

Startupitalia

STARTUPECONOMYTECHLIFESTYLEIMPACTSMART MONEYLIFEFOOD MAKERSVALORE RESPONSABILE

Home > Economy > Lavoro > Con l'AI siamo nel mezzo della quarta rivoluzione industriale. «Ma serve un nuovo modello per governare il cambiamento»

Giuseppe Iacono 10 Mins Read—11/01/2026



In un periodo simile in cui vengono travolti i ruoli aziendali e persino quelli decisionali abbiamo bisogno di visione, di competenze e di una leadership che deve farsi diffusa, come anticipa per la nostra rubrica *Futuro da sfogliare* Giuseppe Iacono attraverso un estratto del suo ultimo libro "Come cambia l'e-leadership con l'Intelligenza Artificiale", edito da FrancoAngeli

Quali sfide attendono la società di domani? Quali sono i rischi e quali le possibilità offerte dallo sviluppo tecnologico? Per la rubrica "Futuro da sfogliare" un estratto del libro *Come cambia l'e-leadership con l'Intelligenza Artificiale* di Giuseppe Iacono, edito da FrancoAngeli.

Con l'accelerazione imposta dall'IA nella rivoluzione digitale e antropologica centrata sul valore dei dati, accanto a notevoli opportunità, alcuni fenomeni negativi, già osservabili, possono vedere aumentata la propria dimensione e il proprio impatto, mettendo a rischio la sostenibilità sociale delle nostre società.

In particolare i principali sembrano essere: la divaricazione sociale e l'esclusione digitale, che sempre più si associa alle condizioni culturali, sociali ed economiche, come si rileva dai dati Istat prima citati; l'accentramento economico, dove la stretta correlazione tra capacità di investimento, brevetti in IA, marginalità dei profitti non legati ai brevetti, sta rendendo sempre più rapido l'accentramento di capitali e la capacità di dettare le strategie di evoluzione nelle mani di poche aziende Big Tech; l'impatto delle tecnologie nelle organizzazioni e conseguentemente sulle condizioni dei diritti dei lavoratori (con problemi di etica dell'IA, protezione dati, ecc.); l'estensione della distrazione di massa, dell'analfabetismo (anche di ritorno), legati a un uso non adeguato del digitale e dei dispositivi (in particolare smartphone), ma anche alla carente conoscenza e consapevolezza del funzionamento della tecnologia, in particolare di IA, e degli algoritmi.

Sono fenomeni, questi, che possono essere contrastati da nuove regole (e si può vedere così con favore la costituzione di comitati nazionali e internazionali con questo scopo), da una spinta di politica industriale per una nuova proattività imprenditoriale sul settore Ict, da una richiesta di strumenti di contrasto alla disinformazione, di protezione dei dati dall'invasione sempre più pronunciata da parte degli operatori, da politiche pubbliche di indirizzo verso il paradigma di un'amministrazione centrata sui cittadini (in fieri, ma ancora da realizzare).

Ma, soprattutto, di implementazione di quello che possiamo definire "il paradigma della partecipazione". Nella società civile, nel mondo del lavoro, diventa sempre più essenziale che le scelte sul modo di concepire, direzionare e attuare l'evoluzione tecnologica siano co-progettate con chi poi deve utilizzare le applicazioni e ne può avere diretto beneficio o danno. Il senso, profondo e radicale, è che "non può esistere innovazione senza partecipazione". In qualsiasi ambito. Nel mondo del lavoro, questa consapevolezza si intreccia con la capacità di essere architetti della rivoluzione digitale e quindi, necessariamente, architetti dei nuovi lavori.

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

003600



untitled

Perché, per produrre impatto positivo, nulla può essere imposto come determinato e irreversibile. Tutto è però dipendente dalla presenza di adeguate competenze digitali e consapevolezza ai diversi livelli, dai cittadini ai decisori politici, dai manager ai lavoratori del settore pubblico, del privato, del terzo settore. E diventa chiave, così, l'acquisizione della necessità della centralità delle competenze in un contesto di approccio organico e di un sistema educativo e di apprendimento permanente, dal ciclo di istruzione all'età anziana.

