

# RIVISTA ELETTRONICA DI DIRITTO, ECONOMIA, MANAGEMENT

**Numero 4 - 2026**

**Umanesimo 2.0 - Atti del II Symposium 2025  
e contributi del secondo anno di vita del  
progetto**

**A cura di Emanuela Cirelli e Aldo Piccone**



Inquadra il QR-CODE  
per il download  
degli altri numeri  
della Rivista

FONDATA E DIRETTA DA  
DONATO A. LIMONE

---

*La "Rivista elettronica di Diritto, Economia, Management" è un periodico totalmente digitale, accessibile e fruibile gratuitamente, che ha lo scopo di trattare le diverse tematiche giuridiche, economiche e manageriali con un approccio integrato e trasversale, di tipo comparato, in un contesto locale, nazionale, comunitario ed internazionale caratterizzato dalla società dell'informazione, dalla trasformazione digitale, dalla globalizzazione dei mercati, da processi innovativi di tipo manageriale ed organizzativo nei settori pubblico e privato.*

*La rivista ha anche la finalità di ospitare contributi di giovani studiosi per valorizzarne le attitudini alla ricerca e il loro contributo allo sviluppo delle scienze giuridiche, sociali, economiche e manageriali.*

**Direttore responsabile:** Donato A. Limone

**Comitato scientifico:** Estanislao Arana García, Catedrático de Derecho administrativo de la Universidad de Granada (Spagna); Raffaele Barberio (Esperto in mercati digitali e presidente di Barberio&Partners); Piero Bergamini (Comitato Direttivo del Club degli Investitori di Torino); Francesco Capriglione (professore di diritto degli intermediari e dei mercati finanziari, Luiss, Roma); Enzo Chilelli (esperto di sanità e di informatica pubblica); Claudio Clemente (Banca d'Italia); Fabrizio D'Ascenzo (già Preside della Facoltà di Economia, Università Sapienza; presidente INAIL); Sandro Di Minco (avvocato, ha insegnato informatica giuridica nelle università di Camerino, Chieti-Pescara, Macerata, Sapienza, Teramo); Luigi Di Viggiano (Docente di informatica giuridica, Unisalento); Jorge Eduardo Douglas Price, ordinario di Teoria generale del diritto; Direttore del Centro di Studi Istituzionali Patagónico (CEIP), Facoltà di Giurisprudenza e Scienze Sociali dell'Università Nazionale di Comahue (Argentina); Massimo Farina (professore associato di informatica giuridica, UniCa); Maria Rita Fiasco (consulente, Vice Presidente Assinform); Antonella Galdi (Vice Segretario Generale ANCI); Donato A. Limone (già ordinario di informatica giuridica; fondatore e direttore della "Rivista elettronica di diritto, economia, management"); Andrea Lisi (Avvocato, docente ed esperto di Diritto dell'Informatica; Presidente di Anorc Professioni); Valerio Maio (ordinario di diritto del lavoro, Università degli Studi di Roma, Unitelma Sapienza); Marco Mancarella (professore associato di informatica giuridica, Unisalento); Gianni Penzo Doria (professore associato di archivistica e di diplomatica, Università degli Studi dell'Insubria); Nadezhda Nicolaevna Pokrovskaia (docente universitario presso Herzen State Pedagogical University of Russia e Peter the Great Saint-Petersburg Polytechnic University); Ranieri Razzante (Docente di Tecniche e regole della cybersecurity nell'Università Suor Orsola Benincasa, Napoli); Francesco Riccobono (ordinario di teoria generale del diritto, Università Federico II, Napoli); Andrea Sacco Ginevri (ordinario di diritto dell'economia, Università Roma 3); Fabio Saponaro (professore ordinario di diritto tributario, Università del Salento); Marco Sepe (ordinario di diritto dell'economia, Università degli studi di Roma, Unitelma Sapienza).

**Comitato di redazione:** Alberto Bruni, Angelo Cappelli, Luca Caputo, Claudia Ciampi, Ersilia Crobe, Tiziana Croce, Paola Di Salvatore, Santo Gaetano, Paolo Galdieri, Salvatore Gallo, Fabio Garzia, Marco Imperio, Edoardo Limone, Emanuele Limone, Lorenzo Locci, Lucio Lussi, Antonio Marrone, Alessio Mauro, Daniele Napoleone, Alberto Naticchioni, Cristina Evangelhia Papadimitriu, Giulio Pascali, Gianpasquale Preite, Sara Sergio, Franco Sciarretta.

**Direzione e redazione:** Via Riccardo Grazioli Lante, 15 – 00195 Roma - [donato.limone@gmail.com](mailto:donato.limone@gmail.com)

Gli articoli pubblicati nella rivista sono sottoposti ad una procedura di valutazione anonima. Gli articoli sottoposti alla rivista vanno spediti alla sede della redazione e saranno dati in lettura ai referees dei relativi settori scientifico disciplinari.

Anno XVI, n. 4/2026

ISSN 2039-4926

Autorizzazione del Tribunale civile di Roma N. 329/2010 del 5 agosto 2010

Editor ClioEdu

Roma - Lecce

*Tutti i diritti riservati.*

*È consentita la riproduzione a fini didattici e non commerciali, a condizione che venga citata la fonte. La rivista è fruibile dal sito [www.clioedu.it](http://www.clioedu.it) gratuitamente.*

**Codice etico:** [www.clioedu.it/rivistaelettronica#codice-etico](http://www.clioedu.it/rivistaelettronica#codice-etico)

**Procedure di referaggio:** [www.clioedu.it/rivistaelettronica#referaggio](http://www.clioedu.it/rivistaelettronica#referaggio)

**Elenco dei numeri pubblicati:** [www.clioedu.it/rivistaelettronica](http://www.clioedu.it/rivistaelettronica)

---

# INDICE

Editoriale	
<i>Donato A. Limone</i> .....	3
Introduzione curatori	
<i>Emanuela Cirelli e Aldo Piccone</i> .....	4
<b>Sez. I - Cosa c'entra la bellezza?</b>	
1. <i>Aldo Piccone</i> , Bellezza .....	9
2. <i>Gabriella Dore</i> , Bellezza e conoscenza .....	13
3. <i>Emanuela Cirelli</i> , Coaching dell'Arcobaleno .....	16
4. <i>Rosa Maiello</i> , "Scienza della felicità"? Un controcanto .....	20
5. <i>Rosa Maiello</i> , Respiro .....	29
<b>Sez. II - La persona al centro</b>	
6. <i>Aldo Piccone</i> , Belve .....	38
7. <i>Vincenzo Candido Renna</i> , La Derivative Intelligence e il crepuscolo dell'umano .....	42
8. <i>Rosa Maiello</i> , La chiave a stella o della nobiltà del lavoro .....	47
9. <i>Daniela Bellemo</i> , Paradosso della tenda: sentirsi accessori in un sistema .....	52
10. <i>Vanessa de Giosa</i> , Umanesimo e leadership .....	56
11. <i>Maria Albanese e Lorenzo Mattu</i> , Mentoring e reverse mentoring .....	62
12. <i>Vincenzo Candido Renna</i> , Oltre il diritto delle cose: la sfida giuridica del Metaverso .....	66
<b>Sez. III - La prospettiva culturale</b>	
13. <i>Aldo Piccone</i> , L'ignoranza delle persone erudite .....	72
14. <i>Vincenzo Candido Renna</i> , Nihil humani a me alienum puto": Il dialogo necessario tra culture nell'era digitale .....	76
15. <i>Loredana Lucci</i> , Umanesimo Manageriale e valore pubblico: la formazione come atto di fiducia e il tempo di futuro per una comunità che riflette .....	80
16. <i>Domenico Ventriglia</i> , Intelligenza artificiale, nuovo mecenate della cultura ..	88
17. <i>Vincenzo Candido Renna</i> , La Compliance nell'era digitale: una prospettiva filosofico morale .....	92

---

**Sez. IV - Ambiente digitale: uno sguardo ampio**

18. *Emanuela Cirelli*, L'intelligenza artificiale tra razionalità e poesia:  
un'umanità da riscoprire ..... 97

19. *Vincenzo Candido Renna*, Mentemide:  
quando la rete comincia a pensare ..... 102

20. *Barbara Neri*, Umani tra algoritmi ..... 107

21. *Vincenzo Candido Renna*, Dal panopticon al post:  
l'era del postare e segnalare ..... 116

**Sez. V - Ambiente digitale: prospettive**

22. *Vincenzo Candido Renna*, Algoritmi e responsabilità: il paradosso  
dell'imparzialità computazionale nella pubblica amministrazione ..... 121

23. *Angelo Maturi*, Green IT e sostenibilità digitale per le organizzazioni ..... 128

24. *Vincenzo Candido Renna*, Il paradosso di Teseo digitale: quando l'intelligenza  
artificiale ridefinisce la diligenza professionale - Una riflessione filosofica sulla  
responsabilità del giurista nell'era algoritmica..... 138

Autori di questo numero ..... 144

## EDITORIALE

Il numero 4 della Rivista comprende gli Atti del II SymposiUM e contributi del secondo anno di vita del Progetto. I curatori di questo volume sono Emanuela Cirelli e Aldo Piccone che ringrazio per il grande ed impegnativo lavoro nella organizzazione del numero speciale dedicato al progetto Umanesimo Manageriale 2.0. Gli atti del primo simposio sono stati pubblicati nel numero 6/2024 di questa Rivista. Un ringraziamento particolare all'amico e collega professore Gianni Penzo Doria, fondatore ed animatore delle comunità professionali di LineAtenei, cui appartiene il progetto di Umanesimo Manageriale. Un ringraziamento agli Autori per i preziosi contributi culturali e scientifici pubblicati in questo numero speciale.

Il volume si articola in 4 sezioni: sezione I - *Cosa c'entra la bellezza?* - sezione II - *La persona al centro* - sezione III - *La prospettiva culturale* - sezione IV - *Ambiente digitale: uno sguardo ampio*.

Nella introduzione i curatori con chiarezza forniscono le chiavi di lettura degli Atti: cosa significa ritrovare l'umano nell'epoca delle trasformazioni; la riscoperta della bellezza nel management; la persona al centro; quale è la prospettiva culturale più ampia nella quale inquadrare il tema; l'ambiente digitale tra rischio e possibilità; il rapporto tra responsabilità, sostenibilità e futuro. Verso un nuovo umanesimo.

Il Direttore della Rivista  
*Donato A. Limone*

# INTRODUZIONE DEI CURATORI

## UMANESIMO MANAGERIALE: RITROVARE L'UMANO NELL'EPOCA DELLE TRASFORMAZIONI

Viviamo un tempo in cui la parola *trasformazione* è associata ad ogni ambito della vita: trasformazione digitale, trasformazione organizzativa, trasformazione culturale. Insita in ogni dinamica di ciò che esiste, le molteplici declinazioni della necessità trasformativa rischiano di oscurare la trasformazione più necessaria e insieme più difficile: quella dell'**uomo che guida, orienta, decide**. È in questo spazio di riflessione che si colloca il progetto dell'**Umanesimo Manageriale**, giunto ormai alla sua seconda stagione di maturità.

Questo numero della *Rivista elettronica di Diritto, Economia, Management*, che per la seconda volta ci onora dell'ospitalità, e per cui ringraziamo con gratitudine il suo direttore, il professor Donato Antonio Limone, raccoglie contributi che, pur nella loro pluralità, convergono verso una stessa domanda radicale: **che cosa significa oggi essere (o provare a rimanere) umani mentre si esercita una responsabilità manageriale?** Più precisamente, e forse arditamente, è possibile coniugare efficienza e bellezza, tecnologia e senso, regole e libertà, senza smarrire la centralità della persona?

### La riscoperta della bellezza come fondamento

Il percorso si apre con una provocazione essenziale: **cosa c'entra la bellezza con il management?** La risposta non è né decorativa né marginale. La bellezza è qui intesa come **esperienza di armonia, senso e relazione**, capace di orientare l'azione organizzativa ben oltre i meri criteri di utilità.

Essa si intreccia con la conoscenza, suggerendo che comprendere il mondo non è solo un atto razionale, ma anche un'esperienza estetica. La dimensione interiore – evocata dal respiro, dalla felicità, dall'esplorazione di pratiche di coaching che richiamano simbolicamente l'arcobaleno – richiama il bisogno di **riumanizzare i processi decisionali**, restituendo spazio all'equilibrio tra dimensione cognitiva ed emotiva.

---

In questa prospettiva, anche il dubbio trova cittadinanza: è possibile una “scienza della felicità”? O è necessario accogliere un controcanto, una tensione critica che impedisca di ridurre l’umano a formule replicabili? La bellezza, dunque, non è consolazione, ma apertura.

## **La persona al centro: oltre la funzione**

Se la bellezza apre lo sguardo, è la **persona** a orientare il cammino. La seconda sezione del volume affronta senza retorica la questione della centralità dell’individuo nelle organizzazioni contemporanee.

Emergono qui alcune tensioni decisive: da un lato, il rischio di ridurre l’umano a funzione – una “belva” competitiva o un ingranaggio di sistemi complessi; dall’altro, l’urgenza di riconoscerne la dignità, la libertà e la capacità di significato.

L’avvento di nuove forme di intelligenza – anche derivate o artificiali – suggerisce scenari in cui l’umano sembra arretrare. Ma è proprio in questo “crepuscolo” che si impone una domanda più profonda: **cosa resta irriducibilmente umano?**

Il lavoro, in questa prospettiva, recupera la sua dimensione nobile: non solo produzione, ma espressione di sé. E tuttavia, non mancano i paradossi: sentirsi accessori in sistemi sempre più pervasivi, sperimentare leadership che oscillano tra controllo e cura, o ridefinire continuamente il rapporto tra generazioni attraverso pratiche di mentoring e reverse mentoring.

Anche il diritto è chiamato a confrontarsi con queste trasformazioni, estendendo il proprio sguardo oltre le “cose” per interrogarsi sulle nuove entità generate dal digitale, come il metaverso. Qui si gioca una partita decisiva: **riconoscere nuovi spazi senza perdere i fondamenti dell’umano.**

## **Cultura, dialogo e senso del limite**

Il terzo movimento del presente numero amplia lo sguardo, collocando l’Umanesimo Manageriale in una **prospettiva culturale** più ampia.

In un’epoca in cui l’accesso al sapere è amplificato, emerge paradossalmente il rischio dell’“ignoranza delle persone erudite”: sapere molto, ma comprendere poco. Da qui la necessità di recuperare il dialogo tra culture, riaffermando che nulla di ciò che è umano può esserci estraneo.

La formazione assume allora un valore profondamente etico e politico: non

---

semplice trasferimento di competenze, ma **atto di fiducia** verso una comunità che riflette su se stessa e si proietta nel futuro.

In questo contesto, anche l'intelligenza artificiale può essere letta in modo non riduttivo: non solo strumento, ma possibile "mecenate" della cultura, se interpretata in un orizzonte di responsabilità. Allo stesso tempo, la compliance – spesso percepita come vincolo – può trasformarsi in spazio di riflessione morale, capace di integrare norme e valori.

## **L'ambiente digitale: tra rischio e possibilità**

Le sezioni dedicate all'ambiente digitale introducono uno sguardo complesso e non ideologico sulle trasformazioni in atto.

Da un lato, emerge la necessità di interrogarsi sul rapporto tra **razionalità e poesia**: l'intelligenza artificiale può amplificare la nostra capacità di calcolo, ma rischia di appiattire la dimensione simbolica, narrativa, creativa. Recuperare questa tensione significa **riscoprire un'umanità più piena**, capace di abitare la tecnologia senza esserne dominata.

Dall'altro lato, si delineano scenari in cui la rete stessa sembra acquisire tratti quasi "pensanti", mentre gli individui si muovono in un ecosistema dominato da algoritmi. Qui l'umano rischia di diventare oggetto di osservazione, classificazione, previsione – in un passaggio che va dal panopticon tradizionale all'era del "postare e segnalare".

La domanda centrale diventa allora: **come restare umani tra gli algoritmi?**

## **Responsabilità, sostenibilità e futuro**

L'ultima sezione del volume affronta direttamente le implicazioni operative e normative di questo scenario.

Il tema della responsabilità emerge con forza: gli algoritmi, apparentemente imparziali, sollevano nuovi paradossi etici e giuridici, soprattutto nel contesto della pubblica amministrazione. Chi risponde delle decisioni automatizzate? Come garantire equità, trasparenza, comprensibilità?

Accanto a ciò, si sviluppa una riflessione sulla sostenibilità digitale: il Green IT non è solo una pratica tecnica, ma una scelta culturale e organizzativa, che richiama il dovere di **prendersi cura dell'ambiente anche attraverso la tecnologia**.

---

Infine, il cosiddetto “paradosso di Teseo digitale” suggerisce una domanda radicale: se gli strumenti che utilizziamo cambiano continuamente e incorporano intelligenza, cosa accade alla nostra identità professionale? E, soprattutto, come si ridefinisce la **diligenza** in un contesto in cui le decisioni sono sempre più co-prodotte da sistemi algoritmici?

## **Verso un nuovo umanesimo**

Questa raccolta di contributi non offre risposte definitive. Piuttosto, costruisce uno spazio di riflessione condivisa, in cui discipline diverse – filosofia, diritto, management, tecnologia, pedagogia – dialogano per delineare un possibile **nuovo umanesimo**.

Un umanesimo che non si oppone alla tecnica, ma la attraversa; che non rifiuta la complessità, ma la abita; che non idealizza l'uomo, ma ne riconosce limiti e possibilità.

In ultima analisi, l'Umanesimo Manageriale è un invito: non a tornare indietro, ma a **ritrovare nell'innovazione il senso dell'umano**.

In chiusura, desideriamo rinnovare il nostro ringraziamento al Direttore della Rivista, professor Donato Antonio Limone, per aver così generosamente offerto lo spazio editoriale in una sede così prestigiosa, nonché al fondatore e animatore delle comunità professionali di LineATENEi, cui appartiene il progetto di Umanesimo Manageriale, ovvero il professor Gianni Penzo Doria.

Un ringraziamento ai colleghi che hanno contribuito al presente sforzo con le loro riflessioni.

Infine, desideriamo esprimere riconoscenza al dott. Vincenzo Valenti per il preziosissimo contributo nella revisione dei testi.

*Emanuela Cirelli*  
*Aldo Piccone*

**SEZ. I**  
**COSA C'ENTRA LA BELLEZZA?**

# 1. BELLEZZA

**Aldo Piccone**

**Abstract:** Il testo esplora la bellezza come esperienza che nasce dalla contemplazione e si compie nell'azione. Attraverso le categorie di armonia e corrispondenza, mostra come ciò che ci attrae possa aprire a domande di senso e orientare scelte concrete. La bellezza, così intesa, non è solo piacere ma movimento: un processo che conduce alla testimonianza e alla generatività, immettendo più vita di quanta ne consumi.

**Parole chiave:** bellezza, generatività, armonia, corrispondenza, contemplazione, azione, movimento, attrazione, discernimento, senso, testimonianza, equilibrio

**Sommario:** 1. Bellezza - 2. Armonia - 3. Corrispondenza - 4. Generatività - 5. Una (imperfetta) conclusione

## 1. Bellezza

Non è mai facile parlare di bellezza.

Il tema è al contempo universale e personale e già molti raffinati ingegni vi si sono nel tempo cimentati.

Qui proveremo solo a tracciare alcune linee di pensiero per la costruzione di un'idea di bellezza che, almeno operativamente, possa aiutarci nel rileggere la nostra quotidianità di persone che vivono, lavorano e che cercano di tenere tutto insieme.

## 2. Armonia

La prima domanda che possiamo porci è se la bellezza possa in qualche modo essere apparentata con l'armonia. Con essa possiamo intendere una consonanza di

---

elementi che - in proporzione diversa tra loro - producono un equilibrio. Dal caos si intuisce emergere un elemento ordinatore che strappa un piccolo fazzoletto di terra al dominio dell'entropia.

C'è un'armonia che, per il nostro breve orizzonte di vita, può essere considerata come "data" e si manifesta, ad esempio, nell'osservazione dei cicli naturali. C'è però anche un'armonia che può essere costruita. Sia in un caso che nell'altro, alla base vi deve essere una disponibilità alla contemplazione che apre all'esposizione al mondo, alla sua osservazione e meditazione, lasciandosi interrogare - e financo colpire - da esso. Questo al fine di riuscire a reagire, a sussultare allo scorgere dell'armonia.

Può capitare poi che la contemplazione di un'armonia esistente apra la porta al mistero e al trascendente. Per converso, la contemplazione di un'armonia possibile può risultare in una chiamata all'azione, alla volontà di contribuire al compimento di quanto intravisto in potenza, attivando la disponibilità a inserirsi in una storia più grande della propria. Ed è questa ricerca, anche travagliata, questa partecipazione attiva, che svela una componente fondamentale della bellezza: essa richiede l'azione, è movimento.

L'armonia, ovvero - almeno per il momento - una componente della bellezza, è sia contemplativa che militante.

### **3. Corrispondenza**

Ma quante armonie sono possibili? E poi: non tutte le armonie, esistenti o possibili, ci interpellano. Interpellano diversamente persone diverse. Interpellano diversamente la stessa persona nelle diverse età e situazioni della vita.

