

Introduzione

La persona come fulcro dell'innovazione

Nel 1991 entrai in Microsoft senza sapere quasi nulla di tecnologia. Avevo una laurea umanistica, una tesi di comparazione filologica su un testo latino intitolato *Mundus Alter et Idem*, e nessuna delle credenziali che allora sembravano necessarie per stare in quel mondo. Non ero un'ingegnera. Non ero un'informatica. Non ero una programmatrice. Avevo studiato testi antichi, parole, significati, stratificazioni linguistiche, connessioni tra mondi lontani. Avevo imparato a leggere, interpretare, confrontare, cercare senso. Eppure mi trovai improvvisamente dentro una delle aziende che più avrebbero contribuito a cambiare il modo in cui le persone lavorano, scrivono, comunicano, imparano, organizzano la conoscenza. Windows, Office, la diffusione del personal computer, poi internet, il cloud, l'intelligenza artificiale: quella storia, che oggi può sembrare quasi naturale, allora era ancora in larga parte da scrivere. Ricordo bene la sensazione di inadeguatezza. In un ambiente popolato da tecnici, ingegneri, informatici, persone che sembravano parlare con naturalezza una lingua che io stavo appena imparando, il mio percorso umanistico appariva talvolta fuori posto. A volte venivo presa un po' in giro. A volte ero io stessa a chiedermi se non mi mancasse qualcosa di essenziale. Non sapevo ancora che cosa significasse la «sindrome dell'impostore», ma la vivevo sulla mia pelle.

Così ho studiato. Ho seguito corsi tecnici. Ho imparato il linguaggio dei prodotti, delle architetture, delle piattaforme, dei sistemi. Ho cercato di capire. Ma con il tempo ho scoperto una cosa che allora non avrei saputo formulare con chiarezza: la mia formazione umanistica non era un limite. Era una chiave. Mi aiutava a osservare

ciò che stava accadendo non solo dal punto di vista della tecnologia, ma dal punto di vista delle persone. Mi aiutava a vedere che dietro ogni prodotto c'erano bisogni, abitudini, paure, resistenze, desideri. Dietro ogni innovazione c'erano linguaggi da tradurre, culture da avvicinare, organizzazioni da accompagnare. Dietro ogni trasformazione c'era una domanda antica: che cosa cambia davvero nella vita degli esseri umani quando cambia il modo in cui lavorano, comunicano, apprendono, decidono?

Forse è da lì che nasce questo libro. Non da una teoria, ma da un'esperienza lunga, concreta, attraversata sul campo.

Negli ultimi trentacinque anni ho avuto il privilegio di osservare la trasformazione tecnologica da prospettive molto diverse. Ho lavorato in una grande multinazionale tecnologica, in ruoli nazionali e internazionali. Ho vissuto per sette anni il settore pubblico, prima come assessora alla Trasformazione digitale e Servizi civici del Comune di Milano e poi nel governo, nello staff del ministro per l'Innovazione tecnologica e la transizione digitale. Ho formato centinaia di studenti come docente universitaria. Ho partecipato ai lavori di consigli di amministrazione di importanti organizzazioni. Ho operato nel mondo della consulenza e in quello degli investimenti. Ho incontrato imprese, istituzioni, università, amministrazioni pubbliche, fondazioni, realtà del terzo settore. Mondi diversi, linguaggi diversi, priorità diverse. Eppure, più li attraversavo, più emergeva una costante: non sono mai le tecnologie, da sole, a fare la differenza. La differenza la fanno le persone che le immaginano, le comprendono, le adottano, le adattano, le mettono in discussione, le orientano. Le persone che sanno imparare. Le persone che sanno collaborare. Le persone che sanno assumersi responsabilità. Le persone che non si fermano alla superficie degli strumenti, ma cercano di capire che cosa quegli strumenti rendono possibile, che cosa rischiano di impoverire, che cosa possono invece amplificare.

Questa convinzione mi sembra ora ancora più urgente, perché l'intelligenza artificiale ha portato il dibattito pubblico davanti a una nuova frattura. Da un lato ci sono gli entusiasti, i cosiddetti «tecno-ottimisti», coloro che vedono nell'AI la tecnologia capace di risolvere quasi ogni problema: curare malattie, aumentare la produttività, contrastare il cambiamento climatico, migliorare l'educazione,

rendere più efficienti le organizzazioni, liberarci dai lavori più faticosi o ripetitivi, evitare le situazioni di pericolo. Dall'altro lato ci sono gli apocalittici, i «tecno-scettici». Coloro che vedono nell'AI una minaccia radicale: perdita di lavoro, manipolazione dell'informazione, sorveglianza, dipendenza cognitiva, impoverimento del pensiero critico, solitudine, guerre sempre più tecnologiche, amplificazione della cattiveria umana attraverso strumenti sempre più potenti.