Dove i termini "organico", "permanente" e "per tutta la vita" diventano la configurazione indispensabile, fattore critico di successo. Per questo per i ruoli decisionali, di coordinamento, di guida, abbiamo bisogno di visione, di competenze di e-leadership. E di una e-leadership che deve farsi diffusa. Questo è, così, un periodo di profonda trasformazione e di cambiamento legati in gran parte alle spinte prodotte dalla quarta rivoluzione industriale, con impatti a livello sociale e delle singole organizzazioni pubbliche e private.

Nell'ambito privato si tratta di procedere nella trasformazione digitale sapendo che si tratta di ripensare visione e percorsi di business in una logica in cui le tecnologie emergenti, e in particolare l'IA, diventano non solo strumenti ma elementi imprescindibili di contesto. Per nuovi servizi e nuovi prodotti, per nuovi contesti di fruizione ed esperienza, e per persone sempre più consapevoli, attive, protagoniste. Nell'ambito pubblico, come ho cercato di evidenziare nel testo E-leadership (Iacono, 2021a), per le amministrazioni si tratta di attuare un cambio di paradigma da un'amministrazione sostanzialmente autoreferenziale, in cui è il cittadino che per relazionarsi deve comprendere la stessa logica organizzativa dei servizi, a un'amministrazione guidata dai cittadini, seguendo il modello Oecd (2020a), in cui è l'amministrazione che propone i servizi secondo le esigenze dei cittadini, nei tempi e nei modi più utili e semplici.

Un cambio di paradigma che non dipende dalla digitalizzazione dei servizi, in astratto, ma, concretamente, dal modello che con la digitalizzazione viene implementato. Infatti, quando il cittadino, per fruire di un servizio, deve navigare in Internet conoscendo quale amministrazione (e anche quale ufficio dell'amministrazione) eroga il servizio, ecco che ci troviamo nel vecchio modello autoreferenziale.

A prescindere dalla sofisticazione delle applicazioni utilizzate. In una digitalizzazione finalizzata esclusivamente all'efficienza dell'amministrazione (che diventa appunto mera digitalizzazione, non trasformazione digitale) e non primariamente alla qualità globale del servizio. È il cambio di modello che dà, invece, corpo alla trasformazione digitale, necessariamente centrata sul cittadino. Un cambiamento, questo, che attiene alla direzione dell'innovazione e quindi alla sfera della scelta e della decisione.

Non automatico e neppure scontato. Frutto, piuttosto, di una consapevolezza digitale, di una visione, dell'identificazione di valori da privilegiare, della cultura che abbiamo definito di e-leadership. Per questa ragione la forzatura delle misure pandemiche legate al Covid-19 (nonostante alcuni tentativi di regressione, in termini di aggressione al concetto di lavoro ibrido) ha certamente aperto, nella sua consistenza dirompente, il tema della continuità operativa dei servizi, ha accelerato i processi di innovazione, ha consentito di superare resistenze puramente conservatrici dello status quo, ma non ha potuto produrre un effetto reale di trasformazione, se questa non era già la direzione scelta.

La pandemia di Covid-19 ha costretto la maggior parte delle organizzazioni pubbliche di tutto il mondo a modificare il proprio modo di lavorare, così da fornire i propri servizi nel rispetto delle nuove esigenze derivanti dall'emergenza e garantire continuità all'accesso dei cittadini ai servizi pubblici. In questo, le amministrazioni hanno dovuto affrontare la situazione incontrando molte difficoltà, perché non erano digitalmente pronte a gestire l'emergenza, e in molti Paesi c'era una debolezza significativa delle infrastrutture digitali. Se le potenzialità della trasformazione digitale (e quindi anche del lavoro a distanza e collaborativo) fossero state riconosciute prima, le organizzazioni pubbliche probabilmente sarebbero state più resistenti rispetto a questo evento eccezionale e imprevedibile, e la pandemia avrebbe avuto un impatto minore sull'economia e sul sistema sociale.