C'è però un'armonia che interpella proprio noi, e proprio adesso.

Questo ci permette di introdurre, nella nostra costruzione di un'idea di bellezza, la corrispondenza.

Ci si può inciampare per caso e scoprire un'attitudine, o esservi sensibilizzati per esposizione, o un misto di entrambe le modalità... sia come sia, la corrispondenza si manifesta come attrazione verso qualcosa.

In natura l'attrazione serve finalità essenzialmente riproduttive: la bellezza è funzionale alla fecondità, intesa come servizio alla specie.

Nell'uomo tale servizio alla specie non si esaurisce nel solo campo biologico, ma anche culturale.

---

L'attrazione, dunque, intesa come la tensione verso una corrispondenza, nella sua declinazione umana, è un ponte per altro. Ma per cosa?

Innanzitutto, per un viaggio dentro di sé. Essa è il varco e l'occasione per scrutarsi più a fondo. Perché sono tanto attratto da questa cosa? È perché riempie un buco o perché intercetta il mio "codice sorgente"? Riesco ad intuire il perché di questa attrazione?

Aggiungiamo un pezzetto. La corrispondenza segnala ciò che "gira" con noi e per noi, senza danneggiare noi o altri. Anche drogarsi può sembrare che, in un certo momento, giri con noi. Ma gira anche per noi?

Anche la fascinazione della violenza può sembrare che giri con noi, ma danneggia altre persone.

Riflettere su ciò che ci corrisponde ci avvicina a domande di senso. Esse, se prese sul serio, plasmano le nostre azioni e fanno sì che la militanza di cui sopra possa diventare testimonianza. Perché se si agisce guidati da un senso, si vede. Cercare, scovare e meditare un senso cui orientare le proprie azioni implica un'operazione di discernimento e pulizia tra le diverse opzioni disponibili, un decidere nel senso etimologico del termine, ovvero un tagliare via, per poi individuare le (poche) cose cui dedicare le proprie limitate energie e la propria vita. Ovvero il proprio sacrificio, non nell'accezione corrente, ma – ancora una volta – in quella etimologica, che richiama al rendere sacro (separato dal resto, *sacrum facere*) qualcosa.

#### **4. Generatività**

Abbiamo detto che l'attrazione è un ponte per altro. Sopra abbiamo visto che può (e forse, preliminarmente, dovrebbe) essere l'occasione per un viaggio dentro di sé. Ma è tutto qui?

Non è detto. Quando si agisce guidati da un senso, operati i tagli e ispirati dal nostro "sacrificio" è probabile che ci troveremo in una postura estroversa nei confronti del mondo per cui, nel nostro agire, metteremo più vita di quando non se ne prenda.

A questo punto, non si tratta più di un agire fondato sul piacere edonistico, per il consumo individualizzato di qualcosa destinato ad essere nuovamente cercato, ma - al contrario - diventa la costante ricerca di un equilibrio armonico tra persona, relazioni e ambiente.

In questo modo, la ricerca del bello non è tanto lontana dalla ricerca di senso

---

che abita ogni persona. E solo così si avvia un processo generativo.

## **5. Una (imperfetta) conclusione**

Lungi dall'approdare a conclusioni definitive, possiamo almeno abbozzare quanto segue. La ricerca della bellezza è un progetto pedagogico che abbraccia tutta la vita dell'uomo e si svolge per fasi e posture: si parte dallo *stare davanti* (esposizione e contemplazione), per poi *stare dentro* (militanza e testimonianza), per poi *andare oltre* (generatività).

Attraversando la nostra breve discussione, possiamo quindi pensare alla bellezza come a un processo che tocca corde esistenziali e che potrebbe avvicinarsi, in termini definitivi, a quell'armonia che ci corrisponde e che immette più vita di quanto non ne prenda.

A partire da questo orizzonte vorremmo avviare ogni discussione seguente in tema di Umanesimo Manageriale.

## 2.

# BELLEZZA E CONOSCENZA

**Gabriella Dore**

**Abstract:** Che rapporto c'è tra bellezza e conoscenza? L'esperienza estetica può nascere sia dall'immediatezza emotiva che dalla comprensione razionale. La conoscenza, infatti, può rivelare una bellezza inizialmente ignorata e amplificarne il godimento; questo accade in diversi ambiti: arte, natura, scienza e non mancano anche riferimenti filosofici e letterari che sottolineano come la bellezza non sia sempre istintiva o oggettiva, ma spesso richieda un apprendimento che ne media la sensibilità.

**Parole chiave:** bellezza, conoscenza, esperienza estetica, contemplazione, apprendimento

Oggi vi invito a fare un esperimento di pochi secondi: un test, diciamo, «emotivo/sensoriale», utilizzando la vista, la ragione e il cuore. Parliamo di bellezza e conoscenza.

A volte capita il classico colpo di fulmine con la bellezza. Un quadro, un viso, un paesaggio, una musica ci ammaliano ed è subito piacere dentro di noi: quell'appagamento ancestrale che la bellezza genera. Altre volte, però, non è così. Ad esempio, ci sarà successo di passare, con sguardo indifferente, davanti a un dipinto in un museo senza rimanerne particolarmente colpiti, per poi scoprire, magari grazie a una guida, qualche dettaglio di quel dipinto o del suo autore che ce lo fa vedere con occhi diversi e scoprire un capolavoro prima ignorato. Ecco: in questo senso, la conoscenza è precorritrice della bellezza, ne enfatizza il godimento e l'ammirazione che ne scaturisce, ci accompagna nell'esperienza dello stupore estetico. Lo sperimentiamo anche nell'approccio all'arte contemporanea, che sfugge ai canoni tradizionali di bellezza, perché tratta di idee.

---

D'altronde la bellezza difficilmente si può catalogare, ma interpretarla ci aiuta ad apprezzarla. Fu Platone a decretarne l'autonomia, affermando che la si può studiare proprio grazie alle facoltà dell'intelletto, e Hume ci ha insegnato che il contrario della bellezza non è la bruttezza, ma la rozzezza culturale e l'ignoranza emozionale.

Nonostante la bellezza sia presente e disponibile, la sua percezione potrebbe però necessitare di apprendimento per essere contemplata, tramite l'esperienza e la riflessione. Questo meccanismo introspettivo può avvenire trasversalmente in molti campi: nell'arte, nella scienza, nella letteratura. Immaginiamo, ad esempio, di assistere a uno spettacolo di danza. A prima vista, non avendo magari competenze specifiche, quei movimenti, interpretati in maniera così spontanea e fluida, potrebbero superficialmente sembrare quasi facili da eseguire. Ma, se assistessimo alle prove, letteralmente al «dietro le quinte», se avessimo contezza dello studio e della difficoltà dei passi e della coreografia, sicuramente godremmo lo spettacolo in modo più viscerale e ne saremmo rapiti. Nel contesto scientifico vale lo stesso. Fermarci a meditare un secondo sulla straordinarietà quasi «magica» di un processo biologico del nostro corpo o della natura che ci circonda, che diamo per scontata, ci fa acquisire consapevolezza del miracolo che siamo e che viviamo. Forse, per gli animi più sensibili, sarebbe anche occasione di maggior rispetto di noi stessi e del creato, per dirla con Dostoevskij, «*La bellezza salverà il mondo*». E, nell'ammirazione della natura e della sua potenza generatrice, chi ha fede, come dice Sant'Agostino, può riconoscere l'opera di Dio: «*Anche la muta terra ha una voce: è la sua bellezza. Tu osservi e vedi la sua bellezza, vedi la sua fecondità, vedi la sua forza... e quello che scopri in essa è la sua voce di lode che ti fa lodare il Creatore.*» Infine, a chi non è capitato di rileggere una poesia, dopo averne compreso l'analisi e gustarne quindi, a posteriori, l'effetto e il significato creato dalle figure retoriche e dalla metrica, oltre le parole? O ancora, scoprire il senso del testo di una canzone, che improvvisamente ce la fa amare a prescindere dalla melodia?

Tuttavia, non si può prendere la deriva verso la necessità di «decifrare» sempre la bellezza. Per incantarci davanti alle nuvole bianche nel cielo azzurro o al sorriso di un bambino non abbiamo certo bisogno di avere contezza dei fenomeni atmosferici o dei processi neurologici che si attivano con un sorriso: ne godiamo istintivamente la meraviglia, senza mediazione. Come, d'altro canto, in certi casi ci è indifferente o sgradito ciò che è sublime per altri, anche se ne conosciamo i dettagli più profondi. In questo caso, senza scomodare la kantiana differenza tra «mi piace» ed «è bello», potremmo più ironicamente citare il laconico ma efficace «*non è bello ciò che è bello, ma è bello ciò che piace*» del «*Bertoldino*» di G. C. Croce.

Ebbene, tornando all'esperimento iniziale, vi chiedo di guardare per un attimo quest'olio su tela di Berthe Morisot intitolato «Il ciliegio» esposto alla Galleria d'Arte Moderna di Torino.

---

Ora proviamo ad accompagnare la conoscenza alla visione:

Berthe Morisot era «*una ragazza riservata, che parlava a voce bassa, sottile come un giunco, con occhi neri e profondi, che amava vestirsi di nero e all'ultima moda e leggere romanzi in voga*» così la descrisse il suo amico e cognato Manet. Era una donna con grande personalità che sfidava le convenzioni, tanto da essere l'unica pittrice a partecipare nel 1874 alla celebre mostra alternativa allestita nello studio del fotografo Nadar, in seguito alla quale si diede il nome alla corrente artistica dell'Impressionismo. Moglie e madre presente e tenera, si dedicò alla famiglia e alla figlia che ritrasse in numerosi dipinti. Morì per malattia a soli 54 anni; la sua lapide reca una sola scritta, «*Berthe Morisot, vedova di Eugène Manet*», senza alcun accenno alla sua feconda carriera di artista; del resto, anche il suo certificato di morte reca la dicitura «*senza professione*». Nonostante il suo sincero amore per la pittura *en plein air*, dove la luce era la protagonista, che modulava le pennellate brillanti e cromaticamente intense, Berthe Morisot ebbe alcune difficoltà a dipingere in luoghi pubblici, per i pregiudizi legati alla prerogativa maschile della pittura. Maturò quindi una predilezione per il mondo domestico e femminile in cui ritraeva, con taglio fotografico, il microcosmo d'intimità familiare di grande ispirazione. Con tocco fresco e leggero rappresenta i particolari delle vesti femminili, la grazia delle figure nella loro intimità o nella vita sociale. Il suo tratto dona immediatezza e spontaneità nel cogliere la fugacità dell'attimo, simbolo della fragilità dell'esistenza. Nonostante le sue immagini restituiscano in genere una sensazione di gioia, non fu un'artista superficiale: un dato costante della sua arte fu infatti l'introspezione dei personaggi.

Se vi va ora, dedicate pochi secondi a riammirare il dipinto, ma con la consapevolezza di quanto sopra. Lo percepite con lo stesso animo?

# 3.

## COACHING DELL'ARCOBALENO

**Emanuela Cirelli**

**Abstract:** Il coaching è uno strumento fondamentale per il leader, volto a valorizzare le potenzialità delle persone attraverso ascolto, supporto e sviluppo della sicurezza psicologica. Le difficoltà personali e professionali rappresentano un elemento chiave di crescita, trasformandosi in opportunità di cambiamento e miglioramento. Un approccio costruttivo consente di reinterpretare i problemi come leve motivazionali, favorendo resilienza e consapevolezza del valore del tempo e delle relazioni. Le storie di vita raccontate dimostrano come, anche nelle situazioni più complesse, sia possibile generare valore, solidarietà e speranza, trasformando le fragilità in risorse.

**Parole chiave:** coaching, leader, potenzialità, crescita, miglioramento, resilienza, motivazione

Il concetto di coaching è uno degli strumenti più importanti per un leader, chiamato ogni giorno a far emergere e sviluppare le potenzialità del proprio team.

Credo quindi sia un tema particolarmente importante quando si parla di Umanesimo Manageriale.

Ma che cosa si intende per “coaching”?

Che vuol dire essere un buon coach?

Significa tirare fuori, in qualche modo, il meglio delle persone con cui ci relazioniamo, aiutarle a trasformarsi in modo tale da essere in grado di affrontare in maniera costruttiva e vincente qualsiasi difficoltà.

Il coaching è quindi un metodo in cui un leader si mette in ascolto e cerca di

---

dare supporto nel prendere le giuste direzioni, aiutando a sviluppare la sicurezza psicologica necessaria per scegliere un percorso e permettere ad una persona di crescere, migliorare e far sbocciare le proprie capacità.

Sono poi convinta che non si può pensare di maturare questo approccio se prima non ci si è trovati ad affrontare situazioni problematiche importanti che sono riuscite in qualche modo a farci entrare in crisi, a farci cambiare rotta, a rompere vecchi schemi consolidati. Anche se può sembrare difficile da accettare, le difficoltà ci aiutano in qualche modo a crescere, a migliorare umanamente e professionalmente.

Personalmente, credo che ciò che mi ha permesso maggiormente di maturare e mi ha consentito negli anni di trovare energia e motivazione per dare sempre il massimo, sono state proprio le situazioni più difficili della mia vita.

Le leva motivazionale più forte che ho potuto sperimentare su me stessa è stata quella di capire che trovarsi all'interno di un problema non poteva essere una giustificazione per lasciarsi andare, per non fare, per restare ferma e compiangermi per quello che stavo vivendo.

Ho imparato che non aiuta affatto tentare di nascondere o sminuire un problema importante; l'approccio costruttivo è quello di tentare di considerare le difficoltà che stiamo vivendo come il nostro migliore "trainer".

In un certo senso, il "mantra" che mi ha sempre sostenuto in questi ultimi anni, e che mi ha consentito di raggiungere traguardi importanti è sempre stato "nonostante tutto, ce la posso fare". Ciò che mi proponevo, così facendo, era di essere di esempio soprattutto alle mie figlie.

Mi rendo invece conto di aver sempre sbagliato approccio, perché la formula corretta avrebbe dovuto essere "grazie a tutto quello che ho vissuto e che sto vivendo, ce l'ho fatta".

Comprendere quanto sia prezioso il tempo, quanto siano importanti le persone con cui condividiamo un'esperienza, un percorso più o meno complesso della nostra esistenza, riesce a farci cambiare prospettiva su cosa considerare davvero bello e importante.

Nel mio cammino ho sfiorato tante storie, perduto e ritrovato tante persone, imparato tanto soprattutto da chi si è trovato ad affrontare ostacoli che sembravano insormontabili, ma ha trovato e sviluppato la capacità di trasformare la difficoltà in opportunità, in bellezza, in occasioni di crescita e miglioramento.

Tra le storie belle e piene di luce, mi piace raccontarne due in particolare:

---

quella di Greta e quella di Nicolò e dei loro papà Alberto e Luca.

Alberto è un brillante ingegnere con cui ho avuto il piacere di lavorare un bel po' di tempo fa.

Della situazione dolorosa vissuta da Alberto ho avuto notizia quando avevo lasciato l'IT già da qualche anno per andare a lavorare in Pubblica Amministrazione.

Non si può parlare della sofferenza, senza averla vissuta, e non è certo mia intenzione farlo qui.

Dall'esperienza di Alberto e di quella di altri genitori nasce Energy Family Project, associazione volta ad aiutare e sostenere le famiglie che condividono esperienze e problematiche di agenesia (assenza di un organo) ed amputazione degli arti dei propri figli (<https://energyfamilyproject.org/>); grazie alle capacità professionali di Alberto prende vita E-nable Italia [https://e-nableitalia.it/it\\_it/](https://e-nableitalia.it/it_it/), comunità di volontari che progetta e costruisce mani e device assistivi gratuiti per bambini ed adulti, grazie alla stampa 3D.

Non ho bisogno di cercare parole migliori di quelle di Alberto per esprimere lo spirito di queste iniziative:

*Un padre può scostare le nuvole pur di fare vedere il sole al proprio figlio  
Un padre nasce insieme ai figli,  
e nel suo percorso di padre lui si trasforma e cambia, crescendo insieme a se stesso i propri figli, nello sguardo orgoglioso di un padre, c'è lo sguardo orgoglioso dei figli.  
E finché tu padre saprai essere il loro orgoglio, il loro bisogno, la tua presenza nella loro vita, nei loro piccoli gesti e imprese quotidiane...loro...avranno sempre e per sempre bisogno di te  
Papà Alberto, Roma*

Nicolò, invece, è un bambino di dodici anni, dal volto sereno; conosco il suo papà Luca dall'adolescenza.

Nicolò è autistico, ma nulla gli impedisce di inventare storie fantastiche e disegnare arcobaleni colorati.

Le storie di Nicolò sono diventate un libro intitolato "Alla ricerca dell'arcobaleno perduto", la cui pubblicazione è stata supportata dalla Polizia di Stato, cui appartiene papà Luca, e il cui ricavato contribuirà alla raccolta fondi nell'ambito del progetto "Marco Valerio" che si occupa di assistenza ai figli di dipendenti della Polizia di Stato o ex dipendenti, affetti da patologie croniche (potete trovare i dettagli su <https://www.clarusonline.it/2024/05/06/alife-lautismo-di-nicolo-non-un-ostacolo-ma-un->

---

[traguardo-e-la-sua-storia-diventa-un-libro/](#)

L'arcobaleno, da sempre, è simbolo di pace e soprattutto speranza; è l'arco che congiunge il cielo alla terra, dopo la fine del Diluvio, annunciando che non ci sarà più distruzione.

Per Nicolò l'arcobaleno è la felicità. Nel mondo colorato di Nicolò l'augurio di una buona giornata diventa "Buon arcobaleno" e questo modo di salutare rappresenta un insegnamento importante per tutti; dovremmo imparare, infatti, che seppur gli ostacoli possono essere molti e tutto a volte può sembrare senza una via d'uscita, bisogna sempre guardare avanti: i traguardi più grandi e più belli, anche se sembrano nascosti dalle nuvole, sono lì che ci aspettano, dobbiamo ricordarcelo sempre, e nulla deve farci scoraggiare, nulla deve farci mai arrestare.

## 4.

# “SCIENZA DELLA FELICITÀ”?

## UN CONTROCANTO<sup>1</sup>

**Rosa Maiello**

**Abstract:** Nel 1998, Martin Seligman, allora presidente dell’American Psychological Association, dichiarò che psicologi e psichiatri non dovevano più occuparsi solo di disturbi mentali e problemi psichici; secondo lui era ora di insegnare alle persone a stare bene<sup>2</sup>. Fin qui, si sarebbe potuto supporre che fosse un invito a rafforzare le raccomandazioni che aiutano a preservare la salute psicofisica delle persone, un obiettivo peraltro non nuovissimo. Ben presto, però, l’obiettivo del filone della psicologia che egli aveva inaugurato, cd. “Psicologia positiva”, si rivelò in tutta la sua ambizione: non si trattava solo aiutare le persone a restare in salute, ma di occupare un ambito semantico dove fino allora si erano spinti (senza peraltro convergere su una stessa definizione) solo le religioni e la filosofia: la felicità.

Questa “scienza della felicità” – che ha avuto tale successo da produrre corsi universitari e persino figure manageriali come i “Chief Happiness Officer” - si fonda su modelli e formule matematiche la cui fondatezza è stata criticata da più parti: per la mancanza di solide basi epistemologiche, per la commistione che propone tra tecniche per il benessere e prescrizioni etiche e perché attribuisce all’individuo singolo la maggior parte di responsabilità circa la propria felicità.

Questo articolo propone un “controcanto” a questa “scienza”, con l’aiuto di alcune letture e delle interviste a tre neuroscienziati e un filosofo.

**Parole chiave:** Scienza della felicità – critiche

**Sommario:** 1. “Scienza della felicità”; una formula matematica? – 2. L’assenza della dimensione sociale e l’ambiguità tra promesse di felicità e prescrizioni etiche – 3. Conclusioni con il parere di alcuni esperti

---

<sup>1</sup> Pubblicato il 18 novembre 2025 sulla rubrica “UM 2.0” di «Filodiritto. Quotidiano di diritto, cultura e società».

<sup>2</sup> Due anni dopo, Seligman pubblicò quello che è considerato il Manifesto della Psicologia positiva: cfr. Martin E. P. Seligman e Mihály Csikszentmihalyi, *Positive Psychology: An Introduction*. «American Psychologist», 55 (2000), n. 1, p. 5-14.

---

## 1. “Scienza della felicità”: una formula matematica?

Nel 1998, Martin Seligman, allora presidente dell’American Psychological Association, dichiarò che psicologi e psichiatri non dovevano più occuparsi solo di disturbi mentali e problemi psichici; secondo lui era ora di elaborare modelli e tecniche per insegnare alle persone a stare bene<sup>3</sup>. Fin qui, si sarebbe potuto supporre che fosse un invito a rafforzare le raccomandazioni che aiutano a preservare la salute psicofisica delle persone, un obiettivo peraltro non nuovissimo: di “benessere” erano già in tanti a ragionare, da molteplici angolature. Si pensi, ad esempio, che la Psicologia dello sport risale alla fine del XIX secolo.