Entrambe le posizioni contengono una parte di verità. Ed entrambe, se diventano assolute, rischiano di portarci fuori strada, perché attribuiscono alla tecnologia un potere quasi magico. Come se la tecnologia fosse il soggetto della storia. Come se l'intelligenza artificiale potesse salvarci o distruggerci indipendentemente da ciò che noi decidiamo di farne.

Ma la tecnologia non è mai sola. Dietro ogni tecnologia c'è sempre una persona. Dietro ogni algoritmo c'è una scelta. Dietro ogni piattaforma c'è una visione del mondo. Dietro ogni automazione c'è un criterio umano che ha deciso che cosa contare, che cosa ottimizzare, che cosa trascurare. Dietro ogni innovazione c'è una cultura.

La vera questione allora non è solo: che cosa farà l'intelligenza artificiale? Ma: che cosa faremo *noi* con l'intelligenza artificiale?

Questa domanda sposta il centro del discorso. Non elimina la tecnologia. Non la riduce. Non la banalizza. Al contrario, la prende sul serio. Ma impedisce di trasformarla in un idolo o in un demone.

Più tecnologia avremo, più avremo bisogno di umanità. Più gli strumenti diventeranno potenti, più sarà decisivo il modo in cui sapremo usarli. Più l'intelligenza artificiale entrerà nel lavoro, nella scuola, nella sanità, nella pubblica amministrazione, nella comunicazione e nella vita quotidiana, più dovremo chiederci quali competenze servono alle persone per non essere semplici spettatrici del cambiamento.

Lo storico Yuval Noah Harari, autore di *Sapiens* e *Homo Deus*, ha osservato che, per la prima volta nella storia, è diventato estremamente difficile prevedere quali competenze serviranno tra dieci o vent'anni. Il mercato del lavoro, le relazioni sociali, le forme della conoscenza e persino l'idea stessa di educazione sono attraversati da trasformazioni che non riusciamo ancora a misurare pienamente. In questo scenario ciò che conta non è unicamente accumulare nozioni

destinate a diventare rapidamente obsolete, ma sviluppare la capacità di adattarsi, imparare, cambiare, restare flessibili senza perdere se stessi¹.

Questa riflessione mi sembra un punto di partenza prezioso. Ma questo libro prova a fare un passo ulteriore. Se non sappiamo esattamente quali mestieri esisteranno tra dieci anni, possiamo però interrogarci sulle qualità umane che renderanno le persone capaci di abitare il futuro. Se non sappiamo quali strumenti useremo, possiamo chiederci quali competenze ci permetteranno di comprenderli. Se non sappiamo quale forma prenderà il lavoro, possiamo chiederci quali capacità ci renderanno ancora protagonisti.

Da qui nasce l'immagine che dà titolo a questo libro: mente, cuore, mani.

La mente è la capacità di pensare. È conoscenza, metodo, razionalità, memoria, pensiero critico. È la competenza tecnica, certo, ma anche la capacità di collegare ambiti diversi, distinguere ciò che è rilevante da ciò che è rumore, leggere i dati senza esserne schiacciati, porre domande migliori. È ciò che ci permette di non essere ingenui davanti alla tecnologia.

Il cuore è la dimensione del senso. È passione, motivazione, empatia, attenzione agli altri. È ciò che ci spinge a non chiederci soltanto se una cosa si può fare, ma perché farla, per chi farla, con quali conseguenze. È la parte più fragile e insieme più potente dell'umano: quella che tiene insieme competenza e cura, innovazione e bene comune, efficienza e dignità.

Le mani sono la capacità di agire. Sono il fare, il provare, lo sperimentare, il non restare alla finestra. Sono la disponibilità a sporcarsi con strumenti nuovi, anche quando sembrano difficili, anche quando mettono a disagio, anche quando ci fanno sentire in ritardo. Nessuno sviluppa competenze osservando il cambiamento da lontano.

Mente, cuore e mani non sono tre dimensioni separate. Sono tre parti della stessa infrastruttura: quella umana.

Per anni abbiamo pensato che il vantaggio competitivo consistesse soprattutto nel possedere la tecnologia migliore. Oggi questo non basta più. Le tecnologie diventano rapidamente accessibili, replicabili, diffuse. La differenza non la farà solo chi avrà accesso all'intel-

ligenza artificiale, ma chi saprà integrarla dentro processi, decisioni, relazioni e visioni coerenti.

Il rischio più grande, per un Paese come l'Italia, non è semplicemente restare indietro nella corsa tecnologica. Il rischio più grande è non investire abbastanza nelle persone. Non riconoscere che le competenze sono una politica industriale, una politica educativa, una politica sociale, una politica democratica. Perché una società divisa tra chi sa usare le nuove tecnologie e chi le subisce è una società più fragile. Una società in cui pochi comprendono e molti dipendono è una società meno libera. Una società in cui l'innovazione procede senza inclusione produce nuove disuguaglianze, anche quando promette efficienza.

