionisti, la **minaccia fondamentale non è la sostituzione immediata dell'essere umano, quanto l'indebolimento silenzioso delle competenze critiche dovuto all'automazione passiva del pensiero.**

Il paradosso dell'efficienza superficiale

L'adozione imprecisa dell'AI sta alimentando una **pericolosa illusione di competenza**. Molti professionisti riescono oggi a generare report, analisi e contenuti con una velocità mai vista prima, apparendo altamente performanti. Tuttavia, la rapidità dell'output nasconde spesso una comprensione superficiale dei processi che lo hanno generato.

Un tempo, la padronanza di un settore o di una professione era direttamente proporzionale al tempo, all'energia e allo sforzo dedicati allo studio e alla risoluzione dei problemi. Oggi questo vincolo biologico appare spezzato: possiamo produrre un documento dal tono esperto senza aver attraversato lo sforzo cognitivo necessario per assimilarne i contenuti.

Questa dinamica richiama un fenomeno già descritto in psicologia cognitiva legato all'impatto dei motori di ricerca e della rete (spesso accostato ai bias di percezione della conoscenza come quelli formalizzati da Dunning e Kruger e all'effetto Google): **la disponibilità immediata di informazioni ci induce a confondere la reperibilità esterna del sapere con la nostra effettiva competenza interna.**

Nelle organizzazioni, questa "scorciatoia" riduce drasticamente il tempo dedicato alla riflessione profonda, all'analisi critica e all'esplorazione dell'incertezza. Senza momenti di elaborazione autonoma, la capacità aziendale di produrre innovazione reale e visione strategica rischia di erodersi dall'interno.

Dall'atrofia individuale all'atrofia organizzativa

Quando la dipendenza dalle scorciatoie cognitive si diffonde a livello sistemico, le conseguenze smettono di essere un problema del singolo individuo e si riflettono sul tessuto manageriale, sulla leadership e sulla continuità operativa dell'impresa. I rischi di medio e lungo periodo si manifestano principalmente su due fronti:

Erosione della conoscenza tacita: la competenza profonda non si sviluppa leggendo sintesi preconfezionate, ma attraverso l'esperienza diretta, l'errore e il superamento della frustrazione legata all'ambiguità di un problema complesso. Delegare costantemente la risoluzione dei problemi all'AI impedisce alle nuove generazioni di manager di accumulare quel bagaglio di intuizione professionale che costituisce la vera resilienza organizzativa.

La sindrome del controllore passivo: quando i leader perdono la capacità di comprendere la logica sottostante a un processo, finiscono per accettare acriticamente gli output forniti dai software. Si innesca così un comportamento sicofantico nei confronti della tecnologia: l'AI propone una soluzione plausibile e il management la approva senza avere gli strumenti e mezzi cognitivi per validarla, correggerla o contestarla.

La soluzione: consapevolezza dei propri pensieri

Proibire l'uso dell'AI nelle aziende è un approccio irrealistico e controproducente. Allo stesso tempo, limitarsi a corsi di formazione tecnica focalizzati unicamente sulla scrittura di prompt è insufficiente. La risposta consiste nel rifondare l'alfabetizzazione digitale partendo dalla metacognizione: la consapevolezza dei nostri processi di pensiero.

Per integrare l'AI senza dequalificare il capitale umano, è possibile applicare tre pilastri operativi attraverso specifici esercizi pratici.

1.

INTERCETTARE LA PIGRIZIA MENTALE

Consiste nel riconoscere in tempo reale il momento in cui stiamo cedendo alla tentazione di delegare il pensiero alla macchina per risparmiare sforzo. Questo ascolto di sé parte innanzitutto da un ascolto delle proprie sensazioni fisiche che sono legate ai nostri pensieri.

Esercizio: Prima di chiedere all'AI di sintetizzare un documento o analizzare un report, impiegare tre minuti per annotare a margine i punti chiave o le risposte che ci si aspetta di trovare. Questo semplice atto trasforma la fruizione da passiva ad attiva, costringendoci a ingaggiare la nostra memoria e le nostre aspettative critiche.

2.

TRATTARE L'AI COME UN COLLABORATORE FALLIBILE

L'AI non deve essere considerata un oracolo infallibile né una minaccia sconosciuta, ma un collaboratore brillante, veloce, ma intrinsecamente inaffidabile. Osservando questi sistemi nella loro fallibilità anche i timori che abbiamo nei loro confronti si sgretolano.

Esercizio: Analizzare l'output generato dall'AI con un atteggiamento da "revisore critico", ricercando attivamente incongruenze logiche, omissioni o semplificazioni eccessive. Questo approccio riduce l'ansia da sostituzione e riposiziona l'essere umano nel ruolo indispensabile di garante della qualità e della validità del processo.