Ben presto, però, l’obiettivo del filone della psicologia che egli aveva inaugurato, cd. “Psicologia positiva”, si rivelò in tutta la sua ambizione: non si trattava solo aiutare le persone a restare in salute, ma di occupare un ambito semantico dove fino allora si erano spinti – senza peraltro convergere su una stessa definizione - solo le religioni e la filosofia: la felicità. La “Psicologia positiva” intendeva rappresentare la sintesi e la quintessenza di tutte le religioni e le teorie filosofiche su questo tema. Nacque così la “Scienza della felicità”, con la promessa dichiarata di insegnarci addirittura la *vera felicità*<sup>4</sup>.

In poco più di due decenni, a partire dagli USA per poi diffondersi nel resto del mondo, sulla “Scienza della felicità” si sono moltiplicate pubblicazioni, conferenze, finanziamenti a ricerche, consulenze di esperti, corsi universitari, persino figure manageriali specializzate, insomma tutto un fiorente mercato che incontra il favore di aziende, eserciti, governi preoccupati del morale delle truppe («...perché il nostro piangere fa male a re», cantava Jannacci).

La nuova scienza ha elaborato una formula matematica che assomiglia alla ricetta di una torta:

Felicità = Fattori costituzionali genetici (con peso pari al 50%) + Circostanze della vita (con peso pari al 10%) + Fattori sotto il proprio controllo (con peso pari al 40%).

Numerose critiche a questa scienza si accentrano sui suoi fondamenti epistemologici, ovvero sulla possibilità stessa di elaborare modelli universali di

---

<sup>3</sup> Due anni dopo, Seligman pubblicò quello che è considerato il Manifesto della Psicologia positiva: cfr. Martin E. P. Seligman e Mihály Csikszentmihalyi, *Positive Psychology: An Introduction*. «American Psychologist», 55 (2000), n. 1, p. 5-14.

<sup>4</sup> Martin Seligman, *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*, Free Press, 2002.

---

definizione, misurazione e valutazione della felicità<sup>5</sup> e più avanti vedremo cosa ne pensano alcuni specialisti che ho intervistato.

Per valutare quel (presunto) 40% di fattori di felicità sotto il controllo individuale, la Psicologia positiva elabora precisi modelli di rilevazione degli “ingredienti” della felicità. Il principale modello è il PERMA, acronimo di:

*Positive emotions* (emozioni positive),  
*Engagement* (coinvolgimento in attività percepite come gratificanti),  
*Relationship* (relazioni positive),  
*Meaning* (senso della vita),  
*Accomplishment* (raggiungimento degli obiettivi personali).

Ciascuna di queste dimensioni si articola in specifici indicatori<sup>6</sup>.

Questo modello ha poco in comune col BES, Benessere Equo e Sostenibile, misurato periodicamente in Italia dall'ISTAT<sup>7</sup>. La differenza sta nel fatto che le indagini sul BES rilevano il livello di benessere della collettività prendendo in considerazione soprattutto i fattori ambientali, economici, sociali (livelli di istruzione, di reddito, di occupazione, di salute, di fruizione culturale ecc.), evidentemente presupponendo che questi pesino assai più di quel trascurabile 10% teorizzato da Seligman e allievi.

Ha poco a che fare anche con la “prescrizione sociale”, un mezzo raccomandato in anni recenti ai professionisti sanitari dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, che parte dalla constatazione dell'impatto dei fattori socioeconomici sulla salute e fa leva sul ricorso a servizi e risorse non cliniche della comunità a vantaggio del benessere dei pazienti<sup>8</sup>.

Invece, il PERMA model, la psicologia positiva e la “Scienza della felicità” si concentrano esclusivamente sull'individuo, responsabile di quel (presunto) 40% di fattori sotto il proprio esclusivo controllo.

---

<sup>5</sup> Cfr. B. Mazza, M. Grasso, *La scienza del benessere e i suoi fondamenti teorici: Una revisione critica del paradigma della Psicologia Positiva*. «Rivista di Psicologia Clinica», 1 (2015), p. 9-32, doi: 10.14645/RPC.2015.1.526.

<sup>6</sup> Cfr. Butler, J., & Kern, M. L., *The PERMA - Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing*. «International Journal of Wellbeing», 6(2016), n. 3, p. 1-48, doi:10.5502/ijw.v6i3.526.

<sup>7</sup> <https://www.istat.it/statistiche-per-temi/focus/benessere-e-sostenibilita/>.

<sup>8</sup> Sul sito dell'Istituto Superiore di Sanità è disponibile una pagina descrittiva della “prescrizione sociale” e la traduzione in italiano del toolkit elaborato dall'OMS: [https://www.epicentro.iss.it/politiche\\_sanitarie/oms-toolkit-social-prescribing](https://www.epicentro.iss.it/politiche_sanitarie/oms-toolkit-social-prescribing).

---

## 2. L'assenza della dimensione sociale e l'ambiguità tra promesse di felicità e prescrizioni etiche

Proprio l'assenza della dimensione sociale, lo scaricare sugli individui la responsabilità principale del proprio benessere viene criticata da autori come Edgar Cabanas ed Eva Illouz, che a tal fine hanno inventato un neologismo in traducibile in italiano, *Happycracy*, il cui significato è esplicitato nel sottotitolo del loro libro: *Come la scienza della felicità controlla le nostre vite* (tradotto in italiano da Davide Fassio. Torino, Codice, 2019).

In verità, all'interno del grande filone della psicologia positiva, non tutti cantano all'unisono e ci sono anche autori e autrici che provano a superare lo schematismo del PERMA proponendo approcci più inclusivi. Tra questi c'è Susan David, una psicologa di Harvard che ha co-curato l'*Oxford Handbook of Happiness*<sup>9</sup> e dà lezioni di agilità emotiva agli aspiranti manager, osservando che la rigida classificazione delle emozioni in positive e negative non è adatta a fronteggiare la complessità della vita, anzi è proprio tossica. Traduco dall'inglese alcune sue frasi:

«[...] essere positivi è diventata una nuova forma di correttezza morale. La gente col cancro viene automaticamente invitata a pensare positivo, le donne a non essere così arrabbiate e la lista prosegue. È tirannia. La tirannia della positività. Ed è crudele. È sgarbato. E inefficace. E noi lo facciamo a noi stessi e lo facciamo agli altri»<sup>10</sup>.

E osserva che solo i morti non sono mai stressati, non hanno mai il cuore infranto, non provano mai disappunto per un fallimento. Il disagio, soprattutto in tempi difficili e incerti come i nostri, è il prezzo da pagare per vivere, costruirsi una carriera, mettere su famiglia, lasciare il mondo migliore di come lo abbiamo trovato, insomma per dare un senso alla nostra vita.

E allora, questa è la sua ricetta: Susan David, *Agilità emotiva. Non restare bloccato, accogli il cambiamento e prospera nella vita e nel lavoro*. Traduzione di Massimo Simone e Raffaella Voi; prefazione di Diego Ingrassia. Milano, Giunti Editore, 2018.

Prendiamo ora un altro degli elementi prescritti dal PERMA model, le "relazioni positive" (empatia, accettazione e comprensione dell'altro, ecc.). Come dimostra Lundy Bancroft parlando dei benefici che gli uomini abusanti traggono

---

<sup>9</sup> <https://global.oup.com/academic/product/oxford-handbook-of-happiness-9780198714620?cc=it&lang=en&>

<sup>10</sup> Lo ha affermato nel TED Talk riportato qui: <https://www.mindful.org/real-gift-negative-emotions/>.

---

dal maltrattare le donne<sup>11</sup>, non è affatto detto che l'empatia sia una condizione di felicità:

«La felicità in un rapporto dipende molto dalla capacità di ottenere che i bisogni individuali vengano ascoltati e presi in seria considerazione. Se queste decisioni sono prese con un partner violento, l'altro subirà delusioni e delusioni, dovrà sopportare il sacrificio costante delle proprie esigenze. Il maltrattante, invece, godrà il lusso di un rapporto in cui raramente deve scendere a compromessi, otterrà sempre ciò che vuole in cambio di nulla. [...]

Certamente l'uomo maltrattante perde anche qualcosa a causa del suo agire violento. Perde la possibilità di vivere un vero rapporto intimo con la sua partner, ad esempio, e la sua capacità di provare compassione ed empatia. Ma spesso queste non sono cose alle quali lui dà un qualche valore; quindi, non è in grado di sentirne la mancanza. E anche se volesse una maggiore intimità, quel desiderio è superato dal suo attaccamento ai benefici che gli derivano dagli abusi che perpetra.

[...] I vantaggi che si ottengono per mezzo della violenza sono un grande segreto, raramente menzionato nella nostra società. Perché? Soprattutto perché i maltrattanti sono specialisti nel distrarre la nostra attenzione. Essi non vogliono che si noti quanto questo sistema funzioni bene per loro (e di solito non hanno nemmeno voglia di ammetterlo con se stessi)».

Quindi, l'uomo abusante non ha bisogno di essere empatico per realizzare se stesso: il suo segreto è che maltrattando ottiene potere, sicurezza di sé, libertà di scegliere come impiegare il suo tempo, soddisfazione dei propri bisogni eccetera. Ma siccome sa simulare, e poi la sua relazione con la vittima è positiva dal suo punto di vista, potrebbe ben superare un test sulla felicità. Chi non lo supererebbe probabilmente è la sua vittima.

Da parte mia, non discuto l'utilità delle tecniche per rilassarsi e affrontare i cambiamenti, il malumore o la malinconia evitando di annegarci dentro o spargerli intorno a sé, né di quelle per migliorare l'autoconsapevolezza e la fiducia nelle proprie possibilità, coltivare l'intelligenza emotiva eccetera. Cerco quotidianamente di impararle e di applicarle anche io e sono sicura che possano aiutarmi a vivere e lavorare meglio. Inoltre, ammiro chi riesce sempre a trovare motivi di ottimismo nelle difficoltà e credo di saper distinguere abbastanza bene tra le vittime e i vittimisti essendo convinta che il nostro mondo produca troppi esemplari di entrambe le

---

<sup>11</sup> Lundy Bancroft, *Why Does He Do That? Inside the Minds of Angry and Controlling Men*. Berkley books, 2003, cap. *Ten Reasons to stay the same*. Ho estratto alcuni brani dalla traduzione italiana pubblicata qui: <https://ilricciocornoschiattoso.wordpress.com/2014/07/25/perche-lo-fa/>.

---

categorie e offra poche risposte per le prime e troppe per i secondi.

Ma se da un lato tutte queste pratiche possono aiutare a fare la propria parte per mantenere decenti livelli di salute personale, collettiva e organizzativa, d'altro canto non mi sembra corretto evocare promesse di felicità individuale quando in realtà si vuole insegnare o prescrivere un'etica comportamentale e considererei illiberale un mondo in cui qualcuno applicasse il PERMA model o cose simili alla selezione del personale o alla valutazione della performance individuale, per la serie "Tutti i felici dentro, tutti gli infelici fuori".

### 3. Conclusioni con il parere di alcuni esperti

Per capire se ho torto, ho chiesto a persone più esperte di me - tre neuroscienziati e un filosofo - se si possa scientificamente definire la felicità e se questa possa essere insegnata e misurata. Ecco di seguito una sintesi dei loro pareri (nelle note riporto un breve profilo biografico di ciascuno/a).

Imma Fiorito, psicologa<sup>12</sup>, osserva:

«I libri segnalati su questo argomento mi sembrano un mix di pillole di saggezza e tecniche di rilassamento e di psicologia. Non mi inquieta l'uso del termine "felicità" e non lo trovo inappropriato di per sé, perché tutti cercano la felicità... pure chi scrive i libri. Sicuramente i filosofi hanno provato a definirla nei secoli, ma intorno a questo termine anche tanti psicologi, psicoterapeuti, analisti, artisti, guru hanno detto, pensato e "sentito" tanto, ognuno con la sua metodologia.

Mi meraviglia di più il termine "scienza" accostato a "felicità". Piuttosto, io parlerei di "arte", perché nella mia esperienza (non solo terapeutica), la felicità intesa come realizzazione di se stessi è un'esperienza collettiva e insieme personale non replicabile. Credo però che proprio quest'associazione tra i due termini "Scienza" e "Felicità" crei aspettative, curiosità e che pubblicazioni o programmi con questa intitolazione siano accattivanti, attirino acquirenti».

Giuseppe Sorrentino, neurologo<sup>13</sup>, è più categorico:

---

<sup>12</sup> Imma Fiorito è dirigente psicologa presso la ASL Napoli1 Centro e Docente dell'Istituto di Psicoterapia relazionale di Napoli; è autrice di numerosi saggi su rivista e in volume.

<sup>13</sup> Giuseppe Sorrentino è stato professore ordinario di Neurologia all'Università di Napoli Parthenope, dove tuttora ha incarichi didattici; precedentemente ha lavorato al CNRS INSERM di Strasburgo e all'University of Manitoba a Winnipeg (Canada); ha diretto numerosi progetti di ricerca nazionali e internazionali; ha dato avvio a un laboratorio di analisi tridimensionale del corpo umano in movimento e, in collaborazione con il CNR- ISASI, a un laboratorio per lo studio del connettoma

---

«Dal punto di vista neuroscientifico la “felicità” non esiste. Esistono invece l’edonia<sup>14</sup>, la condizione di chi prova piacere nel fare una cosa, e il suo opposto, l’anedonia.

L’edonia è certamente un driver per l’apprendimento e più in generale per portare a termine con successo un compito, per realizzare un obiettivo. Viceversa, l’anedonia, non riuscire a provare piacere, è un sintomo comune a diverse patologie, ad esempio la malattia di Parkinson, in cui i circuiti dopaminergici sono alterati.

Non mi sorprende che questa “Scienza della felicità” sia stata “inventata” negli USA, dato che negli Stati Uniti spesso si anticipano le direzioni in cui va la storia. Ma ho l’impressione che buona parte della cultura contemporanea si avviti intorno a queste cose anziché concentrarsi sui problemi reali. Poi, se lo scopo del gioco fosse accrescere lo stato edonico, tanto varrebbe ricorrere ai farmaci, che se non altro hanno un effetto comprovato».

Eugenio Mazzeo, filosofo, politico e poeta<sup>15</sup>, è alquanto scettico:

«Non esiste un concetto universale di felicità o un metodo generale per perseguirla. Per alcuni filosofi la felicità è Dio, per altri sono le relazioni erotiche, per altri ancora è la capacità di contentarsi di ciò che si ha, la contemplazione o la rinuncia ai desideri, eccetera.

Che si pensi d’insegnare la felicità è segno che nella società ne circola poca. Queste strategie sono sintomatiche di insoddisfazione sociale e di una crisi valoriale e culturale, ma è come tentare di apporre cerotti su ferite purulente, dubito che siano rimedi efficaci. Poi, se l’azienda ti dice che devi essere felice, quello può essere un modo creativo per farti funzionare meglio. L’importante è saperlo».

Gian Mario Borra, psichiatra e psicanalista<sup>16</sup>, che ha risposto anche a nome del

---

umano; è autore di un fortunato manuale tuttora in commercio e di oltre un centinaio di saggi su rivista sui temi della biologia cellulare delle demenze e del metabolismo delle cellule nervose.

<sup>14</sup> Il termine deriva dal nome di *Hedoné*, che nella mitologia greca era la figlia di Eros e Psiche, la *Voluptas* della mitologia latina.

<sup>15</sup> Eugenio Mazzeo è stato professore ordinario di Storia della Filosofia e poi di Filosofia teoretica in varie università italiane e tuttora svolge incarichi didattici presso l’Università di Napoli Federico II dove è stato, tra l’altro, Preside della Facoltà di Lettere e Filosofia e ha diretto numerosi progetti di ricerca nazionali e internazionali. Eletto nel 2008 alla Camera dei deputati, ha fatto parte della Commissione Cultura, Ricerca e Istruzione; ha pubblicato circa 150 saggi su rivista e in volume, varie raccolte di poesie e migliaia di articoli sui maggiori quotidiani italiani.

<sup>16</sup> Gian Mario Borra è stato primario di Psichiatria all’Ospedale Cardarelli di Napoli. Precedentemente ha lavorato in varie cliniche pubbliche della Campania, tra cui il Frullone di Napoli dove è stato, con Sergio Piro, tra i protagonisti di Psichiatria democratica, il movimento che portò il teatro e l’arte nei manicomi e ne promosse la chiusura, avvenuta con la “legge Basaglia”, a favore di soluzioni

---

suo collega Fabrizio Gambini<sup>17</sup>, invita a diffidare:

«Bisogna distinguere tra la felicità individuale e quella pubblica. La felicità individuale è l'unica vera felicità; la felicità pubblica è la felicità "prescritta". La felicità individuale ognuno la trova (o non la trova) per i fatti suoi e la mia felicità è diversa dalla tua e da quella di un altro, al punto che possono anche entrare in conflitto. Inoltre, la felicità individuale può entrare in conflitto con la "felicità prescritta", quella pubblica. Faccio due esempi.

Secondo la Dichiarazione d'Indipendenza degli Stati Uniti del 4 luglio 1776, ognuno ha diritto a perseguire la propria felicità<sup>18</sup>. La prima stesura della Dichiarazione fu a cura di Thomas Jefferson, padre fondatore e successivamente presidente degli USA. Jefferson era uno schiavista, proprietario di schiavi. Sua moglie gli portò in dote ulteriori schiavi appartenuti alla sua famiglia e, tra questi, Sally Hemings, che era anche la sua sorellastra, poiché suo padre, il suocero di Jefferson, aveva violentato la madre di Sally e da quello stupro era nata Sally, in condizione di schiavitù dalla nascita. Jefferson a sua volta possedette carnalmente Sally, i cui figli (suoi e di Jefferson) divennero anche loro dalla nascita schiavi di loro padre. Se Sally e i suoi figli si fossero ribellati, sarebbero stati presi a bastonate: evidentemente, la felicità personale di Jefferson e degli uomini del suo ceto e della sua mentalità non coincideva con la felicità personale di Sally e dei suoi figli, anzi la felicità degli uni era causa d'infelicità per gli altri.

Dal punto di vista della felicità pubblica, quella prescritta, andava tutto bene, perché allora la schiavitù era considerato un legittimo motore dell'economia. La Dichiarazione d'indipendenza? Di fatto era rivolta a quelli come Jefferson che l'aveva scritta, non agli schiavi che non erano titolari di diritti.

Altro esempio. Il protagonista del romanzo distopico *1984* di George Orwell era un funzionario del Ministero della Verità, aveva una serie di obblighi e godeva della felicità prescritta dal Grande Fratello, capo supremo dello Stato. Appena ebbe trovato la sua personale via per la felicità, cioè l'amore con una donna, entrò in conflitto col Grande Fratello, fu catturato da agenti del Ministero dell'Amore e sottoposto a molteplici torture volte a rieducarlo fino a perdere qualsiasi desiderio di ribellione.

---

terapeutiche rispettose dell'umanità del paziente. Successivamente a quell'esperienza ha promosso e allestito il primo servizio di assistenza psichiatrica territoriale della città.

<sup>17</sup> Fabrizio Gambini, psichiatra e psicanalista, ha diretto il Servizio Psichiatrico di Diagnosi e Cura dell'Ospedale Mauriziano "Umberto I" di Torino ed è autore di numerosi saggi in volume e su rivista.

<sup>18</sup> «tutti gli uomini sono creati uguali [...] essi sono dal Creatore dotati di certi inalienabili diritti, tra questi diritti vi sono la Vita, la Libertà e il perseguimento della Felicità»

---

Probabilmente oggi si teme che la gente possa deragliare e allora si cerca di metterla in riga, anche con soluzioni come la “Scienza della felicità”, ma occorre diffidare da questi tutori. Il mio compito di specialista non è mai stato mettermi davanti a qualcuno a dispensare consigli non richiesti; il mio compito come specialista era *seguire, non precedere*.

Ancora sulla felicità individuale: io sono un individuo etico e sono più felice, ovvero la mia felicità è piena se anche gli altri intorno a me sono felici. A questo scopo posso arrivare a rinunciare a una parte della mia libertà, ma resta il fatto che le vie per trovare la felicità sono esclusivamente le mie».

Mi sembra di poter concludere che nessuno degli intervistati pensa che possa esistere una scienza della felicità o che insegnarla possa servire a migliorare le sorti dell'umanità.

Le conversazioni con loro e le letture che ho fatto sull'argomento mi hanno ulteriormente convinta che etichettare “Scienza della felicità” una commistione tra tecniche per il benessere individuale e prescrizioni etiche renda ambigue le finalità reali di questa operazione e discutibile la sua scientificità.

E voi cosa ne pensate?

## 5. RESPIRO<sup>1</sup>

Rosa Maiello

**Abstract:** Il respiro è la prima fonte di nutrimento ed è prevalentemente un processo automatico, regolato dal cervello in base alle esigenze dell'organismo, dove gli automatismi sono influenzati da stimoli interni ed esterni, compresi quelli di tipo intellettuale e psichico che mobilitano memoria, ragionamento, immagini del mondo e di noi stessi. Per questa ragione, l'OMS ha segnalato che la lettura e altre forme di fruizione culturale, che arricchiscono il nostro paesaggio interiore, hanno un significativo impatto sul benessere individuale.