Su questo punto la riflessione pubblica più recente sta diventando sempre più netta. Papa Leone XIV, nell'enciclica *Magnifica Humanitas*, dedicata alla custodia della persona umana nel tempo dell'intelligenza artificiale, richiama la necessità di mettere al centro dignità, bene comune, giustizia sociale e responsabilità collettiva². Non è un tema confessionale, è una questione civile. Qualunque sia il proprio orizzonte culturale o spirituale, la domanda resta la stessa: quale idea di persona vogliamo difendere e promuovere nel tempo delle macchine intelligenti?

È una questione che riguarda la scuola, chiamata a superare il semplice nozionismo e a ritrovare il gusto della scoperta. Riguarda l'università, che deve formare persone capaci di contaminare saperi diversi. Riguarda il lavoro, dove l'AI può liberare capacità umane oppure impoverirle, a seconda di come viene introdotta. Riguarda la pubblica amministrazione, che deve garantire accesso, diritti, inclusione. Riguarda il mondo della comunicazione e dei media, perché le parole con cui raccontiamo il futuro contribuiscono a costruirlo.

Hannah Arendt ci ha insegnato che l'azione umana si svolge sempre in uno spazio condiviso, dove libertà e responsabilità non possono essere separate³. Luciano Floridi, professore e direttore del Digital Ethics Center alla Yale University, ci ha aiutato a comprendere che il digitale non è più un settore della realtà, ma l'ambiente informazionale dentro cui viviamo⁴. Tenere insieme queste due consapevolezza significa riconoscere che la sfida dell'intelligenza artificiale non riguarda esclusivamente le macchine, ma il modo in cui

gli esseri umani continueranno ad agire, scegliere, relazionarsi e costruire senso dentro un mondo sempre più tecnologico.

Questo libro non vuole essere un manuale sull'intelligenza artificiale. Né una raccolta di previsioni sul futuro del lavoro. Né un testo contro la tecnologia. Sarebbe paradossale, per chi come me ha trascorso quasi tutta la propria vita professionale dentro la trasformazione digitale. È piuttosto un invito a cambiare prospettiva. A smettere di chiederci soltanto quali tecnologie arriveranno e a domandarci quali persone vogliamo diventare. A non confondere l'innovazione con l'adozione dell'ultimo strumento disponibile. A non pensare che basti acquistare piattaforme, automatizzare processi, introdurre soluzioni digitali, se poi mancano cultura, competenze, fiducia, responsabilità. A ricordare che ogni vera trasformazione tecnologica è, prima di tutto, una trasformazione umana.

Il percorso delle prossime pagine attraversa i luoghi in cui questa trasformazione si prepara o si inceppa: la famiglia, la scuola, l'università, il lavoro, la pubblica amministrazione, i media. In ciascuno di questi ambiti proverò a riconoscere una competenza chiave: consapevolezza, sperimentazione, contaminazione, governance, orientamento al valore pubblico, interpretazione. Competenze diverse, ma unite da una stessa logica: non basta sapere, non basta sentire, non basta fare. Servono mente, cuore e mani. La mente per comprendere. Il cuore per essere coinvolti. Le mani per sperimentare.

Se il Novecento è stato il secolo delle grandi infrastrutture fisiche e l'inizio del XXI secolo quello delle infrastrutture digitali, il futuro dipenderà sempre di più da un'infrastruttura meno visibile ma decisiva: l'infrastruttura umana. Quella fatta di conoscenze, relazioni, passioni, capacità di apprendere e di collaborare.

Perché nessuna intelligenza artificiale potrà mai sostituire del tutto la responsabilità di chi decide come usarla. E perché, dietro ogni tecnologia che cambia il mondo, ci deve sempre essere una persona capace di chiedersi per quale mondo valga la pena cambiarlo.

Note

¹ Y.N. Harari, *What skills will matter in 10 years?*, YouTube Shorts, www.youtube.com, 7 giugno 2026.

² Leone XIV, *Lettera enciclica Magnifica Humanitas sulla custodia della persona umana nel tempo dell'intelligenza artificiale*, Città del Vaticano, 15 maggio 2026, testo disponibile su www.vatican.va

³ H. Arendt, *The Human Condition*, Chicago, University of Chicago Press, 1958 (trad. it. *Vita activa. La condizione umana*, Milano, Bompiani, 2017).

⁴ L. Floridi, *The Fourth Revolution. How the Infosphere is Reshaping Human Reality*, Oxford, Oxford University Press, 2014 (trad. it. *La quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2017).