In questo senso la trasformazione digitale delle organizzazioni richiede il superamento di alcune carenze che si sono evidenziate proprio per lo stress provocato dal periodo pandemico, ma che rappresentavano (e rappresentano), di fatto, elementi di ostacolo e rallentamento: la mancanza di solide metodologie per la gestione dei dati, anche per fornire in modo proattivo e interoperabile i servizi; il basso livello di competenze digitali di base, che impedisce l'accesso ai servizi a diverse fasce di popolazione.

Ritagliabile stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



Giuseppe Iacono

Dal punto di vista organizzativo, il periodo pandemico ha evidenziato lo stato di immaturità digitale di diverse amministrazioni e organizzazioni private, non in possesso quindi delle condizioni necessarie per un'efficace riorganizzazione del lavoro e per applicare, come non eccezionale, un modello di lavoro ibrido (lavoro agile, "smart working", secondo l'accezione italiana). Questo ha fatto sì che fosse più facile e naturale, cessate le restrizioni pandemiche, tornare al modello organizzativo precedente, magari con la concessione di un giorno alla settimana di "lavoro da casa" non sfruttando la situazione di sperimentazione di nuove prassi e nuovi strumenti per intraprendere sul serio una trasformazione digitale, come tale necessariamente profonda e culturale. Innanzitutto, con un diffuso e sistematico orientamento agli obiettivi, ma anche con la costruzione di un modello relazionale e sociale declinato su un ambiente ibrido.

Il nuovo paradigma, da disegnare e implementare nel processo di cambiamento legato alla trasformazione digitale del settore pubblico e privato, assume così delle caratteristiche specifiche che rendono evidenti le aree di trasformazione: un crescente sfruttamento dell'analisi dei dati e dell'intelligenza artificiale; l'apertura anche all'utilizzo di competenze di innovazione esterne, di esperti; uno sviluppo di servizi online per eventi della vita, più integrati, più semplici e più facili da comprendere e da utilizzare da parte dei cittadini; un incremento nell'adozione di soluzioni di "cloud computing" e di soluzioni tecnologiche di supporto del lavoro a distanza, migliorando la sicurezza informatica e la tutela della privacy; nuove modalità di lavoro, comunicazione e collaborazione (con un'enfasi sull'apprendimento e sull'utilizzo di strumenti collaborativi); cambiamenti nelle relazioni tra unità e team per motivare, coinvolgere, programmare e controllare; metodologie di lavoro più adattive e partecipative all'interno e tra enti pubblici, oltre che tra organizzazioni private; nuovi metodi e strumenti di gestione dei progetti (ad esempio, Agile, Scrum, Kanban).

È, infatti, in questo contesto che si colloca non solo la necessità di una revisione radicale di processi e procedure, ma anche di logica di approccio. Nel caso della Pubblica Amministrazione (PA), se questa deve guidare il cittadino, allora soddisfa la propria missione fornendo servizi con la contemporanea minimizzazione degli adempimenti, utilizzando anche il digitale per renderli sempre più automatici. Significa, per la PA, essere in grado di ripensare servizi e attività pubbliche nel senso proprio di "guidati dai cittadini", trasparenti e semplici, verso un'amministrazione che riconosce in tutto la centralità del cittadino, leggendo i propri miglioramenti nella riduzione e nel progressivo annullamento degli "adempimenti" a carico dei cittadini.