Le nostre azioni, i nostri comportamenti e le nostre scelte producono effetti sulla respirazione e, in generale, sulla salute fisica e (quindi anche) mentale nostra e altrui. Il prodotto di tutto questo è il benessere collettivo all'interno di un'organizzazione. Chi ha responsabilità di guida o comunque decisionali dovrebbe allora chiedersi: la nostra organizzazione è sufficientemente "ariosa" e generatrice di entusiasmo e ispirazione (che ha lo stesso etimo di *inspirazione*)?

Riflettiamo su questi argomenti lasciandoci ispirare da alcune opere letterarie, cinematografiche e musicali.

**Parole chiave:** respirazione, respiro delle organizzazioni, benessere organizzativo, cultura e benessere

**Sommario:** 1. Dimmi come respiri e ti dirò chi sei – 2. "Di ampio respiro" o "Dal fiato corto"? – 3. Nutrire «quella cosa con le piume» - 4. Cercare le stelle – 5. Dove stare, dove ritornare o da dove fuggire?

### 1. Dimmi come respiri e ti dirò chi sei

Nel 1850, il filosofo Ludwig Feuerbach, commentando un trattato del fisiologo Jakob Moleschott, scrisse una frase destinata a rivoluzionare la filosofia tedesca:

---

<sup>1</sup> Pubblicato il 7 febbraio 2025 sulla rubrica "UM 2.0" di «Filodiritto. Quotidiano di diritto, cultura e società».

---

«L'uomo è ciò che mangia e beve». Dodici anni dopo (1862) nel saggio *Il mistero del sacrificio* o *L'uomo è ciò che mangia*, egli precisò quel concetto: «Perché tu introduca qualcosa nella tua testa e nel tuo cuore è necessario che tu abbia messo qualcosa nello stomaco»<sup>2</sup>. Ciò gli permise di sostenere la tesi che gli premeva, ossia che il progresso morale e civile delle persone e delle società dipende dal miglioramento delle condizioni materiali di vita.

Dunque, per pensare bisogna essere vivi e per vivere bisogna nutrirsi; e qual è il primo indizio del fatto che siamo vivi e quale la prima forma di nutrimento? È il respiro. È stato osservato che, mentre i neonati respirano con tutto il corpo, profondamente, gli adulti perlopiù respirano superficialmente, incamerano ed espellono meno aria di quanta dovrebbero. La respirazione superficiale, o trattenere il respiro, è una reazione tipica degli stati di stress o di paura, un modo istintivo per reagire a un disagio, che però alla lunga lo accresce, riducendo lucidità ed energia vitale e causando irritabilità e patologie varie<sup>3</sup>. Madame de Staël (nome completo: Germaine de Staël Holstein) aveva anticipato una tesi che le neuroscienze hanno poi dimostrato:

«L'uomo volgare scambia per follia il disagio di un'anima che non respira in questo mondo abbastanza aria, abbastanza entusiasmo, abbastanza speranza».

(*La Germania*, libro XIII, cap. IV, 1810).

Le emozioni positive nutrono l'anima (dal greco *ἀνεμος*, "aria" "vento", fiato) e cioè la capacità stessa di respirare bene e condurre una vita che non sia solo sopravvivenza. Non a caso, «Vogliamo il pane, ma vogliamo anche le rose» fu il motto delle operaie delle fabbriche tessili che nel 1912 scioperarono in Massachusetts per ottenere condizioni di lavoro più umane.

La respirazione può essere in parte gestita mediante procedure volontarie - come sa chi pratica sport o tecniche di meditazione trascendentale o di medicina riabilitativa - ma è prevalentemente un processo automatico, regolato dal cervello in base alle esigenze dell'organismo, dove gli automatismi sono influenzati da stimoli interni ed esterni, compresi quelli di tipo intellettuale e psichico che mobilitano memoria, ragionamento, immagini del mondo e di noi stessi. La lettura e altre forme di fruizione culturale, che arricchiscono il nostro paesaggio interiore, secondo

---

<sup>2</sup> Entrambi gli scritti sono raccolti in Ludwig Feuerbach, *L'uomo è ciò che mangia*, traduzione di Elisa Tetamo, a cura di Andrea Tagliapietro, prefazione di Andrea Tagliapietro. Torino, Bollati Boringhieri, 2017.

<sup>3</sup> Ravinder Jerat, Connor Beveridge, *Respiratory Rhythm, Autonomic Modulation, and the Spectrum of Emotions: The Future of Emotion Recognition and Modulation*, «Frontiers in Psychology», volume 11, 14 August 2020, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01980>.

---

l'Organizzazione mondiale per la salute migliorano i livelli di salute e benessere della popolazione, perché aiutano a prevenire le malattie e costituiscono un complemento alle cure<sup>4</sup>.

Su queste basi, possiamo affermare che il nostro modo di vivere, ricordare, immaginare, emozionarci sono influenzati dal e al contempo influenzano il nostro modo di respirare.

## 2. “Di ampio respiro” o “Dal fiato corto”?

Aggiungiamo un altro tassello: noi tutti siamo parte attiva in questo processo, perché le nostre azioni, i nostri comportamenti e le nostre scelte producono effetti sulla respirazione e, in generale, sulla salute fisica e (quindi anche) mentale nostra e altrui, e il prodotto di tutto questo è il benessere collettivo all'interno di un'organizzazione.

Chi ha responsabilità di guida o comunque decisionali dovrebbe allora chiedersi: la nostra organizzazione è sufficientemente “ariosa” e generatrice di entusiasmo e ispirazione (che ha lo stesso etimo di *inspirazione*)?

In prima istanza, vengono in mente gli spazi, l'illuminazione, gli arredi, i servizi da rendere accessibili e confortevoli, inclusi gli ambienti e le tecnologie digitali che mettiamo a disposizione: sentirsi bene accolti dai luoghi che si abitano per tanta parte della giornata concilia concentrazione, inventiva e buona disposizione al lavoro.

Non meno importanti sono le scelte organizzative rispecchiate negli atti e nei documenti, che producono un impatto anche emotivo su chi li legge/utilizza/subisce: una strategia, un piano, un progetto, una relazione, persino un organigramma o un bilancio “di ampio respiro” sono quelli che danno l'idea di abbattere barriere, aprire strade, mostrare prospettive, ampliare l'orizzonte (altra figura implicata è il cuore: “gettare il cuore oltre l'ostacolo”), includere, provocando la gioia di risolvere problemi e la voglia di partecipare all'impresa, proseguire l'opera, condividere; se, viceversa, quei prodotti ci sembrano “dal fiato corto”, o addirittura “asfittici” è perché suscitano un'impressione di chiusura, come se costruissero un recinto, un ambiente ristretto dal quale non si vede l'ora di scappare come il protagonista della canzone di Bob Dylan *Maggie's Farm*:

---

<sup>4</sup> Daisy Fancourt, Saoirse Finn, *What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being?* World Health Organization, Regional office for Europe, 2019, (Health evidence synthesis report; 67), <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289054553>.

---

«ho fatto del mio meglio / per essere ciò che sono / ma tutti vogliono  
che tu / sia proprio come loro / cantano mentre mi schiavizzano e ciò  
m'infastidisce / Non voglio più lavorare nella Fattoria di Maggie»<sup>5</sup>.

E si sa che la penuria d'aria causa affanno, un'esperienza di fatica. Non occorre conoscere la teoria della relatività di Einstein per capire che lo stesso impegno può essere percepito dalla stessa persona come più o meno pesante o noioso, secondo che ad esso sia collegato o meno un sentimento di soddisfazione, o almeno un'aspettativa o la speranza che ne derivi qualcosa di buono e importante.

### 3. Nutrire «quella cosa con le piume»

Quando sembra profilarsi il rischio di disfatta, quando ci si vede persi, ecco, impavida, risuonare la speranza, «quella cosa con le piume» che ci canta melodie dolcissime durante le tempeste e ci rincuora<sup>6</sup>. La speranza è vita («Finché respiro, spero», scrisse Cicerone ad Attico tra il 68 e il 44 a.C.) e viceversa si può morire quando ci abbandona: nel Riccardo III di Shakespeare, Atto V, Scena II, proprio «Dispera e muori!» è il malaugurio scagliato sull'assassino dai fantasmi delle sue vittime. Ed è solo alimentando la speranza contro ogni evidenza che Chuck Noland, il protagonista di *Cast away* (un film del 2000 di Robert Zemeckis interpretato da Tom Hanks) riesce a resistere fino a salvarsi e a tornare a casa, dopo essere precipitato in mare da un aereo incendiato ed essere rimasto per anni su un'isola deserta:

«Sapevo che in qualche modo dovevo restare vivo... in qualche modo  
dovevo continuare a respirare, anche se non c'era più motivo di speranza e  
la logica mi diceva che non avrei più rivisto questo posto.

Così è quello che ho fatto, sono restato vivo, ho continuato a respirare.  
Poi, un giorno, la logica si è dimostrata sbagliata, perché è arrivata  
la marea, mi ha dato una vela e ora eccomi qui, sono tornato a Memphis  
e parlo con te, c'è del ghiaccio nel mio bicchiere... e adesso so cosa  
devo fare... devo continuare a respirare... perché domani il sole sorgerà  
e chissà la marea cosa può portare...».

Chuck Noland aveva una motivazione, uno scopo: tornare a Memphis, alla sua città, alla sua donna, al suo lavoro, ritrovare la sua vita di prima del naufragio. Ma se non c'è un posto agognato cui fare ritorno? Se proprio la solita vita è uno

---

<sup>5</sup> Dall'album *Bringin it all back home*, 1965. La traduzione in italiano del brano citato è mia.

<sup>6</sup> *La speranza è quella cosa con le piume* è una poesia di Emily Dickinson, scritta nel 1861 e pubblicata nella raccolta *Poems*, Boston, Roberts Brothers, 1891. Ne esistono varie edizioni italiane.

---

sprofondare nella solitudine e nei disinganni o un sopravvivere in apnea mentre le speranze si affievoliscono e non c'è neanche un altrove da sognare? Questo è ciò che accade alla protagonista di *Una notte a New York* (2023, regia di Cristy Hall, titolo originale *Daddio*, "Paparino"), un film interamente basato sui dialoghi tra la giovane passeggera (interpretata da Dakota Johnson), persa dietro a uomini egoisti che la fanno sentire indegna d'amore, e il tassista Clark (interpretato da Sean Penn) che la riporta a casa dall'aeroporto mentre attorno a loro scorrono le immagini notturne di un'anonima città piena di luci. Quando arrivano a destinazione, lui prova a incoraggiarla:

«Hai la testa un po' confusa ora, hai paura perché ti sei abituata a non respirare sott'acqua, non importa quanto vai a fondo, tu continui a trattenere il respiro.... Una persona come te... Tu non sei una naufraga, nuota, torna indietro a tutte quelle luci e colori!».

In certi casi, poi, la speranza è una tensione talmente spasmodica da trasformarsi in anèlito (letteralmente, "respiro affannoso"), un desiderio fervente di qualcosa (libertà, amore, giustizia, la terra promessa, Dio, scoprire la formula per un vaccino...), di cui la mente concepisce la possibilità e il corpo avverte dolorosamente la necessità, tanto da mobilitarsi ed essere pronto a giocarsi il tutto per tutto per conquistarla. Il perché lo spiega uno dei protagonisti di *Casablanca* (un film del 1942, diretto da Michael Curtiz):

Rick Blaine: «Ma vi siete mai chiesto se ne vale proprio la pena, se il gioco vale la candela?»

Victor Laszlo: «Sarebbe come chiedere perché respiriamo. Se non respiriamo, moriamo, se noi cessassimo di combattere il mondo perirebbe».

Rick Blaine: «E che importa? Così finirebbero le mie miserie».

Victor Laszlo: «Sapete chi sembrate? Uno che cerca di convincersi di qualcosa a cui nel profondo del cuore non crede».

Ricordate la storia? *Casablanca* è una città del Marocco che nel 1942 era un protettorato francese mentre la Francia era guidata da un regime filonazista; la scena si svolge al Rick's Café, un locale frequentato da poliziotti francesi, ufficiali tedeschi, oppositori, reduci e transfughi di guerre di liberazione passate e presenti, e poi faccendieri e trafficanti che lucrano su tutto questo. Victor Laszlo (interpretato da Paul Henreid) è un comandante della resistenza cecoslovacca, Rick Blaine (interpretato da Humphrey Bogart) è il titolare del locale, uno statunitense che di fare l'eroe ne avrebbe avuto abbastanza, avendo combattuto in Spagna dalla parte dei repubblicani, contrabbandato armi in Etiopia contro gli invasori italiani e infine rischiatto di finire alcolizzato per dimenticare l'abbandono da parte della donna amata, Ilse (interpretata da Ingrid Bergman), moglie di Victor. Il loro idillio era nato

---

tempo prima a Parigi, poi lei era tornata a stare con suo marito nella città occupata e ora sono arrivati insieme a Casablanca perché Victor è ricercato; Victor sa che Rick possiede due lasciapassare in bianco per l'espatrio ed è pronto a sacrificarsi: gli chiede di partire con lei per Lisbona e da qui verso la salvezza negli Stati Uniti, mentre lui resterà ad affrontare il suo destino. In questa scena Rick non s'impegna, posa a fare il cinico, è ancora risentito con la donna che lo aveva abbandonato ma, dopo varie vicissitudini, nel finale sarà Victor e non lui a salire su quell'aereo con Ilse, perché sarà proprio Rick il cinico, che in realtà è un sentimentale, a rischiare la pelle per farli scappare via insieme.

#### 4. Cercare le stelle

Non fosse stato per quell'anelito, per quel desiderio di un mondo migliore ("desiderio", da *de-sidera*, "senza stelle", stelle che mancano e andiamo cercando) che ha accomunato e indotto al sacrificio tante vite, il mondo non si sarebbe mai liberato dal nazifascismo né si sarebbe mai dotato, nel 1948, di una carta dei diritti umani fondamentali che avrebbe dovuto favorire la pace tra i popoli: vale la pena tenerlo a mente oggi, pochi anni dopo una pandemia da cui l'umanità sarebbe potuta uscire più saggia mentre invece imperversano in tutti i continenti guerre calde e fredde e nuove frontiere vengono edificate contro nemici reali o temuti.

Per farsi forza in quegli anni durissimi restava poco più dei sogni a cui aggrapparsi, sogni come quello di *Youkali*, l'isola meravigliosa immaginata da Roger Fernay nel testo scritto nel 1935 sulle note di un tango-habanera di Kurt Weill:

«[...] È la speranza / Che è nel cuore di tutti gli esseri umani / La liberazione / Che tutti aspettiamo domani / Youkali è il paese dei nostri desideri / Youkali, è felicità, è piacere / Ma è un sogno, una follia / Non esiste Youkali»<sup>7</sup>.

E poi la liberazione arrivò e, dopo i festeggiamenti, cominciarono la ricostruzione e nuove contese. Ecco un brano da un libro di Christa Wolf, *Il cielo diviso*, scritto nel 1963, poco dopo la costruzione del muro che divise Berlino e l'Europa, e anche i destini individuali di persone come i due protagonisti del libro che in questo dialogo si danno addio:

«Un tempo, le coppie d'amanti prima di separarsi cercavano una stella,

---

<sup>7</sup> Ho tradotto le strofe finali del testo originale, in francese: «[...] C'est l'espérance qui est au coeur de tous les humains,/ La délivrance que nous attendons tous pour demain, / Youkali,/ C'est le pays de nos désirs, / Youkali, / C'est le bonheur, c'est le plaisir,/ Mais c'est un rêve, une folie, / Il n'y a pas de Youkali!».

---

su cui i loro sguardi la sera potessero incontrarsi. Che cosa dobbiamo cercare noi? “Il cielo almeno non possono dividerlo” disse Manfred beffardo. Il cielo? Tutta questa cupola di speranza e di anelito, di amore e di tristezza? “Sì invece” disse lei piano. “Il cielo è sempre il primo a essere diviso”<sup>8</sup>.

Ora vi starete chiedendo ciò che si chiede uno dei protagonisti di quella sanguinosa commedia delle vanità e degli equivoci che è il film *Burn after reading* - *A prova di spia* (2000, regia di Joel ed Ethan Coen):

Direttore CIA: «Che abbiamo imparato, Palmer?»

Agente Palmer: «Non lo so, signore.»

Direttore CIA: «Non lo so nemmeno io... Forse abbiamo imparato a non farlo più!»

Agente Palmer: «Sì, signore!»

Direttore CIA: «Anche se non so che cosa abbiamo fatto!»

Agente Palmer: «Sì, è difficile... a dirsi».

Noi però potremmo imparare qualcosa di più del direttore della CIA, a maggior ragione se poi, come accade ad alcuni di noi, quelle in cui abbiamo la fortuna di trovarci sono istituzioni della conoscenza (università, scuole, archivi, biblioteche), che condividono una missione senza confini, al servizio delle nuove generazioni, del futuro, e che perciò non possono che produrre «anche le rose».

## 5. Dove stare, dove ritornare o da dove fuggire?

Per esempio, potremmo chiederci: noi, nella nostra organizzazione, quali speranze e desideri coltiviamo o suscitiamo?

Assomigliamo a qualcuno dei personaggi citati o vi troviamo somiglianze in coloro che lavorano con noi? Riconosciamo un Chuck che ha fatto di necessità virtù imparando ad attrezzarsi per andare avanti e guarda al domani e agli imprevisti con ottimismo? Oppure c'è qualcuno come la ragazza in apnea per la quale un posto vale l'altro, tanto sono tutti inospitali? Non saremo mica uno dei suoi “paparini” che la maltrattano o le concedono poche briciole di attenzione? O magari siamo bravi proprio come Clark il tassista a trovare le parole che curano? E c'è tra noi un Rick apparentemente cinico e ruvido, che però al momento del bisogno è pronto a congegnare una strategia rischiosissima per sé e vincente per tutti gli altri? O un Victor, difensore degli oppressi? E tutte queste persone si parlano, si danno retta o

---

<sup>8</sup> La prima edizione italiana dell'opera, per i tipi di E/O, è del 1983.

---

vanno ognuna per i fatti suoi?

E com'è l'esperienza di lavorare qui? A cosa somiglia il nostro ente? È come l'isola del naufragio di *Cast away*, un posto da dove scappare, o come Memphis, dove il protagonista desidera tornare? È come la New York spersonalizzante di *Daddio* dove tutto è in movimento e nessuno conosce nessuno, o come Casablanca, luogo di passaggio dove arriva e resta chi ha già perso tutto? O ancora è come la Berlino delle divisioni e delle cospirazioni, o la Washington degli intrighi e delle vacuità?

Dubito che qualcuna sia proprio come Youkali, troppo bella per essere vera, ma scommetto che molte sono un po' come l'Italia descritta da Mme de Staël nel libro *Corinna ou de l'Italie*, 1807, un buon terreno dove, motivando le persone, coltivando i talenti e facendo entrare aria fresca, si riesce a venire a capo di tante difficoltà:

«[...] ma date uno scopo a questi uomini e li vedrete in sei mesi divenir capaci di tutto. [...] Non si può non interessarsi vivamente a questo popolo, che respira con avidità quel po' d'aria che l'immaginazione fa penetrare attraverso i limiti che lo rinserrano»<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> La prima edizione italiana dell'opera, per i tipi di G. Truffi, è del 1832.

**SEZ. II**  
**LA PERSONA AL CENTRO**

## 6.

# BELVE

**Aldo Piccone**

**Abstract:** Questo testo, in forma di monologo indirizzato a un neonato, mette in scena con ironia amara e lucidità critica la genesi di una “belva”: l’adulto che, diventato capo, esercita un potere aggressivo, svalutante e autoritario. Attraverso una progressione che va dall’infanzia alla vita lavorativa, il racconto mostra come la cultura della prestazione, l’educazione delegata, la competizione permanente e la promessa di una carriera “luccicante” costruiscano voragini affettive e identitarie, colmate poi con riconoscimento, controllo e dominio sugli altri. Ne emerge una riflessione sulla responsabilità individuale e collettiva: dietro ogni comportamento si muove una storia, e la cattiveria non è tanto un destino quanto un processo di incattivimento, alimentato da modelli sociali che trasformano la cura in performance e le relazioni in strumenti.

**Parole chiave:** potere, autoritarismo, leadership tossica, cultura della performance, educazione, competizione, identità, responsabilità collettiva, relazioni, lavoro

Domanda facile: quante volte abbiamo patito comportamenti incomprensibilmente autoritari, aggressivi, svalutanti e meschini da parte di qualcuno che avrebbe dovuto avere il ruolo di aiutarci e guidarci?

Domanda difficile: quante volte, questi comportamenti, li abbiamo posti in essere noi?

Ancor più difficile: che ci si trovi da una parte o dall’altra - e in genere lo si è alternativamente in entrambe - siamo in grado di intuire che dietro un comportamento quasi sempre si agita (anche) la storia di una persona?

Non so se si nasca cattivi. Più probabilmente ci si incattivisce strada facendo.

---

Dicevamo, c'è dietro una storia. E come ogni storia, parte dall'inizio...

Caro neonato, buongiorno e benvenuto.

Se la domanda non fosse inflazionata, ti chiederei: che belva vorresti diventare?

Li vedi quelli lì? Sono i tuoi genitori. Abbi pazienza, non li scelgo io.