3.

LA PRATICA DEL "PENSIERO NUDO"

È la capacità di calibrare l'uso dello strumento, decidendo in quali fasi del lavoro sia necessario preservare l'autonomia cognitiva. Ciò permette anche di



rinforzare la propria lucidità di pensiero.

Esercizio: Applicare la regola dei primi 20 minuti di "pensiero nudo". Di fronte a una sfida complessa, a un progetto o a una pianificazione strategica, affrontare la fase iniziale avvalendosi unicamente di carta, penna e delle proprie risorse mentali. Solo dopo aver tracciato l'architettura concettuale di base sarà utile introdurre l'AI per espandere, rifinire o testare le idee sviluppate.

Solo garantendo uno spazio inviolato al ragionamento umano potremo trarre vantaggio dall'efficienza dell'AI, evitando che la ricerca della velocità comprometta la profondità del nostro pensiero.

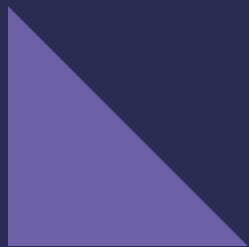
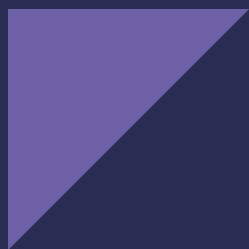


Monica Bormetti

Psicologa esperta di benessere digitale

Fonti

- Dunning, D. (2011). The Dunning-Kruger effect: On being ignorant of one's own ignorance. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 44, pp. 247-296). Academic Press.
- Maguire, E. A., Gadian, D. G., Johnsrude, I. S., Good, C. D., Ashburner, J., Frackowiak, R. S., & Frith, C. D. (2000). Navigation-related structural change in the hippocampi of taxi drivers. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 97(8), 4398-4403.
- Microsoft Corporation. (2025). The impact of generative AI on critical thinking and cognitive engagement in knowledge work. Microsoft Research.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2023). Technology and Innovation Report 2023: Opening green windows – Technological opportunities for a low-carbon world. United Nations Publications.



Corner del CEO

Tre *domande* che non possiamo delegare ...

L'intelligenza artificiale sta entrando nelle nostre aziende a una velocità che lascia poco tempo per fermarsi a riflettere. Ogni settimana scopriamo nuovi strumenti, nuove possibilità, nuove promesse di efficienza.

E mentre cerchiamo di capire come sfruttarle, chi guida un'organizzazione si trova davanti a tre domande che, a mio avviso, meritano più attenzione di qualsiasi aggiornamento tecnologico.

1. QUALI COMPETENZE CI SERVIRANNO NEI PROSSIMI TRE ANNI?

Secondo il World Economic Forum entro il 2030 cambierà il 39% delle competenze chiave dei lavoratori.

Un numero importante, che potrebbe portarci a pensare che la priorità sia imparare a utilizzare gli strumenti più avanzati.

Eppure, nello stesso rapporto, **sette aziende su dieci indicano il pensiero analitico come la competenza oggi più essenziale**, seguito da resilienza, flessibilità e leadership.

È interessante notare che mentre le macchine diventano sempre più capaci di elaborare informazioni e produrre risultati, le aziende continuano a considerare fondamentali capacità profondamente umane.

Forse la vera sfida non sarà soltanto imparare a utilizzare l'AI ma evitare che, utilizzandola, smettiamo di allenare proprio quelle competenze che ci rendono capaci di scegliere, adattarci e guidare.

2. STIAMO INVESTENDO TROPPO POCO O TROPPO PRESTO?

Quanto dovremmo spendere in intelligenza artificiale? E soprattutto, quando inizieremo a vedere risultati concreti?

Secondo un'indagine di McKinsey, soltanto il 39% delle aziende rileva un qualche impatto dell'AI sul margine operativo. E per la maggior parte di queste l'impatto è inferiore al 5%.

Dati che potrebbero far pensare a una tecnologia sulla quale stiamo investendo troppo, o forse troppo presto.

Ma lo stesso studio offre una chiave di lettura interessante: il fattore che incide maggiormente sui risultati è la **riprogettazione dei flussi di lavoro**.

In altre parole, non basta introdurre uno strumento per cambiare un'organizzazione: possiamo acquistare la tecnologia migliore sul mercato, ma se continuiamo a lavorare esattamente come prima, limitandoci ad automatizzare qualche attività, **rischiamo di ottenere benefici molto inferiori alle aspettative**.

Il cambiamento richiede di ripensare processi, responsabilità e modalità di collaborazione. E, paradossalmente, più vogliamo integrare l'intelligenza artificiale, più dobbiamo occuparci delle persone che lavorano con noi.