Allo stesso tempo, sempre più, le scelte (sui dati, sulla privacy, sul modello di lavoro e di mercato) diventano dirimenti e se al cittadino si richiede l'adeguata consapevolezza digitale nella dimensione onlife, come definita da Floridi (2020), riconoscendo rischi e opportunità, ai manager pubblici e privati si richiede capacità di decisione ed esecuzione, dove le competenze necessarie sono quelle di e-leadership, riconfigurazione profonda della leadership, tali da consentire di guidare la trasformazione delle organizzazioni per cogliere appieno le opportunità delle tecnologie. In questo contesto diventa evidente come non ci sia più posto, tanto nel mondo pubblico quanto in quello privato, per leader che non sono in grado di indirizzare e governare la trasformazione digitale delle proprie organizzazioni e che trattano le tecnologie come aspetto tecnico e da addetti ai lavori.

Perché non c'è più posto per organizzazioni che non siano in grado di trasformarsi rapidamente e profondamente. Non c'è nel mondo privato, perché è un requisito di sopravvivenza, e neppure nel mondo pubblico, perché è un requisito per realizzare efficacemente le transizioni "gemelle", quella digitale e quella ecologica/ambientale, che non a caso hanno trovato un posto di primo piano nel programma Next Generation europeo, declinato soprattutto nei piani nazionali di ripresa e resilienza. Un percorso, questo, che richiede allo stesso tempo l'attribuzione di una priorità strategica ai dati, visti come patrimonio pubblico necessario per configurare un rapporto sempre più maturo, partecipativo e collaborativo con i cittadini e le imprese, anche in nome dell'accountability, oltre che per porre le condizioni per decisioni basate sui dati e in grado di innescare un ciclo di miglioramento continuo.



Ma anche per poter abilitare, all'interno delle diverse organizzazioni, quei processi partecipativi di condivisione dell'orientamento dell'IA e di creazione continua e diffusa della conoscenza, a cui è dedicato il settimo capitolo. Il passaggio fondamentale per i manager pubblici e privati è l'acquisizione della piena consapevolezza della non neutralità del cambiamento. Le tecnologie non determinano lo scenario di arrivo e, quindi, la costruzione del percorso di cambiamento, del contesto di azione e dello scenario finale, grazie a un utilizzo consapevole ed efficace delle tecnologie, sono tutte azioni "baseate su scelte" e richiedono adeguate capacità per poter essere assunte.

Capacità di "pensare digitale". Evitando il rischio, sempre presente, di realizzare una "digitalizzazione" inefficace, senza ripensamento e revisione dei processi, senza interoperabilità di dati e applicazioni, in grado pertanto di produrre anche danni, amplificando le distorsioni e i problemi del processo di origine, rendendo più difficile e complesso l'utilizzo di un servizio. Anche se, è utile sottolinearlo, con tecnologie sofisticate e d'avanguardia.

Ultimo aggiornamento: 09/01/2026

ai Cover Story firmadefuturo franco angelini futuro da sfogliare Giuseppe Iacono intelligenza artificiale

SHARE:

Giuseppe Iacono

 Giuseppe Iacono, esperto di processi di innovazione e competenze digitali, coordina il programma Repubblica Digitale del Dipartimento per la trasformazione digitale della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Ha oltre trent'anni di esperienza nel settore dell'innovazione, come manager e consulente, promuovendo iniziative in campo nazionale, anche in ambito associativo. Docente di master e corsi sui temi dell'innovazione nel settore privato e pubblico. È autore di diversi libri tra cui E-leadership (FrancoAngeli, 2021), oltre che di articoli su diverse testate online.

POTREBBERO INTERESSARTI**UNSTOPPABLE WOMEN**

È italiana la designer campionessa del mondo per l'innovazione sociale. «Vi racconto la testiera smart per persone con Parkinson»

Chiara Buratti

ECONOMY

La più grande raccolta di capitali per il fondo VC Andreessen Horowitz: 15 miliardi di dollari. «Fondamentale che gli USA vincano contro la Cina»

Alessandro Di Stefano

LAVORO