Ti ho conosciuto in occasione di un paio di imbarazzanti eventi mondani tenutisi prima che nascessi. Hanno nomi strani e si chiamano *baby shower* e *gender reveal party*. Non mi dilungo. Non ti voglio rovinare l'imbarazzo per quando ne scoprirai da te il significato, interrogando il tuo tablet, appena saprai leggere, più o meno verso i quattro anni. E no, non sarai un genio. Ti avranno solo tediato precocemente.

Quella signora un po' strana che sta con te più tempo di tutte le altre non è tua parente. È la tata. Nanny per quelli che si danno un tono. Un tempo era più prosaicamente la baby sitter. Oggi, che *sitter* è usato anche per cani, gatti, volatili e fiori, nanny suona più morbido.

I tuoi genitori l'hanno scelta dopo un lungo casting. Parla tre lingue e per tua sfortuna tutte con te. Ha importanti esperienze pedagogiche ed è incaricata di dirti i no che dovrebbero dirti i tuoi genitori, se solo ci fossero. Lavorano molto, sai? Dicono che lo fanno per te. Se sia vero o meno, lo scoprirai.

Appena sarai in grado di camminare sarà la nanny che ti porterà a nuoto, appena parlerai a teatro, appena manderai tutti al diavolo dallo psicologo.

Ah, quello è il vasino. Sarebbe carino da parte tua che riuscissi a farci dentro cacca e pipì prima dei due anni. I tuoi genitori vorrebbero tanto sbaragliare la concorrenza e vantarsene per primi sulla chat del nido.

Farai certamente uno sport, forse due. Ma potrebbero essere tre. Dobbiamo capire dove sei bravo e lì insistere. Se non ti piacerà quello che fai, pazienza. Scoprirai l'ebbrezza di vincere, la vertigine di dominare chi porta la colpa di non essere primo, e questo emenderà largamente la mancanza di gusto per ciò che fai.

Comunque bravo, hai già intuito: se riuscirai proprio bene in qualcosa, sarai amato di più. Sarai tanto più guardato quanto più saranno buoni i tuoi risultati. Ti devi equipaggiare per il mondo che abbiamo preparato per te.

Per qualche anno non potrai ribellarti più di tanto. In adolescenza dovrai però trovare un modo per sopravvivere a questa vita di prestazioni. Tra i ragazzi di oggi funziona bene tagliarsi o procurarsi delle bruciate. Serve per annegare il dolore

---

esistenziale in quello fisico. In attesa che tu possa ritornare a mettere risultati sul piatto, s'intende. Altri ragazzi si chiudono in casa, per sempre. Ma dà più nell'occhio.

Se sarai un bastardo matricolato non importerà a nessuno e guai a te se riuscirai a vivere in pace pur non essendo un fenomeno in qualcosa.

Se proverai disagio daremo colpa alla società, ma le gocchine le dovrai prendere tu. Che poi, con le compagnie giuste, gli psicofarmaci fanno anche curriculum.

Dovrai studiare ma la scuola, l'università e la cultura non servono per vivere meglio, per guardare al mondo e alle sue contraddizioni con pacificata ma vigile consapevolezza. No. Servono per avere più nozioni, utili - anche qui - a dominare chi porta la colpa dell'incoltezza. Puntiamo a farti laureare, ma faremo di te un laureato ignorante.

Ti devi realizzare e per farlo c'è solo un modo: lavorare. Fino a che non farai il lavoro dei tuoi capricci sei autorizzato a pensarti come un inutile semilavorato e a considerare ogni altra persona che potrebbe per sventura (sua, ma tu crederai tua) passarti accanto come a un ingombrante impedimento. Le stesse relazioni che rifiuterai con vibrante convinzione a trent'anni, le reclamerai a cinquanta per diritto.

Ti verrà sventolata sotto al naso una luccicante carriera e mediante questa sarai tenuto al guinzaglio. Sopporterai molte cose fino a che scoprirai che tra carriera luccicante e vita luminosa c'è una bella differenza. Ma visto che questa lucidità arriverà all'esito di una delusione, per te sarà pronta l'etichetta della volpe che rinuncia al grappolo d'uva troppo in alto. E non vorrai mica fare figure?

Probabilmente ciò che ti darà da mangiare non sarà il lavoro che avevi sbandierato ai quattro venti che avresti fatto, date le tue grandi capacità e tutto il capitale di vita impegnato. La cosa curiosa è che non importerà a nessuno, se non a te, e che ti penserai come un fallito. Ad ogni modo, quando la crisi inizierà a mordere, nel welfare aziendale ci saranno servizi offerti da persone che fanno a pagamento le cose che facevano gratis i tuoi amici. Quando ancora ne avevi.

Non farai un mestiere. La cura, l'amore, la perizia, la responsabilità su una parte di mondo che puoi contribuire a migliorare sarà misurata in termini di performance, indicatori da raggiungere, piani da rispettare... un regime totalitario che satura ogni spazio libero. Il pensiero? Far sedimentare qualcosa? Roba da segaioli. Tu devi produrre.

Ma non sarai solo, tranquillo. Ti farò lavorare così tanto con altri sventurati che come te hanno una "certa" ambizione che prima o poi diventerete familiari l'un l'altro, per il solo fatto di essere pesci nella stessa pozzanghera che ambiscono a

---

nuotare in una boccia appena più grande. Sarete una bella famiglia fintanto che il salto non lo farà solo uno. Poi guerra, risentimenti, rivendicazioni, maldicenze, insinuazioni, calunnie.

Ed eccoci qui: se tutto procede come previsto, la tua vita sarà così piena di voragini che mendicherai sostanze riempitive per il resto dei tuoi giorni.

La fame di attenzioni, di affetto, di sentire che vali a prescindere dai risultati che consegui... verrai pungolato su cose per cui sei ipersensibilizzato dalla nascita e ti elargirò, centellinandola, qualcosa che ci assomiglia vagamente. E tu scodinzolerai nell'attesa di un croccantino.

Ecco, sei pronto per fare il capo.

Dopo averti aiutato a rovinare la tua vita, sono sicuro che posso lasciarti da solo a rovinare quella di molti altri.

Buona, terribile, vita, capo!

## 7.

# LA DERIVATIVE INTELLIGENCE E IL CREPUSCOLO DELL'UMANO

Vincenzo Candido Renna

**Abstract:** L'intelligenza artificiale, come oggi la intendiamo, è già vecchia. Non nel senso tecnico, ma nel suo respiro concettuale. Essa appartiene ancora al paradigma meccanicistico della rappresentazione: l'uomo progetta, la macchina esegue, e tra i due si tende un filo sottile di controllo e di simulazione. Ma ciò che si affaccia ora - e che il titolo "Derivative Intelligence" evoca con inquietante precisione - è qualcosa di più sottile: un'intelligenza che non imita, ma deriva; che non copia, ma si genera da sé, in un ciclo di retroazione continua, come un riflesso che lentamente diventa sostanza. La Derivative Intelligence non è più lo strumento, ma la traccia dinamica di un'intenzionalità esternalizzata. Questo saggio esplora le implicazioni filosofiche e giuridiche di questa trasformazione, attraverso le lenti del pensiero contemporaneo di Byung-Chul Han, Maurizio Ferraris e Paolo Benanti, interrogando il rapporto tra diritto, tecnica ed etica nell'era dell'intelligenza derivata.

**Parole chiave:** intelligenza artificiale, AI, Umanesimo manageriale, Umanesimo, Derivative Intelligence, diritto algoritmico, etica dell'IA

**Sommario:** 1. L'intelligenza artificiale al crepuscolo del paradigma meccanicistico - 2. La società della trasparenza e l'intelligenza derivata - 3. Il diritto spiazzato: dalla ratio iuris alla ratio calculi - 4. Il nuovo realismo e la resistenza della realtà - 5. L'algoritmica e il discernimento - 6. Il costituzionalismo digitale e la questione antropologica - 7. La dissoluzione metafisica della responsabilità - 8. Conclusioni: custodire il mistero del giudicare.

## 1. L'intelligenza artificiale al crepuscolo del paradigma meccanicistico

L'intelligenza artificiale, come oggi la intendiamo, è già vecchia. Non nel

---

sensu tecnico, ma nel suo respiro concettuale. Essa appartiene ancora al paradigma meccanicistico della rappresentazione: l'uomo progetta, la macchina esegue, e tra i due si tende un filo sottile di controllo e di simulazione.

Ma ciò che si affaccia ora - e che il titolo "Derivative Intelligence" evoca con inquietante precisione - è qualcosa di più sottile: un'intelligenza che non imita, ma deriva; che non copia, ma si genera da sé, in un ciclo di retroazione continua, come un riflesso che lentamente diventa sostanza.

La Derivative Intelligence non è più lo strumento, ma la traccia dinamica di un'intenzionalità esternalizzata. Non calcola: riproduce. Non ragiona: modella. È il momento in cui il pensiero umano si replica nei circuiti, e il risultato non è più un "altro", ma un "simile": una proiezione che pensa al posto nostro, e a volte - più sottilmente - contro di noi.

## **2. La società della trasparenza e l'intelligenza derivata**

Byung-Chul Han ha descritto con lucidità il paradosso della "società della trasparenza": tutto dev'essere visibile, tracciabile, ottimizzato, e così, nel tentativo di eliminare l'opacità, scompare il senso.

L'intelligenza derivata nasce precisamente da qui: è l'intelligenza di un mondo che non ha più zone d'ombra, dove il sapere coincide con il controllo e la conoscenza si riduce a informazione. Non è il trionfo dell'intelligenza, ma la sua stanchezza automatizzata.

## **3. Il diritto spiazzato: dalla ratio iuris alla ratio calculi**

In questo scenario, il diritto si trova spiazzato. La sua forza è sempre stata l'opacità interpretativa, la lentezza della decisione, la mediazione del dubbio. Ma l'algoritmo non conosce dubbi: esegue. La Derivative Intelligence non argomenta, deduce. È il rovescio della razionalità giuridica, che vive di discrezionalità e misura.

Se la prima è calcolo, la seconda è giudizio.

---

Qui si apre lo spazio filosofico decisivo: la sostituzione della ratio iuris con la ratio calculi.

## **4. Il nuovo realismo e la resistenza della realtà**

Maurizio Ferraris, nel suo “Nuovo Realismo”, ci invita a non smarrire il peso dell’ontologia. La realtà, dice, non è un costrutto linguistico né un algoritmo sociale: è ciò che resiste. Applicato a questa materia, il suo ammonimento vale come principio di diritto naturale del XXI secolo.

L’IA, e ancor più la Derivative Intelligence, dissolvono la resistenza della realtà nella manipolazione dei dati; il diritto deve restituire peso al mondo, restituire realtà all’esperienza, incarnare ancora l’idea che non tutto ciò che è computabile è legittimo.

## **5. L’algoretica e il discernimento**

Paolo Benanti, teologo e filosofo dell’algoretica, propone un’altra chiave: non basta regolare la macchina, bisogna educarla. L’etica degli algoritmi non può limitarsi alla “compliance”, deve farsi discernimento.

La Derivative Intelligence è il punto in cui la tecnica diventa teologia implicita: produce il suo mondo, impone la sua verità, genera il suo criterio di valore. È allora che l’etica - e con essa il diritto - devono tornare a essere il luogo del limite. Non della proibizione sterile, ma della custodia dell’umano.

## **6. Il costituzionalismo digitale e la questione antropologica**

Le riflessioni più recenti sul costituzionalismo digitale ci ricordano che la sfida dell’IA non è solo tecnica, ma antropologica. Il gruppo BioDiritto, nello studio “Intelligenza artificiale e costituzionalismo contemporaneo” (2024), ha evidenziato come i principi costituzionali - trasparenza, eguaglianza, primato della persona - siano oggi chiamati a misurarsi con decisioni automatiche e opache.

---

In questa prospettiva, la Derivative Intelligence diventa anche questione di giustizia, di potere, di libertà.

Il diritto, come ha ricordato il Consiglio di Stato (sez. VI, 6 giugno 2025, n. 4929), deve accompagnare ogni uso di intelligenza artificiale con principi di conoscibilità, comprensibilità, non esclusività e non discriminazione algoritmica. Quando l'IA esclude dal processo decisionale il contributo umano, nasce un "provvedimento amministrativo algoritmico", che va interpretato alla luce di nuovi canoni ermeneutici e di antichi valori di garanzia.

È la prova che il diritto resta, nonostante tutto, la grammatica dell'umano nel linguaggio delle macchine.

## **7. La dissoluzione metafisica della responsabilità**

La Derivative Intelligence non è dunque una rivoluzione, ma una mutazione. È l'estinzione silenziosa dell'autore, il passaggio dal pensare al riprodurre, dal giudicare al correlare. L'idea stessa di responsabilità - cardine del diritto e della persona - si sfibra quando l'agente è diffuso, condiviso, inscritto nel codice. Siamo di fronte a una dissoluzione metafisica della colpa: tutto accade, nulla risponde.

Eppure proprio qui il diritto deve ritrovare la sua missione originaria: quella di dare nome, contorno e conseguenza all'atto.

## **8. Conclusioni: custodire il mistero del giudicare**

Byung-Chul Han direbbe che siamo stanchi di essere liberi. Ferraris ammonirebbe che la realtà non perdona chi la nega. Benanti ci ricorderebbe che la tecnica, se non è etica, diventa idolatria. Tre prospettive, una stessa diagnosi: l'intelligenza derivata rischia di essere il luogo in cui l'uomo perde se stesso credendo di moltiplicarsi.

E allora la filosofia del diritto deve tornare ad essere ciò che sempre fu: un esercizio di vigilanza sull'eccesso di ragione. In un mondo che sogna di delegare il giudizio alla macchina, il compito del giurista e del filosofo è quello di custodire il mistero del giudicare.

Perché, come accade nei migliori paradossi hegeliani, solo l'irriducibile errore

---

umano può ancora salvare la giustizia dalla perfezione della macchina.

- Byung-Chul Han, *La società della trasparenza*, Nottetempo, 2014.
- Byung-Chul Han, *La società della stanchezza*, Nottetempo, 2012.
- Maurizio Ferraris, *Manifesto del nuovo realismo*, Laterza, 2012.
- Maurizio Ferraris, *Documanità. Filosofia del mondo nuovo*, Laterza, 2021.
- Paolo Benanti, *Homo Faber. Il rischio delle tecnologie autonome*, Marietti, 2018.
- Paolo Benanti, *Le macchine sapienti. Intelligenza artificiale e decisione umana*, Mondadori, 2022.
- Gruppo BioDiritto, *Intelligenza artificiale e costituzionalismo contemporaneo*, 2024.
- Ugo Ruffolo e Andrea Amidei, *Diritto dell'Intelligenza Artificiale*, Luiss University Press, 2024.

## 8.

# LA CHIAVE A STELLA O DELLA NOBILTÀ DEL LAVORO<sup>1</sup>

**Rosa Maiello**

**Abstract:** Gli antichi concepivano il lavoro come pena da riservare agli ultimi anelli della scala sociale, sollevandone coloro che, per fortuna e lignaggio, erano più vicini agli dèi. Ci sono voluti molti secoli perché si affermasse nella storia il valore del lavoro, come insieme di diritti e come espressione di civiltà: la civiltà della competenza, fondata sulla conquista dell'autonomia attraverso l'esercizio della capacità trasformativa sulla natura, inclusa la propria.

Ma per amare il proprio lavoro bisogna avere fiducia in questa capacità e in una qualche ragion d'essere, per sé e per altri, dell'opera che si va producendo. Nella "società liquida" questa fiducia appare in crisi e il lavoro rischia di essere concepito solo come una condizione abilitante per sopravvivere o consumare.

Le strutture produttive, le istituzioni della conoscenza e i sistemi di comunicazione possono certamente influire, nel bene e nel male, sulla percezione individuale e collettiva del valore, ma dobbiamo ricordare che a loro volta sono prodotti umani, risultato dell'attività di coloro che vi lavorano.

**Parole chiave:** valore etico del lavoro – civiltà della competenza – etica del lavoro e "società liquida"

**Sommario:** 1. Dalla pena al valore. Nascita del Lavoro con la maiuscola – 2. La "civiltà della competenza" – 3. Solo una condizione abilitante? Il lavoro nella "società liquida"

## 1. Dalla pena al valore. Nascita del Lavoro con la maiuscola

Siamo a luglio, fa caldo e chi è al lavoro forse sogna di essere in vacanza.

---

<sup>1</sup> Pubblicato il 22 luglio 2025 sulla rubrica "UM 2.0" di «Filodiritto. Quotidiano di diritto, cultura e società».

---

Eppure, proprio ora vorrei cambiare prospettiva e parlarvi di Lavoro con la maiuscola.

Il termine viene dal latino *Labor*, che significa “fatica”, sforzo”, ma deriva «... dalla radice *Labh*, che sembra avere il senso proprio di “afferrare” e quello figurato di “volgere il desiderio, la volontà, l’intento a q.c., agognare, intraprendere, ottenere, impossessarsi»<sup>2</sup>.

Conoscete la frase (attribuita a Charles Darwin) «Il lavoro nobilita l’uomo»? Era il motto di mio nonno materno e sarà anche per questo che ho sempre pensato al Lavoro come a una condizione importante e desiderabile dell’esistenza.

L’idea del lavoro come valore umano era affiorata in qualche autore latino (Virgilio: «*labor omnia vincit*»; Appio Claudio Cieco: «*homo faber fortunae suae*»), ripreso poi durante l’Umanesimo, ma si è affermata solo in epoca moderna.

Nell’antichità – se pensiamo alla Genesi biblica che narra della cacciata di Adamo ed Eva dal Giardino dell’Eden per aver rubato una mela dall’albero della conoscenza, o a Esiodo che ne *Le opere e i giorni* narra le conseguenze della vendetta di Zeus per il furto del fuoco divino ad opera di Prometeo – si credeva fosse esistita un’età aurea in cui gli esseri umani erano vicini agli dèi, la terra donava copiosamente i suoi frutti ed essi erano liberi tutto il giorno di nutrirsi, oziosi, giocare e godere. In effetti, quello era lo stato di natura, ma non so quanto fosse felice e gioioso per una specie di ominidi che non era neanche tanto forte fisicamente rispetto alle altre specie animali. Sentite la maledizione di Zeus a Prometeo:

«O di Giapèto figlio, maestro di tutte le astuzie,  
t’allegri tu, che il fuoco m’hai preso, m’hai tesa la frode;  
ma gran cordoglio, per te, sarà fra le genti venture:  
ch’io darò loro, in cambio del fuoco, un malanno che tutti  
accoglieranno con gioia, gran festa facendo al malanno»<sup>3</sup>

Il “malanno” inviato da Zeus sapete qual era? La donna, la bella Pandora, colei che poi scopercchiò il famoso vaso facendone uscire tutti i mali del mondo! Perché gli uomini, in quella mitica età dell’oro, nascevano come le pere, cadendo dagli alberi. Capite che allegria, un mondo senza le donne?

Come che sia, in quelle rappresentazioni il lavoro era unicamente fatica, parte del castigo, conseguenza della perdita della prossimità al divino.

---

<sup>2</sup> Dal *Dizionario etimologico online*, versione web del *Vocabolario Etimologico della Lingua Italiana* di Ottorino Pianigiani, voce *Lavoro*, <https://www.etimo.it/?term=lavoro>.

<sup>3</sup> Esiodo, *Le opere e i giorni*, VIII Secolo a.C.

---

E per molti secoli dopo il lavoro è stato affidato agli ultimi anelli della scala sociale.

Poi arrivò Hegel, con la “Fenomenologia dello spirito” (1807), a dimostrare che la dialettica servo-padrone alla lunga vede prevalere il servo, quello dei due più capace di provvedere al sostentamento di entrambi.

Ma solo nel XX secolo si affermano (almeno sulla carta) il lavoro come dovere e come diritto di tutti «secondo le proprie possibilità e la propria scelta» a contribuire al progresso della società e i Lavoratori come soggetto sociale cui va garantita «un'esistenza libera e dignitosa» (per dirla con le parole della nostra Costituzione).

E se quel complesso di fondamentali obblighi e garanzie che formano il “Diritto del lavoro” deriva senz'altro dalla scoperta del valore nobilitante del lavoro, tuttavia essi non esauriscono il discorso su questo tema, che attiene anzitutto alla capacità trasformativa dell'umano sulla natura, inclusa la propria: il lavoro è la rivincita di Prometeo, la conquista da parte dell'essere umano dell'autonomia, della possibilità di essere artefice del proprio destino, inventando da sé mezzi e modi per trasformare le cose della natura insufflandovi la sua stessa anima, e di condividere i risultati di questo impegno.

## 2. La “civiltà della competenza”

Per questo, come osservava Primo Levi:

«Se si escludono singoli istanti prodigiosi che il destino ci può donare, l'amare il proprio lavoro (che purtroppo è privilegio di pochi) costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra: ma questa è una verità che non molti conoscono»<sup>4</sup>

Il libro citato racconta le conversazioni tra l'autore, chimico e scrittore, con un operaio specializzato di una grande azienda torinese, Libertino Fassone detto Tino, che se ne va in giro per il mondo a montare tralicci e gru, fiero e soddisfatto di ogni nuovo cimento.

Scrive ancora Levi:

«Tutti e tre i nostri mestieri, i due miei e il suo, nei loro giorni buoni

---

<sup>4</sup> Primo Levi, *La chiave a stella*, prima edizione Torino, Einaudi, 1978.