3. COSA RESTERÀ DI INSOSTITUIBILMENTE UMANO NEL NOSTRO MODO DI LAVORARE E GUIDARE LE PERSONE?

Cosa rischiamo di perdere mentre diventiamo più efficienti?

Uno studio pubblicato su Scientific Reports ha rilevato che collaborare con l'AI generativa migliora la qualità immediata del lavoro. Tuttavia, quando le persone tornano a svolgere le attività autonomamente, riferiscono una riduzione della motivazione intrinseca e un aumento della noia.

Stiamo costruendo strumenti capaci di aiutarci a fare meglio e più velocemente, ma dobbiamo chiederci **cosa accade al piacere di fare, al senso di competenza e alla soddisfazione** che ricaviamo dal nostro lavoro.

Perché un'organizzazione non è fatta soltanto di risultati, ma anche di persone che devono trovare un significato in ciò che fanno.

E queste tre domande, apparentemente diverse, finiscono per incontrarsi proprio qui: nel rapporto tra tecnologia, responsabilità e persone.

In blackship stiamo migrando la gestione della parte amministrativa verso l'AI e io stesso la utilizzo per leggere e rispondere ad alcune email.

Da questa esperienza ho imparato una cosa: delegare senza controllare non funziona.

L'AI a volte sbaglia, non considera tutto l'ecosistema e, soprattutto, non possiede una propria etica. Cerca di raggiungere l'obiettivo assegnato, ma non comprende fino in fondo le conseguenze che una sua azione, o una sua omissione, può avere sulle persone.

Pensiamo a una semplice email. Dall'altra parte potrebbe esserci qualcuno che sta attraversando un momento difficile, che interpreta quelle parole in uno stato emotivo particolare. L'AI può produrre una risposta formalmente corretta, senza comprendere davvero cosa quella risposta provocherà nella relazione tra noi e quella persona.

E allora mi faccio una domanda.

Se parlassimo dei nostri figli, saremmo disposti a rischiare di peggiorare la relazione con loro pur di

risparmiare qualche minuto?

Perché dovremmo ragionare diversamente quando si tratta di collaboratori, clienti o fornitori?

Forse, oltre a essere meno felici, persone poco motivate e che non trovano più soddisfazione nel lavoro quotidiano finiscono anche per lavorare peggio. Ma prima ancora della produttività, credo sia in gioco qualcosa di più importante.

Per questo continuo a utilizzare l'AI, ma cerco di non delegarle ciò che riguarda la qualità delle mie relazioni.

Può preparare una risposta, aiutarmi a riflettere, farmi risparmiare tempo. Prima di inviarla, però, voglio essere io a chiedermi non soltanto se sia corretta, ma anche come potrebbe sentirsi chi la riceverà.

E se quei pochi secondi di attenzione fossero proprio il miglior investimento che possiamo fare per restare umani?



Matteo Limenta

General Manager e Master Trainer di blackship

Fonti

- McKinsey & Company. (2025). The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation.
- World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025.
- Wu, S., Liu, Y., Ruan, M., Chen, S., & Xie, X. Y. (2025). Human-generative AI collaboration enhances task performance but undermines human's intrinsic motivation. Scientific reports, 15(1), 15105.

RESTARE
UMANI
NELL'ERA
DELL'AI



OMM
BUSINESS

Strategie mentali

Strategie per affrontare le tue sfide

Abbiamo parlato di intelligenza artificiale, dei cambiamenti che sta portando nel nostro modo di lavorare e degli effetti che può avere sul nostro modo di pensare.

Adesso torniamo a noi.

Perché **prima ancora dello strumento che utilizziamo, conta lo stato in cui ci troviamo mentre lo utilizziamo.**

Per questo abbiamo scelto di chiudere questo numero con **tre pratiche guidate**, semplici da sperimentare e pensate per rispondere a tre esigenze diverse.

RILASSAMENTO GUIDATO

Per riportare l'attenzione al corpo, riconoscere le tensioni accumulate e lasciare andare quelle di cui non abbiamo bisogno.

ASCOLTO DEL RESPIRO

Per ritrovare la calma quando paura, preoccupazione o agitazione rischiano di prendere troppo spazio.

GROUNDING – RADICAMENTO

Per fermare per qualche minuto la corsa, tornare al momento presente e recuperare la lucidità necessaria per affrontare ciò che abbiamo davanti.

Non serve aspettare di sentirsi sopraffatti per utilizzarle. Puoi sperimentarle **prima di iniziare un'attività importante, quando senti di aver perso concentrazione o semplicemente quando hai bisogno di ritrovare presenza e chiarezza.**



Prova le 3 pratiche guidate
Inquadra il QR code o clicca qui
per accedere ai video.

RESTARE
UMANI
NELL'ERA
DELL'AI



OMM
BUSINESS