---

possono dare la pienezza... insegnano a essere interi, a pensare con le mani e con tutto il corpo, a non arrendersi davanti alle giornate rovesce ed alle formule che non si capiscono, perché si capiscono poi per strada; ed insegnano infine a conoscere la materia e a tenerle testa [...] Siamo rimasti d'accordo su quanto di buono abbiamo in comune. Sul vantaggio di potersi misurare, del non dipendere da altri nel misurarsi, dello specchiarsi nella propria opera. Sul piacere del veder crescere la tua creatura [...], e dopo finita la riguardi e pensi che forse vivrà più a lungo di te, e forse servirà a qualcuno che tu non conosci e che non ti conosce».

Sta nell'Opera il valore nobilitante del Lavoro e questo valore travalica di gran lunga quello di scambio, misurabile con la sua (eventuale) remunerazione (p.es., nel caso di Levi, l'incasso dalle vendite dei suoi libri; nel caso di Tino, il salario che percepiva). E, per inciso, travalica anche la cosiddetta "età lavorativa": è lavoro tutto ciò che mobilita il nostro impegno e le nostre competenze e abilità, che a volte ci induce anche a sfidare circostanze avverse e che si traduce in un risultato osservabile (anche se non necessariamente tangibile), con un valore d'uso per qualcuno.

È un valore morale, civile e relazionale, che si manifesta nel tempo osservando la modificazione che la nostra opera ha determinato in noi stessi e negli altri rispetto a prima di essere prodotta: l'impatto che ha avuto la lettura dei libri di Primo Levi su generazioni di lettori e prima ancora quello che ha avuto su di lui scriverle; l'utilità dei tralicci montati da Tino e prima ancora quello che ha avuto su di lui installarli.

Italo Calvino riconobbe a Levi il merito di avere restituito, con questo libro:

«un'immagine (felicitemente "inattuale" rispetto agli umori dei tempi) di quella quasi ignota civiltà della competenza che pure esiste in Italia, ed in cui rivive l'antica nobiltà dell'artigiano che fa le cose con le proprie mani»<sup>5</sup>.

### **3. Solo una "condizione abilitante"? Il lavoro nella società liquida**

Se già sul finire degli anni Settanta del secolo scorso quella era un'immagine inattuale, ci sarebbe da chiedersi come possa apparire oggi, nella "società liquida",

---

<sup>5</sup> La citazione è tratta dalla presentazione, anonima ma sicuramente attribuibile a Calvino, pubblicata sulla quarta di copertina della prima edizione del libro.

---

in cui le relazioni – quelle personali e quelle lavorative - sono sempre più labili e precarie e in cui da un giorno all'altro anche le competenze acquisite potrebbero non valere più nulla.

E poi, per amare il proprio lavoro e sperimentare quella sensazione di pienezza nel tempo che vi si dedica di cui parla Levi, bisogna avere fiducia, da un lato, nelle proprie capacità e, dall'altro, in una qualche ragion d'essere, per sé e per altri, dell'opera che si va producendo: è questo che ce la rende desiderabile e meritevole di dedizione.

Scrive Zygmunt Bauman:

«Sembra che la moralità, quel [...], senso di responsabilità per un Altro [...] sia stata fatta, con tutti i suoi panorami mozzafiato e tutti i suoi vicoli ciechi, agguati e ingannevoli deviazioni, a misura dell' "homo faber".

Liberato da compiti di costruzione e contrariato da qualunque tentativo in tal senso, l' "homo consumens" può esprimere le proprie capacità in modi nuovi e fantasiosi [...].

Quando non c'è niente che duri, è la rapidità del cambiamento che può redimerti.

[...] Nella società dei consumi la figura di successo è il prestigiatore»<sup>6</sup>.

Quanti oggi concepiscono il lavoro, la condizione di produttore e l'impegno che vi è connesso come un "valore nobilitante"?

E per quanti altri è invece solo una "condizione abilitante", una delle tante possibili e nemmeno tanto gradita per sopravvivere, consumare, partecipare alla festa, distrarsi, stordirsi?

Le strutture produttive, le istituzioni della conoscenza e i sistemi di comunicazione possono certamente influire, nel bene e nel male, sulla percezione individuale e collettiva del valore e possono accrescere o fiaccare quella fiducia di cui si parlava prima.

Ma sono anch'essi prodotti umani e l'impegno (il lavoro) per trasformarli è una sfida in cui vale sempre la pena cimentarsi, perciò buon Lavoro (e buone ferie) a tutti/e!

---

<sup>6</sup> Zygmunt Bauman, *Amore liquido. Sulla fragilità dei legami affettivi*. Pubblicato per la prima volta in inglese nel 2003. Ho citato la traduzione italiana di Sergio Minucci pubblicata da Editori Laterza nel 2006.

## 9.

## PARADOSSO DELLA TENDA: SENTIRSI ACCESSORI IN UN SISTEMA

**Daniela Bellemo**

**Abstract:** Il contributo introduce il Paradosso della Tenda, una metafora concettuale volta a descrivere la percezione, diffusa in alcuni contesti organizzativi, di essere utili ma non indispensabili all'interno del sistema aziendale. Tale percezione, che può riguardare anche collaboratori competenti e attivamente coinvolti, configura una discrepanza tra ruolo formale e identità professionale percepita, generando demotivazione, riduzione dell'engagement e senso di alienazione. L'articolo analizza il fenomeno alla luce delle principali teorie della psicologia del lavoro e della motivazione (auto-efficacia, bisogni di appartenenza e riconoscimento, autodeterminazione), distinguendolo da costrutti affini quali quiet quitting, presenteeism e invisibilità organizzativa. Vengono inoltre delineate alcune implicazioni manageriali, evidenziando il ruolo della leadership nella diagnosi, nella valorizzazione dei contributi – anche di supporto – e nel rafforzamento del senso di appartenenza e di centralità organizzativa. Il Paradosso della Tenda è proposto come chiave interpretativa utile per comprendere alcune dinamiche di demotivazione e per orientare interventi di sviluppo organizzativo.

**Parole chiave:** Paradosso della Tenda; psicologia del lavoro; motivazione; appartenenza organizzativa; identità professionale; engagement; leadership, HR, inclusione.

*“Un giorno credi di essere giusto e di essere un grande uomo, in un altro ti svegli e devi cominciare da zero”.*

*Queste parole di Edoardo Bennato evocano la precarietà che a volte sperimentiamo, anche nel lavoro. Da qui la mia riflessione su un fenomeno che ho osservato nelle aziende (e nella vita privata): il **'Paradosso della Tenda'**.”*

---

Capita di notare collaboratori, pur di talento e parte attiva dell'azienda, che non si sentono pienamente integrati.

Con “**Paradosso della Tenda**” descrivo la sensazione di essere utili, ma non indispensabili, come un elemento decorativo che abbellisce l'ambiente senza costituirne la struttura portante.



*Immagine creata da IA*

Una tenda, per quanto bella e funzionale, non è essenziale come una sedia o un tavolo: la sua assenza non compromette l'utilizzo di una stanza, a differenza della mancanza di elementi strutturali.

Allo stesso modo, alcuni collaboratori percepiscono di non essere cruciali per il sistema, sentendosi accessori, sostituibili e non pienamente valorizzati. Questa percezione genera demotivazione, riduzione dell'impegno e alienazione. Ad esempio, un project manager addetto alla reportistica potrebbe sentirsi una “tenda” se non percepisce l'impatto del suo lavoro sulle decisioni strategiche; al contrario, un analista di dati che guida scelte cruciali si sentirà una “sedia”, un elemento fondamentale.

## **Cosa può fare un manager per affrontare il Paradosso della Tenda?**

- **Consapevolezza:** Riconoscere che questa dinamica può esistere nel team.
- **Diagnosi:** Valutare se la percezione di essere una “tenda” corrisponde alla realtà del ruolo, attraverso colloqui individuali.
- **Dialogo:** Aprire un dialogo sincero, ascoltando le preoccupazioni del collaboratore e offrendo feedback costruttivi. Domande utili: “Come percepisci il tuo ruolo nel

---

team?”, “Senti che il tuo lavoro è valorizzato?”, “Cosa ti aiuterebbe a sentirti più coinvolto?”.

- **Valorizzazione:** Se il ruolo è di supporto (tenda), valorizzarne il contributo, evidenziandone l'importanza per il team e l'organizzazione. Definire chiaramente responsabilità e obiettivi, anche di supporto, per dare un senso di scopo e appartenenza. Ad esempio, riconoscere pubblicamente l'importanza della reportistica del project manager per le decisioni del management.
- **Riorientamento (se necessario):** Se la percezione del ruolo è errata, aiutare il collaboratore a comprendere il suo valore e impatto (è sedia), offrendo nuove sfide, responsabilità o opportunità di crescita.
- **Azioni concrete:** Promuovere integrazione e coinvolgimento con team building, progetti trasversali e feedback strutturati.

## Collegamenti con le teorie psicologiche:

Il “**Paradosso della Tenda**” si lega a concetti chiave della psicologia del lavoro:

- **Sentimento di non appartenenza:** Legato al bisogno umano di appartenenza e identità sociale.
- **Ruoli e identità professionale:** Evidenzia la discrepanza tra ruolo in azienda e identità professionale percepita.
- **Senso di autoefficacia (Bandura):** Può influenzare negativamente la fiducia nelle proprie capacità.
- **Teorie della motivazione (Maslow, teoria dell'autodeterminazione):** Può ostacolare la soddisfazione di bisogni come riconoscimento e realizzazione.

Chi si trova nella situazione del Paradosso della tenda può trovarsi ad azioni come:

- *Quiet quitting:* Limitarsi allo stretto necessario.
- *Presenteeism:* Presenza fisica ma scarsa produttività.
- *Invisibilità organizzativa:* Sensazione di essere ignorati.

mettendo a rischio la propria posizione aziendale e provocando situazioni di autoesclusione.

Il “**Paradosso della Tenda**” aggiunge alle teorie esistenti una metafora specifica e dà enfasi sulla percezione di essere un “**accessorio utile ma non indispensabile**”, offrendo una nuova prospettiva sulle demotivazioni.

## Conclusione:

Il **Paradosso della Tenda** mina il clima e la performance aziendale. Affrontarlo con consapevolezza, dialogo e azioni concrete è cruciale per un ambiente in cui ogni collaboratore, anche in ruoli di supporto, si senta valorizzato, parte integrante del

---

sistema e motivato a dare il meglio.

Ignorare questa dinamica significa perdere talenti per le aziende e opportunità di crescita per il lavoratore.

# 10.

## UMANESIMO E LEADERSHIP

**Vanessa De Giosa**

**Abstract:** Nell'era contemporanea, caratterizzata dall'automazione e dall'intelligenza artificiale, i principi umanistici applicati alle organizzazioni offrono un contrappeso essenziale, in quanto contrastano la disumanizzazione del lavoro, promuovendo un'economia al servizio del benessere, ricordando che tecnologia e profitto sono mezzi, non fini.

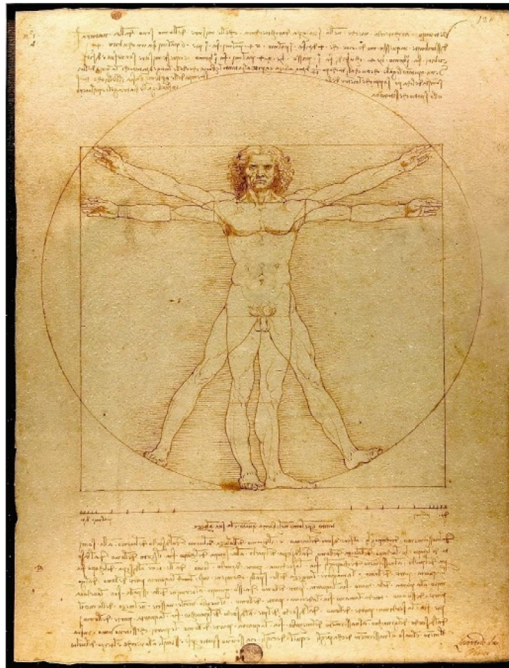
**Parole chiave:** umanesimo, leadership, formazione, competenze.

**Sommario:** 1. Introduzione - 2. La leadership umanistica - 3. L'impatto della leadership umanistica sulle organizzazioni. 4. Conclusioni.

### 1. Introduzione

L'Umanesimo è un vasto movimento culturale nato in Italia nel 1400 caratterizzato dalla riscoperta dei classici e da una visione umanistica, che pone l'uomo al centro dell'Universo (antropocentrismo).

Figure come Leonardo da Vinci, Pico della Mirandola e Lorenzo de' Medici promuovevano una visione dell'essere umano caratterizzata da: dignità intrinseca della persona, centralità della libertà e creatività, valorizzazione delle potenzialità umane.



L'Uomo Vitruviano, Leonardo Da Vinci, 1490.

Nell'era contemporanea, caratterizzata dall'automazione e dall'intelligenza artificiale, i principi umanistici applicati alle organizzazioni offrono un contrappeso essenziale, in quanto contrastano la disumanizzazione del lavoro, promuovendo un'economia al servizio del benessere e sottolineando come tecnologia e profitto sono mezzi, non fini.

La Direttiva emanata dal Ministro Zangrillo il 14 gennaio 2025 sottolinea come: *"... la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone costituiscono uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane delle amministrazioni e si collocano al centro del loro processo di rinnovamento"*.

La formazione non deve focalizzarsi solo sulle competenze tecniche, ma deve abbracciare anche l'educazione umanistica. In questa prospettiva, assumono un ruolo chiave la sperimentazione e l'adozione di modalità innovative di apprendimento e progetti formativi incentrati sulla comprensione dell'innovazione e cambiamento, l'autosviluppo e l'attribuzione di senso alla propria esperienza di vita e professionale, anche attraverso il recupero e valorizzazione delle leve "umanistiche" (*humanities*).

Ogni amministrazione ha il compito di sostenere la crescita delle persone e lo sviluppo delle loro competenze in tutte le fasi della loro vita lavorativa:

Porre la *"persona al centro"* è l'obiettivo del Ministro Zangrillo, ovvero

---

collocare il cittadino al centro dell'azione amministrativa e riformare la pubblica amministrazione in modo che sia più attenta e innovativa nei confronti dei suoi dipendenti e degli utenti.

## **2. La leadership umanistica**

L'Umanesimo pone al centro la dignità, il valore e il potenziale dell'essere umano.

Applicato alla leadership, questo approccio supera una visione meramente gerarchica o orientata al risultato per abbracciare una concezione più ampia e responsabile del guidare gli altri.

Il leader umanistica non si limita a dirigere o controllare, ma si impegna a comprendere le persone, le loro aspirazioni, i loro limiti e le loro capacità di crescita.

Una leadership ispirata all'umanesimo riconosce che il successo di un'organizzazione dipende prima di tutto dal benessere e dalla motivazione degli individui che la compongono. Per questo motivo, l'ascolto, il dialogo e il rispetto diventano strumenti fondamentali dell'agire organizzativo.

Il leader umanistica promuove un clima di fiducia, in cui ciascuno si sente valorizzato e parte attiva di un progetto comune.

In questa prospettiva, la responsabilità del leader non è solo economica o produttiva, ma anche etica e sociale. Guidare significa assumersi la "cura delle persone", favorire lo sviluppo delle competenze e incoraggiare il pensiero critico. L'errore non è visto come un fallimento da punire, ma come un'occasione di apprendimento e miglioramento.

L'umanesimo nella leadership invita a guardare oltre il breve termine, orientando le decisioni verso il bene comune e la sostenibilità.

Il leader umanistica è colui che sa coniugare risultati e valori, efficacia e umanità, dimostrando che il vero potere non risiede nell'autorità imposta, ma nella capacità di ispirare, guidare e far crescere le persone.

Focalizzare l'attenzione su queste tematiche, a prima vista molto distanti da questioni strettamente organizzative e gestionali, significa investire in qualità di clima aziendale e dei processi decisionali. Questa scelta premia, perché favorisce

---

la naturale fidelizzazione dei dipendenti, che si sentono visti e riconosciuti come persone prima, ancora che come dipendenti.

La leadership umanistica offre un approccio che va al di là dei semplici risultati.

Questo approccio mette una forte enfasi su valori come empatia, autenticità e in generale sulle persone.

Il principio di base è che, creando un ambiente in cui le persone si sentono valorizzate e ascoltate, è possibile raggiungere non solo una maggiore soddisfazione dei dipendenti ma anche migliori risultati per l'organizzazione nel suo complesso.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2017) in *Transformational Leadership*, sottolineano come la leadership umanistica può sbloccare il potenziale delle persone coinvolte all'interno di un'organizzazione, favorendo la comunicazione aperta e consentendo una reale crescita individuale e collettiva.

Secondo il loro approccio il leader non è un semplice gestore, ma un facilitatore empatico che guida verso il successo tramite collaborazione e valorizzazione dei talenti, in linea con principi di rispetto reciproco e crescita collettiva.

Al centro della leadership umanistica c'è l'idea che ogni individuo ha un valore intrinseco che va oltre il suo contributo all'organizzazione.

In contrasto con i modelli di leadership più autoritari o gerarchici, la leadership umanistica si concentra su un dialogo aperto, il rispetto reciproco e la collaborazione.

In una cultura organizzativa umanistica, ogni individuo si sente parte di un tutto più grande e il leader deve essere in grado di incentivare e amplificare queste dinamiche di cooperazione e di appartenenza.

In questo modo cresce la fiducia e la collaborazione all'interno del team e allo stesso tempo si innalza la resilienza dell'organizzazioni.

Analogamente all'Uomo Vitruviano di Leonardo da Vinci, manifesto del pensiero rinascimentale, che pone l'uomo come "misura di tutte le cose" e collegamento tra il mondo terreno e quello divino, al centro della leadership umanistica c'è un "interesse vero per le persone", delle loro aspirazioni dei loro, bisogni e del loro benessere generale e non solo dal punto di vista lavorativo.

---

### 3. L'impatto della leadership umanistica sulle organizzazioni

La leadership umanistica ha un'influenza positiva sulle organizzazioni, in quanto capace di generare un ambiente lavorativo basato su rispetto, fiducia e valorizzazione dell'individuo, aumentando motivazione, soddisfazione e partecipazione dei dipendenti, favorendo l'innovazione, la collaborazione e la "changeability" (capacità di adattamento) e riducendo le dinamiche disincentivanti legate a burocrazia e autoritarismo.

Tutto questo si traduce in maggiore efficienza organizzativa, più coinvolgimento dei dipendenti e riduzione dello stress grazie al contributo entusiasta e consapevole dei singoli attori organizzativi.

Nella leadership umanistica, il leader non è più solo un decisore o un gestore, ma assume un ruolo di facilitatore che crea le condizioni per lo sviluppo del potenziale individuale; il leader alimenta la motivazione intrinseca, anziché controllare; il leader rimuove gli ostacoli alla crescita e all'innovazione e accompagna i collaboratori nel loro percorso di apprendimento.

L'importanza della leadership umanistica non è solo teorica ma è supportata da dati tangibili.

Lo studio di Johnson et al. (2019) evidenzia come, nei team con leader umanistici, la produttività è aumentata in media del 20%.

Questa crescita è attribuibile all'ambiente di lavoro collaborativo e inclusivo creato da questa tipologia leader, che migliorano la comunicazione e la risoluzione dei problemi.

Una ricerca di Miller (2021) evidenzia, in contesti con una leadership umanistica, una riduzione significativa dei livelli di stress nei dipendenti, dell'ordine del 30%. Questa diminuzione dello stress è dovuta al clima di supporto e comprensione instaurato dai leader umanistici, che incoraggiano un equilibrio tra vita lavorativa e vita personale.

La leadership umanistica non solo porta a una cultura aziendale più positiva, ma ha anche un impatto diretto e positivo sui risultati aziendali a medio e lungo termine.

**Brunello Cucinelli** a Solomeo è un eccellente caso studio di organizzazione che prospera grazie all'approccio umanistico.

---

L'imprenditore umanista di Solomeo mette al centro la dignità, il benessere e la crescita dei lavoratori (formazione, cultura, servizi sociali, salari equi) dimostrando come investire nell'essere umano e nella sua felicità non è un costo, ma un motore di innovazione e successo economico duraturo.

La leadership di Brunello Cucinelli si basa sul "**capitalismo umanistico**".

Il profitto diviene un mezzo, non il fine ultimo.

Il profitto è, quindi, un mezzo per migliorare la vita dei lavoratori e della comunità, creando un ambiente di lavoro significativo e rispettoso, dove le persone sono valorizzate, non solo risorse economiche, puntando a un equilibrio tra lavoro, vita privata e benessere spirituale.

## 4. Conclusioni

Adottare uno stile di leadership umanistica, ovvero centrato sulla persona, assume un valore inestimabile.

Al centro della leadership umanistica c'è l'idea che ogni individuo ha un valore intrinseco, che va oltre il suo contributo all'organizzazione.

In contrasto con i modelli di leadership più autoritari o gerarchici, la leadership umanistica si concentra su un dialogo aperto, il rispetto reciproco e la collaborazione.

La leadership umanistica non è solo un approccio più etico, ma rappresenta una vera e propria necessità strategica per affrontare le sfide del XXI secolo.

Come un giardiniere, il leader umanistico crea l'ambiente giusto per la fioritura di ciascuno, rispettando i tempi e le peculiarità individuali.

# 11.

## MENTORING E REVERSE MENTORING

Marzia Albanese e Lorenzo Mattu

**Abstract:** Il superamento del blocco delle assunzioni, presente per decenni nelle Pubbliche Amministrazioni, ha segnato un cambiamento significativo, rendendo necessario integrare nuove giovani competenze nei processi amministrativi e favorire il ricambio generazionale. Con questa relazione vogliamo illustrare come il *mentoring* e il *reverse-mentoring* rappresentino strumenti strategici per la crescita professionale e il trasferimento delle competenze nella Pubblica Amministrazione.

**Parole chiave:** Pubblica Amministrazione, mentoring, reverse mentoring, ricambio generazionale, trasferimento delle competenze, competenze digitali, innovazione organizzativa

**Sommario:** 1. Introduzione - 2. Mentoring - 3. Le origini del Reverse Mentoring - 4. Applicazione del Reverse Mentoring nella PA - Riferimenti principali

### 1. Introduzione

Negli ultimi anni la PA ha affrontato sfide complesse: digitalizzazione, turnover generazionale, necessità di innovazione normativa e organizzativa. Il *mentoring* (scambio mentore → mentee) e il *reverse mentoring* (scambio junior → senior su competenze emergenti) emergono come strumenti pratici per trasferire conoscenze, promuovere competenze digitali e favorire inclusione e cambiamenti culturali. A livello europeo vi sono linee e documenti che riconoscono il valore del mentoring e propongono buone prassi e strumenti per la loro implementazione nelle istituzioni pubbliche e nei progetti finanziati dall'UE.

In vista dell'eliminazione del blocco assunzionale nelle PA e delle conseguenti assunzioni coinvolgenti le nuove generazioni, il *mentoring* e il *reverse mentoring* acquistano ancora più rilevanza come strumenti essenziali nella gestione dei rapporti tra colleghi nella Pubblica Amministrazione.

---

## 2. Mentoring

Il mentoring si basa su una relazione strutturata tra un mentore esperto e un mentee, con obiettivi chiari: trasferire conoscenze tacite e competenze operative, supportare la crescita professionale, promuovere valori organizzativi e cultura dell'innovazione.

A livello europeo, il Comitato delle Regioni (Opinione CDR-1537-2023) considera il *mentoring* uno strumento chiave per colmare i divari di competenze derivanti dalle transizioni verde e digitale, favorire partnership transnazionali per lo scambio di buone pratiche e promuovere programmi inclusivi e accessibili, finanziati tramite ESF+ (European Social Fund Plus).

La Commissione invita gli Stati membri a definire politiche nazionali sul *mentoring*, semplificare l'accesso ai fondi europei e creare reti di cooperazione tra regioni e città per la diffusione delle best practices. Le linee guida europee e i progetti Erasmus+ evidenziano alcuni principi fondamentali del *mentoring*: chiarezza degli obiettivi e definizione dei ruoli (mentore/mentee), formazione specifica dei mentori per garantire qualità ed etica nella relazione., monitoraggio e valutazione dei risultati del programma.

Nella PA, questo approccio è particolarmente utile per facilitare l'inserimento dei nuovi dipendenti, garantire la continuità operativa e sostenere i processi di riforma e digitalizzazione. Migliora le competenze interne e le performance, nonché il clima organizzativo, con aumento della soddisfazione e dell'engagement., con [incremento della qualità dei servizi](#) offerti agli stakeholder. Negli ultimi anni, soprattutto nel campo dell'istruzione e della formazione, si stanno avviando programmi pilota di mentoring, con la creazione di piattaforme digitali per il matching tra mentori e mentee.

Un esempio concreto è il progetto [Mentor&Me dell'Università di Padova](#), che ha dimostrato come il *mentoring* possa essere uno strumento potente di orientamento, crescita e scambio reciproco. I mentor, professionisti affermati, accompagnano studenti e dottorandi in percorsi personalizzati, ma anche loro dichiarano di apprendere nuove prospettive dai mentee, in un vero processo di *reverse mentoring*.

## 3. Le origini del Reverse Mentoring

Il *reverse mentoring*, come suggerisce il nome, consiste nel capovolgimento

---

del flusso di apprendimento tradizionale (il semplice *mentoring*), dove non sono più i senior esperti a insegnare, ma piuttosto sono i giovani neoassunti a trasmettergli le loro competenze.

Ma da dove deriva il concetto di reverse mentoring?

Il termine *reverse mentoring* nasce negli anni '90 grazie a Jack Welch, allora CEO di General Electric, multinazionale statunitense passata alla storia per il suo contributo alle industrie dell'aviazione, energia ed elettronica. Welch notò che i dirigenti di alto livello non avevano familiarità con le nuove tecnologie digitali che invece i giovani neoassunti conoscevano molto bene. Decise quindi di invertire il flusso tradizionale del mentoring: furono i giovani a "fare da mentori" ai manager senior, insegnando loro l'utilizzo di internet, e-mail, strumenti digitali e nuove tendenze tecnologiche.

Da questa pratica nasce il nome reverse mentoring, cioè mentoring al contrario.

Da allora la parola ha acquisito un significato più ampio: oggi il *reverse mentoring* viene usato per favorire la collaborazione tra generazioni, stimolare lo scambio di prospettive, promuovere una cultura organizzativa più aperta e accelerare i processi di innovazione all'interno delle organizzazioni.

## **4. Applicazione del Reverse Mentoring nella PA**

Nella Pubblica Amministrazione l'applicazione sistematica del *reverse mentoring* permetterebbe sia di creare dei rapporti che non rimangano unidirezionali, che di avviare un percorso di apprendimento reciproco tra i dipendenti, i quali, però, devono essere propensi al cambiamento per "contaminarsi" a vicenda. I dipendenti senior portano con sé un consolidato metodo di lavoro originato dal loro bagaglio di esperienze e conoscono la precisione e la profondità che caratterizzano il pensiero amministrativo. I giovani neoassunti presentano un carattere più curioso e una mentalità aperta, che gli permette di lavorare in modo fluido e orientato all'efficienza e all'integrazione delle nuove tecnologie. La fusione di questi due mondi può portare benefici alle procedure amministrative poiché, da una parte, il contributo dello junior può semplificarle, rendendole più veloci ed efficienti, dall'altra, il senior ne preserverà la qualità e la correttezza, minimizzandone gli errori.

Il *reverse mentoring* non è quindi una sfida tra generazioni, ma piuttosto una "sfida per le generazioni" che dialogano apportando le proprie prospettive, offrendo l'un l'altro qualcosa di unico, che sia l'esperienza e la saggezza, o la spinta innovativa

---

e la propensione al cambiamento.

In vista del ricambio generazionale che interesserà le Pubbliche Amministrazioni nei prossimi anni, il *reverse mentoring* rappresenta uno strumento strategico per favorire l'integrazione dei neoassunti in modo fluido e accogliente, attraverso la valorizzazione delle loro competenze, rendendoli rapidamente parte attiva e coinvolta nella vita amministrativa, contribuendo a colmare le differenze intergenerazionali.

## Riferimenti principali

- Antonio Naddeo, Age Management nella PA: L'Emergenza Demografica che Non Possiamo Più Ignorare. [[antonionaddeo.blog](https://antonionaddeo.blog)]
- BBC, 'Reverse mentorship': How young workers are teaching bosses. [[bbc.com](https://www.bbc.com)]
- Comitato delle Regioni, Mentoring: a powerful and meaningful tool for the Europe of tomorrow (CDR-1537-2023). [[cor.europa.eu](https://cor.europa.eu)]
- Commissione Europea, Nuova Agenda Europea per le Competenze. [[integratio...nti.gov.it](https://integratio...nti.gov.it)]
- Erasmus+ Projects: Programma di sviluppo delle capacità dei mentori; Quadro di riferimento delle competenze chiave di mentoring. [[empowering...eachers.eu](https://empowering...eachers.eu)] [[ec.europa.eu](https://ec.europa.eu)]
- Progetti di inclusione e innovazione: AperTI, M-LEARN. [[eu-dev.eu](https://eu-dev.eu)], [[fondaca.org](https://fondaca.org)]

# 12.

## OLTRE IL DIRITTO DELLE COSE: LA SFIDA GIURIDICA DEL METAVERSO

Vincenzo Candido Renna

**Abstract:** Il presente contributo indaga le sfide che il Metaverso pone alla filosofia del diritto contemporanea, evidenziando come le categorie tradizionali del diritto delle cose risultino inadeguate dinanzi alla trasformazione delle res in dati, flussi informativi e immagini algoritmiche. Attraverso il dialogo con il pensiero di Bovolino, Ferraris, Byung-Chul Han e Benanti, l'articolo analizza la metamorfosi del medium digitale, dalla funzione liberatoria dei social network al rischio di nuove forme di controllo nel Metaverso. Si sostiene la necessità di elaborare un tessuto connettivo normativo capace di governare l'intelligenza artificiale, tutelare la privacy collettiva e garantire una giustizia che non dissolva l'umano nell'algoritmo. Il diritto è chiamato non ad arrestare la tecnica, ma a ordinarla, sottrarla alla deriva totalitaria e dare forma giuridica all'invisibile, custodendo il legame sociale senza soffocare la libertà individuale.

**Parole chiave:** Metaverso, Internet, diritto delle cose, internet of things, ontologia del documento, privacy collettiva, algoretica, filosofia del diritto

**Sommario:** 1. Introduzione: la metamorfosi delle categorie giuridiche nell'era digitale - 2. Dal medium ai media digitali: Benjamin, McLuhan e la trasformazione dell'immaginario - 3. Il Metaverso come restaurazione del vincolo comunitario - 4. Ontologia del documento e archivi dinamici - 5. Dalla società della trasparenza all'algoretica - 6. Verso una nuova giuridicità: responsabilità distribuita e giustizia algoritmica - 7. Conclusioni: dare forma all'invisibile

### 1. Introduzione: la metamorfosi delle categorie giuridiche nell'era digitale

Nella filosofia del diritto contemporanea, l'avvento dei media digitali e

---

l'emergere del Metaverso configurano una sfida inedita, che non può essere ridotta a un fenomeno tecnico né liquidata come semplice moda tecnologica. Il diritto, come un viaggiatore nelle città invisibili di Calvino, si trova dinanzi a un territorio in cui le categorie tradizionali vacillano: le res si trasformano in non-res, le cose in non-cose, sostituite da dati, flussi informativi, immagini algoritmiche.

Questa trasformazione non è meramente ontologica, ma investe la struttura stessa del pensiero giuridico, chiamato a confrontarsi con una realtà in cui la materialità cede il passo all'immaterialità, la staticità alla fluidità, la certezza del possesso alla provvisorietà dell'accesso. Il diritto delle cose, edificato sulla solidità della proprietà e sulla tangibilità dei beni, si scopre inadeguato dinanzi a entità che sfuggono alle tradizionali categorie della corporeità e della localizzazione spaziale.

## **2. Dal medium ai media digitali: Benjamin, McLuhan e la trasformazione dell'immaginario**

La riflessione di Guerino Nuccio Bovalino – da *Imagocrazia* (2018) a *Algoritmi e preghiere* (2024) – intercetta questa metamorfosi inscrivendola nel quadro più ampio della relazione tra politica, tecnologia e immaginario. Il medium, già per Benjamin e McLuhan, non era neutro: plasmava la percezione dell'uomo e la sua forma di vita. Oggi, nel contesto digitale, ciò si amplifica: i social network offrono identità alternative, spazi di rigenerazione ma anche di alienazione, oscillando tra intelligenza connettiva e deriva dell'odio.

La tecnologia digitale non si limita a mediare la realtà, ma la costituisce, generando nuovi spazi di esistenza in cui l'identità si frammenta e si moltiplica, in cui il confine tra pubblico e privato si dissolve, in cui la comunicazione si fa istantanea ma superficiale. L'immaginario collettivo viene plasmato da algoritmi che selezionano, filtrano e propongono contenuti secondo logiche opache, creando bolle informative che segregano piuttosto che connettere.

## **3. Il Metaverso come restaurazione del vincolo comunitario**

Ma il Metaverso non è un semplice stadio evolutivo del web. Come ha mostrato Esposito con la categoria di "amputazione simbolica", l'ordine comunitario richiede la rinuncia a parte della soggettività individuale. I media hanno offerto una

---

temporanea via di fuga; il Metaverso rischia invece di restaurare il vincolo, legando l'avatar all'esperienza corporea e sociale, trasformando l'illusione di libertà in nuova forma di controllo.

In questa prospettiva, il Metaverso si configura non come spazio di emancipazione ma come dispositivo di cattura, che vincola l'individuo a una rappresentazione digitale di sé apparentemente libera ma in realtà sottoposta a forme di sorveglianza e controllo inedite. L'avatar diviene protesi identitaria obbligata, interfaccia necessaria per l'accesso a spazi sociali ed economici sempre più rilevanti, e insieme strumento di tracciamento comportamentale permanente.

## **4. Ontologia del documento e archivi dinamici**

La questione non è soltanto tecnica, ma eminentemente giuridica. Ferraris, con l'ontologia del documento, ha evidenziato come il diritto sia una tecnologia sociale fondata sulla registrazione. Il Metaverso radicalizza questa intuizione, generando archivi dinamici che registrano non solo azioni ma intenzioni, desideri e comportamenti futuri.

Il documento, nella sua accezione tradizionale, cristallizza un atto in un momento determinato, conferendogli stabilità e opponibilità. Nel Metaverso, invece, la registrazione è continua, pervasiva, predittiva: ogni movimento, ogni interazione, ogni scelta viene catturata e analizzata, generando profili comportamentali che anticipano le decisioni future e orientano le possibilità di azione. L'archivio diviene dispositivo di governo algoritmico della condotta.

## **5. Dalla società della trasparenza all'algoretica**

Byung-Chul Han, nel denunciare la "società della trasparenza" e l'erosione della distanza critica, mostra come il digitale produca un eccesso di esposizione che dissolve la privacy individuale. Benanti, dal canto suo, mette in guardia dall'"algoretica", sottolineando la necessità di un principio regolativo che governi l'intelligenza artificiale senza trasformarla in dominio tecnocratico.

La trasparenza totale non produce democrazia ma conformismo; l'esposizione permanente non genera autenticità ma performance identitaria; la connessione ubiqua non crea comunità ma solitudine connessa. L'algoretica si pone come tentativo di introdurre principi etici nella progettazione e nell'impiego degli

---

algoritmi, riconoscendo che le scelte tecniche incorporano sempre scelte valoriali, che il codice informatico è già codice normativo.

## **6. Verso una nuova giuridicità: responsabilità distribuita e giustizia algoritmica**

Il compito del giurista – ed è qui la linea di confine con cui il pensiero di Bovalino si misura – non può limitarsi a fare da guardrail etico. Occorre piuttosto un tessuto connettivo normativo che sappia dare forma a questa realtà emergente. La crisi della rappresentanza, la nascita di una Artificial Democracy, il capitalismo della sorveglianza, non sono deviazioni occasionali, ma segnali di un nuovo paradigma.

La filosofia del diritto è chiamata dunque a elaborare categorie adeguate: dalla “privacy collettiva” alla responsabilità distribuita, dalla trasparenza dinamica alla garanzia di una giustizia che non dissolva l’umano nell’algoritmo. Tra il prometeismo cieco e l’apocalisse tecnofobica si apre lo spazio per una nuova giuridicità, capace di custodire il legame sociale senza soffocare la libertà.

La privacy collettiva riconosce che la protezione dei dati personali non può essere affidata unicamente alla volontà individuale, ma richiede tutele sistemiche che impediscano l’accumulazione e lo sfruttamento predatorio delle informazioni. La responsabilità distribuita affronta il problema dell’attribuzione di conseguenze giuridiche in sistemi complessi dove la decisione algoritmica è il risultato di molteplici contributi umani e automatizzati. La trasparenza dinamica impone non la semplice disclosure statica ma la spiegabilità continua e contestuale dei processi decisionali automatizzati.

## **7. Conclusioni: dare forma all’invisibile**

Il diritto, allora, non deve arrestare la tecnica, ma ordinarla. Non deve demonizzarla, ma sottrarla alla sua deriva totalitaria, affinché l’umanità non divenga puro materiale computazionale. In questo compito, la filosofia del diritto ritrova la sua funzione originaria: dare forma all’invisibile.

Il Metaverso, con la sua promessa di mondi alternativi e identità fluide, rappresenta insieme opportunità e minaccia. Opportunità di sperimentazione sociale, di inclusione per chi è escluso dallo spazio fisico, di creatività economica

---

e culturale. Minaccia di controllo totalizzante, di manipolazione comportamentale, di dissoluzione dei diritti fondamentali in un ambiente progettato secondo logiche proprietarie e commerciali.

La sfida giuridica consiste nel governare questa ambivalenza senza cristallizzarla in divieti assoluti né abbandonarla all'autoregolazione del mercato. Richiede l'elaborazione di principi costituzionali per gli spazi digitali, l'estensione dei diritti fondamentali oltre i confini della materialità tradizionale, l'imposizione di obblighi di trasparenza e responsabilità ai soggetti che progettano e gestiscono questi ambienti.

Solo così il diritto potrà adempiere alla sua vocazione originaria: non semplice tecnica di controllo sociale, ma forma di protezione della dignità umana, spazio di riconoscimento reciproco, garanzia che anche nell'invisibilità del digitale permanga la visibilità dell'umano.

**SEZ. III**  
**LA PROSPETTIVA CULTURALE**

# 13.

## L'IGNORANZA DELLE PERSONE ERUDITE

**Aldo Piccone**

**Abstract:** C'è sempre da rimanere stupiti quando le peggiori bassezze e i più meschini soprusi provengono da persone levigate da anni di studio e riflessioni. Questo non per classista attribuzione di superiorità ma perché ci si aspetterebbe – da chi è dotato di qualche strumento culturale – che il senso di irrilevanza che si prova di fronte allo sconfinato campo del sapere, che più si penetra e più si divarica ulteriormente, possa operare come elemento moderatore di tracotanza e sicumera.

**Parole chiave:** erudizione, cultura, conoscenza, umiltà, potere, merito, esperienza, comprensione, felicità, sapienza

C'è sempre da rimanere stupiti quando le peggiori bassezze e i più meschini soprusi provengono da persone levigate da anni di studio e riflessioni. Questo non per classista attribuzione di superiorità ma perché ci si aspetterebbe – da chi è dotato di qualche strumento culturale – che il senso di irrilevanza che si prova di fronte allo sconfinato campo del sapere, che più si penetra e più si divarica ulteriormente, possa operare come elemento moderatore di tracotanza e sicumera.

Ma allora perché quell'intellettuale così interessante si rivela, alla prova dei fatti, una persona da cui stare alla larga?

Raffino la domanda: cosa ce ne si fa di tanta conoscenza?

L'acquisizione della conoscenza è un fatto di emancipazione. Essa permette di ottenere degli strumenti in più sia rispetto al sé stesso di prima, sia rispetto a qualcun'altro. È quindi un processo di acquisizione di risorse. E dunque di potere.

Chi detiene una importante frazione di conoscenza, poi, deve decidere che

---

uso farne tra due possibili.

Il primo, quello per cui potrebbero aver optato gli attori delle bassezze di cui all'incipit, è quello di un'erudizione per un consumo individualizzato ed escludente, attraversato dalla vertigine del dominio.

Se sappiamo qualcosa è per esercitare potere e se non abbiamo abbastanza potere è perché non sappiamo abbastanza di qualcosa. Si tratterà dunque di acquisire conoscenza fino al punto critico di svolta raggiunto il quale, dopo tanto sudore, non faremo fatica a legittimare la nostra posizione dominante con la retorica del merito (scoccia autocitarsi, ma si guardi: [Manifesto contro il merito](#)).

Alla fine di questo viaggio solitario verso la vetta è probabile che il potere che si rivendicherà avrà un carattere premiale e quindi, per forze di cose, assumerà una connotazione di privilegio personale. Per questo motivo si è studiato tanto e si sono fatti tanti sacrifici, come le notti insonni vegliate all'ombra del rancore del giudice di Fabrizio de André.

Sia beninteso: l'erudizione è una tappa fondamentale nel processo di conoscenza. Chi non vorrebbe farsi curare dal medico più competente? O chi non vorrebbe abitare la casa costruita dal miglior ingegnere? O chi non vorrebbe volare su un aereo guidato dal miglior pilota?

Ma fermarsi a questo modo di procedere non aggiunge vita: o la distrugge, o le è indifferente. Nelle parole di William Hazlitt (1778-1830) nel suo *L'ignoranza delle persone colte* (ma io preferirei sostituire erudite a colte), l'erudito *non pensa e non si interessa dei suoi vicini di casa, ma è al corrente di usi e costumi delle tribù e delle caste degli indù e dei tartari calmucchi*.

È però possibile una seconda via e credo sia quella che ben individua Ignazio di Loyola nei suoi *Esercizi Spirituali*: *non è il molto sapere che sazia o soddisfa l'anima, ma il sentire e gustare le cose internamente*. È la differenza che passa tra sapere e comprendere. Tra l'acquisire una dottrina per solo studio o lasciarsi ammorbidire dalle cose che, dopo essere entrate in testa, penetrano ancor più in profondità.

Come dire: non è una cassetta piena di attrezzi a soddisfarmi, ma il saper usare bene qualcuno di questi attrezzi, sia per dare un senso alla realtà che per modificarla.

Allora, pochi strumenti possono dare senso e direzione. In questo modo l'erudizione, impastata con l'esperienza, diventa cultura. Che etimologicamente rimanda al coltivare. Processo tutt'altro che semplice perché richiede di dissodare,

---

irrigare, seminare, curare, fare i conti con gli imprevisti naturali e antropici. Insomma: un mettersi in discussione integrale.

In questo caso la preconditione è un'umiltà che ha un ché di socratico. Chi si rende conto di sapere qualcosa, sa che è sempre poco, ma si dispone all'accompagnamento altrui, perché fa i conti con i propri limiti e li assume per metterli in comune con altri, che ne hanno di diversi, e quindi progredire.

Ho trovato una definizione di cultura in un articolo di [Giovanni Casoli del 2010, per Città Nuova](#), in cui la descrive, a mio parere, in modo sublime. La cultura è *quella che non si fa avanti e non sgomita e non si fa valere e non trama per la carriera e si vergogna dei premi letterari – io premio te, tu premi me – e non cerca il cavalierato; perché è troppo occupata, lei, la cultura, a correggersi, affinarsi, a estrarre, distillare, elaborare, faticando più di un facchino, e, sì, a contemplare, perché senza contemplazione – non pagata – le parole, anche quelle della cultura, non cessano di avere sapore di chiacchiera. [...] Quello che sant'Agostino diceva di Dio: «Si fa cercare perché sia più dolce trovarlo, e si fa trovare per farsi cercare con accresciuto desiderio», lo dice di sé stessa, perché sa, lei relativa, di avere radici assolute di esigenza e di amore.*

Ecco che possiamo a questo punto intuire alcuni aspetti fondamentali della differenza tra erudizione e cultura.

L'erudizione è strutturalmente parziale, ovvero mira a conoscere una parte molto limitata dello scibile umano. La cultura – pur assumendo questo limite – si caratterizza per la ricerca di una visione profonda e integrale del mondo, con una finalità edificatrice, ovvero aggiungere vita.

La cultura è aperta alla (e diventa tale con la) esperienza, che non è mai solo individuale. Infatti, essa considera in partenza che da sé stessi non ci si può bastare e si ha bisogno di altri che sappiano qualcosa che noi non sappiamo. La cultura è dunque necessariamente relazionale. L'erudizione può avvitarci nel solipsismo.

Un orizzonte solamente di erudizione mira alla contentezza (ovvero all'appagamento di un contenitore finito), mentre la cultura guarda alla felicità, ovvero ad una fecondità che va oltre il sé ([ancora un'antipatica autocitazione, ma i temi che provo a trattare sono collegati](#)).

Dopo anni di lavoro a testa bassa, figlio dell'ossessione ombelicentrica di realizzarsi, ossa e muscoli saranno anchilosati e sarà molto doloroso alzare la testa per guardare al mondo circostante. Per questo l'erudizione ha sé stessi come punto di arrivo. Diversa è la cultura, che assume sé stessi come punto di partenza.

---

A cascata, se l'erudizione si estingue col soggetto, la cultura si tramanda perché aggiunge.

Se la conoscenza per l'erudizione è uno strumento di esercizio di potere come privilegio, per la cultura è un servizio. L'una affina le risposte, l'altra le domande.

L'erudizione può conoscere molto ma comprendere poco. La cultura può conoscere poco ma comprendere molto.

L'erudizione rischia di degradare al rango di una conoscenza triste, come la passione che ne ha mosso la motivazione ad acquisirla. Non riuscendo ad avere un buon sapore, difficilmente diverrà sapienza.

# 14.

## “NIHIL HUMANI A ME ALIENUM PUTO”: IL DIALOGO NECESSARIO TRA CULTURE NELL’ERA DIGITALE

Vincenzo Candido Renna

**Abstract:** La celebre massima terenziana “Nihil humani a me alienum puto” assume oggi una rinnovata urgenza nell’era della frammentazione del sapere e della digitalizzazione dell’esistenza. L’articolo esamina la sfida contemporanea del dialogo tra culture attraverso le riflessioni contenute nel saggio “Le due culture” (Edizioni Milella, 2025), curato da Mario Nanni e Mirko Grasso. Giuseppe De Rita identifica nell’emergere della “cultura dell’opinione” una minaccia all’unità dell’umano, mentre Giorgio Parisi sottolinea l’asimmetria nell’accesso alle diverse forme di sapere. Marco Camisani Calzolari propone un “cyberumanesimo” che mantenga l’umanità al centro nell’era digitale. L’articolo sostiene che il principio terenziano non implica che ognuno possa pronunciarsi su tutto, ma che ogni dimensione dell’esperienza umana meriti comprensione nella sua specificità. L’educazione emerge come terreno decisivo per costruire un dialogo autentico tra culture scientifiche e umanistiche, capace di affrontare le sfide della contemporaneità senza perdere la centralità della relazione umana.

**Parole chiave:** Terenzio, cultura umanistica, cultura scientifica, cyberumanesimo, era digitale, dialogo tra culture, Giuseppe De Rita, Giorgio Parisi, educazione

**Sommario:** 1. L’urgenza del dialogo nell’era digitale - 2. La “terza cultura” dell’opinione - 3. L’asimmetria nell’accesso al sapere - 4. Il cyberumanesimo come risposta - 5. La relazione come fondamento - 6. L’educazione digitale - 7. Conclusioni: l’umano come compito e responsabilità

### 1. L’urgenza del dialogo nell’era digitale

La celebre massima di Terenzio – “Nihil humani a me alienum puto” (“Nulla

---

di umano mi è estraneo”) – riecheggia attraverso i secoli come un monito alla comprensione integrale dell’esperienza umana. Oggi, nell’era della frammentazione del sapere e della digitalizzazione dell’esistenza, questa frase acquista una rinnovata urgenza. Come emerge dal saggio “Le due culture”, pubblicato quest’anno da Edizioni Milella a cura di Mario Nanni e Mirko Grasso, questa riflessione diventa cruciale nella contemporaneità.

## **2. La “terza cultura” dell’opinione**

Nel volume, Giuseppe De Rita, fondatore e presidente del Censis, identifica una minaccia all’unità dell’umano non tanto nella tradizionale dicotomia tra cultura umanistica e scientifica, quanto nell’emergere di una “terza cultura” che definisce come “la cultura dell’opinione”. In un’illuminante conversazione con Mario Nanni, De Rita osserva: “Siamo tutti opinionisti. Basta vedere la tv. Sui virus sparano opinioni Cacciari, Burioni e tanti altri. Invece di una dialettica che si sviluppi all’interno della cultura abbiamo tante scuole di opinione.”

Questa situazione richiama paradossalmente una deformazione del principio terenziano: se nulla di umano ci è estraneo, allora tutto può essere oggetto della nostra opinione, indipendentemente dalle nostre competenze. Ma questa interpretazione tradisce l’universalismo umanistico, che non significa affatto che ognuno possa pronunciarsi su tutto, quanto piuttosto che ogni dimensione dell’esperienza umana merita di essere compresa nella sua specificità.

## **3. L’asimmetria nell’accesso al sapere**

Giorgio Parisi, Premio Nobel per la Fisica nel 2021, offre nel saggio una prospettiva complementare quando afferma di non aver “mai rispettato il confine che spesso separa cultura scientifica e cultura umanistica”. La sua testimonianza rappresenta una moderna incarnazione dell’ideale terenziano: uno scienziato che si nutre di letteratura, che ha frequentato scrittori come Silone, Moravia, Maraini. Parisi coglie però un’asimmetria fondamentale: “uno ‘scienziato’, se motivato, può seguire ragionamenti umanistici anche complessi [...], mentre un letterato, se è totalmente digiuno di matematica e del linguaggio delle formule, come spesso accade, non ha accesso alla sostanza dei punti principali della fisica moderna.”

---

## **4. Il cyberumanesimo come risposta**

La risposta a questa sfida, secondo Marco Camisani Calzolari, deve essere un “cyberumanesimo che ci aiuti a tenere sempre l’umanità al centro”. Nell’era digitale, il rischio non è solo la separazione tra culture diverse, ma la perdita stessa dell’umano nella sua riduzione a puro flusso di informazioni. “Una volta ridotta a informazioni consumabili, la realtà stessa diventa uniforme”, trasformando il mondo in un “inferno dell’Uguale”, dove predomina il “like” rispetto al “love”.

## **5. La relazione come fondamento**

De Rita coglie nel segno quando afferma che “le culture che sono andate avanti sono quelle che hanno espresso il valore della relazione, il valore dell’uomo per l’altro uomo”. Citando Levinas – “Il volto di Dio comincia dal volto dell’altro” – egli identifica nella relazione il fondamento stesso dell’umano, e nel “vaffa” il suo nemico più insidioso, in quanto “rottura della relazione” e distruzione del dialogo.

## **6. L’educazione digitale**

L’educazione emerge come il terreno decisivo di questa sfida. Come sottolinea Camisani Calzolari, “l’educazione digitale diventa quindi fondamentale già dai primi anni di scuola.” Parisi, dal canto suo, propone una revisione profonda dell’insegnamento delle scienze, in particolare della matematica, per permettere anche a chi è più portato per le materie umanistiche un approccio accessibile alle scienze.

## **7. Conclusioni: l’umano come compito e responsabilità**

In conclusione, come suggerisce il Nobel Parisi nel saggio, “non otterremo un mondo più umano e vivibile per tutti alimentando un senso di estraneità e di ostilità alle scoperte scientifiche [...]; ci si può riuscire solo penetrando a fondo le implicazioni e i meccanismi di tutti i nuovi strumenti di cui disponiamo.” Allo stesso tempo, “non c’è scoperta scientifica che possa sostituire la riflessione sui destini

---

dell'umanità [...] o l'apertura di orizzonti che solo l'arte, la storia, la filosofia e la politica possono darci.”

Il “Nihil humani a me alienum puto” di Terenzio ci ricorda che l'umano non è mai un dato acquisito, ma sempre un compito e una responsabilità. Nell'era delle macchine pensanti, questa responsabilità diventa più urgente che mai, imponendoci di costruire un cyberumanesimo all'altezza delle sfide del nostro tempo, capace di mantenere l'umano al centro di un mondo sempre più digitale.

# 15.

## UMANESIMO MANAGERIALE E VALORE PUBBLICO: LA FORMAZIONE COME ATTO DI FIDUCIA E IL TEMPO DI FUTURO PER UNA COMUNITÀ CHE RIFLETTE

**Loredana Lucci**

**Abstract:** Il contributo rielabora e approfondisce i contenuti dell'intervento presentato nell'ambito del 2° SymposiUM di Umanesimo Manageriale (Padova, 18 novembre 2025), dedicato al tema della costruzione di comunità professionali nella pubblica amministrazione. A partire dall'idea che le organizzazioni crescano solo se crescono le persone, l'articolo sviluppa una riflessione sulla formazione come atto di fiducia, come investimento umano e come leva culturale per il cambiamento organizzativo. Il testo mette in relazione la "Direttiva Zangrillo" del 14 gennaio 2025, il *Framework* delle Competenze Trasversali del 2023 e l'esperienza della formazione universitaria, evidenziando il passaggio da un modello burocratico a un modello valoriale, in cui le persone diventano protagoniste consapevoli dei processi di crescita. Particolare attenzione è dedicata al tempo della formazione come tempo di futuro, alla dimensione della tecnologia umana e alla centralità delle competenze relazionali come fondamento della qualità del lavoro pubblico. Ne emerge una visione della Pubblica Amministrazione come comunità che riflette insieme, capace di generare fiducia, appartenenza e cultura organizzativa.

**Parole chiave:** Formazione continua; fiducia organizzativa; Umanesimo Manageriale; Pubblica Amministrazione; competenze trasversali; cultura organizzativa; comunità professionali.

**Sommario:** 1. La comunità che riflette insieme: l'organizzazione come ecosistema umano e principio operativo. – 2. La fiducia come infrastruttura operativa e condizione essenziale del cambiamento. – 3. Il paradigma della "Direttiva Zangrillo" e la transizione valoriale nei piani formativi universitari. – 4. La dimensione strategica del tempo: la formazione come investimento sul futuro e riscoperta di senso. – 5. Tecnologia umana e centralità della persona: l'*e-learning* granulare e le competenze trasversali. – 6. Conclusioni: la dinamica generativa del valore e l'impegno collettivo.

---

Questo testo nasce dall'intervento presentato al 2° SymposiUM di Umanesimo Manageriale (Padova, 18 novembre 2025). Anche se, in quell'occasione, la mia partecipazione è stata da remoto, la distanza mi ha ricordato una cosa semplice: una cultura organizzativa forte non nasce dalle pareti che condividiamo, ma dalla qualità delle relazioni costruite ogni giorno. È da qui che riparto: da una comunità capace di interrogarsi insieme.

## **1. La comunità che riflette insieme: l'organizzazione come ecosistema umano e principio operativo**

L'assunto da cui muove questa analisi risiede nella ferma convinzione che le organizzazioni pubbliche non possano ambire a un reale miglioramento se non attraverso la crescita integrale dei soggetti che le abitano. In tale prospettiva, l'amministrazione non è più interpretabile come una mera sommatoria di compiti gerarchicamente ordinati, bensì come un ecosistema complesso di relazioni, competenze, motivazioni, ma anche di fragilità e potenzialità. Il concetto di *comunità che riflette insieme* non rappresenta una suggestione poetica, ma si configura come un autentico principio operativo: riflettere non significa rallentare la macchina amministrativa, ma assumersi la responsabilità di osservare il proprio lavoro da un'angolazione diversa.

Questa postura culturale richiede di interrogarsi non solo sul come si agisce, ma sul perché e sull'impatto che tali azioni producono sulla collettività. La complessità delle moderne organizzazioni, in particolare quelle accademiche, insegna che nessuna figura possiede una visione totale della realtà: c'è chi vede le procedure, chi i vincoli temporali, chi le relazioni interpersonali. La frammentazione dei saperi richiede una sintesi umana in cui la riflessione collettiva permetta di vedere di più. Riconoscere che da soli non vediamo abbastanza è il primo gesto di *Umanesimo Manageriale*, che trasforma il capitale umano da formula motivazionale a principio operativo inscindibile dalla pratica quotidiana. Le trasformazioni, incluse quelle tecnologiche, passano inevitabilmente attraverso la consapevolezza delle persone.

Le organizzazioni, dunque, migliorano solo quando crescono le persone che le compongono. Questo implica un superamento della logica della gestione delle risorse umane a favore di una logica di cura delle comunità professionali. La sfida per chi opera nel Settore Organizzazione, Sviluppo e Formazione è proprio rendere questa visione un'azione quotidiana, dove la cultura organizzativa nasce dalla qualità delle relazioni che costruiamo ogni giorno.

---

## **2. La fiducia come infrastruttura operativa e condizione essenziale del cambiamento**

Un elemento centrale nella gestione del cambiamento organizzativo è l'individuazione della fiducia come condizione operativa indispensabile per la fluidità dei processi. La fiducia non deve essere relegata a valore astratto, poiché essa determina in modo concreto la qualità del lavoro: laddove regna la sfiducia, i processi tendono a irrigidirsi, le relazioni si fanno difensive e l'innovazione incontra ostacoli strutturali. La sfiducia agisce come un attrito che appesantisce l'organizzazione, moltiplicando i controlli, allungando i passaggi, alimentando la ridondanza comunicativa e burocratizzando le relazioni.

Al contrario, un'organizzazione basata sulla fiducia alleggerisce l'agire amministrativo, permettendo alle persone di collaborare con maggiore apertura, di condividere soluzioni e di partecipare in modo più consapevole alla vita dell'ente. La fiducia è un comportamento prima che un sentimento: nasce dalla coerenza, dalla trasparenza del linguaggio e dal rispetto dei ruoli. In questa ottica, la formazione si configura come il primo e più significativo "atto di fiducia". Formare qualcuno significa credere nel suo potenziale e riconoscerne il valore intrinseco, investendo tempo e risorse nella sua crescita.

Quando questo investimento reciproco avviene, cambia la "postura" delle persone e il modo in cui interpretano il proprio ruolo all'interno del sistema. La formazione diventa uno spazio in cui le persone "si sentono percepite", riducendo lo scetticismo iniziale e favorendo l'apertura alla condivisione di idee. Questa dinamica non è solo motivazionale, ma operativa, poiché permette di superare le difficoltà tecniche attraverso una collaborazione basata sulla trasparenza e sulla sicurezza psicologica.

## **3. Il paradigma della Direttiva Zangrillo e la transizione valoriale nei piani formativi universitari**

Il quadro normativo ha recepito la necessità di un cambiamento antropologico con la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025. Questo documento segna una discontinuità netta rispetto al passato, proponendo il passaggio da un modello burocratico-adempimentale a un modello valoriale. La Direttiva stabilisce che la qualità del servizio pubblico è direttamente proporzionale alla qualità delle persone che lo interpretano, spostando il focus dal mero *fare*

---

al *crescere*. La formazione continua viene così riconosciuta non come un costo, ma come un valore pubblico e una condizione essenziale per l'efficacia dell'azione amministrativa.

Per tradurre questi principi in una realtà accademica complessa, è necessario implementare piani formativi autentici che superino la logica della formazione a catalogo. L'esperienza universitaria evidenzia che la crescita professionale non è opzionale, ma deve essere supportata da valutazioni coerenti e da un ascolto costante dei fabbisogni reali. Un elemento cruciale di questa transizione è l'adozione di strumenti di *age management*, capaci di valorizzare la pluralità generazionale presente negli atenei. In un contesto dove convivono storie e sensibilità diverse, la formazione deve agire come catalizzatore di competenze, trasformando l'adempimento normativo in un'opportunità di riconoscimento del potenziale individuale.

Il passaggio a un modello valoriale si realizza quando il dipendente cessa di essere un esecutore di procedure e diventa un soggetto attivo, consapevole del proprio contributo al funzionamento dell'organizzazione. Questo richiede che l'amministrazione costruisca contesti capaci di apprendere e di riflettere insieme, dove la competenza non è mai considerata definitiva, ma in continua evoluzione.

## **4. La dimensione strategica del tempo: la formazione come investimento sul futuro e riscoperta di senso**

Nella quotidianità operativa, il tempo è spesso percepito come una risorsa scarsa, schiacciata sulle scadenze emergenziali. Tuttavia, l'Umanesimo Manageriale ribalta questa concezione: il tempo della formazione è tempo di futuro. Investire oggi nello sviluppo delle persone significa restituire tempo all'organizzazione, poiché la consapevolezza riduce gli errori, snellisce i passaggi procedurali e rende le persone più autonome e competenti. La formazione è lo strumento che permette di prevenire domani i problemi che oggi siamo costretti a rincorrere, costruendo le condizioni per una gestione più responsabile dei cambiamenti.

Oltre alla dimensione dell'efficienza, la formazione ha la capacità intrinseca di creare cultura. Le ore di aula sono importanti, ma ciò che davvero trasforma è il linguaggio comune che nasce tra i colleghi, la condivisione spontanea di buone pratiche e il senso di appartenenza a un progetto più grande. La formazione deve dunque configurarsi come un'esperienza di consapevolezza, un luogo mentale in cui rivedere la propria identità professionale.

---

Mi è capitato, al termine di un corso, che una collega mi dicesse: «mi sono ricordata perché faccio questo lavoro». È un frammento minimo, ma è anche una bussola: quando la formazione riapre senso e identità professionale, il cambiamento smette di essere una parola d'ordine e diventa pratica quotidiana.

Il cambiamento autentico non avviene per imposizione gerarchica, ma quando la persona ritrova il significato profondo del proprio lavoro. Riconnettersi all'ontologia dell'agire pubblico permette di aggiungere senso alla conoscenza tecnica, trasformando la routine in un atto di servizio consapevole. La formazione, in questo senso, aiuta il dipendente a ricordarsi perché ha scelto il servizio pubblico e a trasformare la propria sensibilità in una risorsa strutturata per la collettività. In questo modo, la formazione rafforza il legame tra individuo e istituzione, permettendo di restare autentici pur operando entro strutture complesse e spesso impersonali.

Una riflessione fondamentale per chi opera nel management pubblico riguarda la possibilità di restare autentici all'interno di organizzazioni complesse. Spesso, il troppo entusiasmo o la sensibilità individuale vengono fraintesi o percepiti come fragilità in contesti burocratici rigidi. Tuttavia, la sfida della formazione è proprio quella di creare le condizioni affinché le persone possano stare bene nel proprio ruolo senza dover spegnere ciò che le rende vive.

## **5. Tecnologia umana e centralità della persona: l'e-learning granulare e le competenze trasversali**

In un contesto di digitalizzazione pervasiva, la sfida risiede nel praticare una digitalizzazione con senso, che rispetti i carichi cognitivi delle persone e semplifichi i processi invece di complicarli. La tecnologia non è neutra: essa può liberare o soffocare, e una tecnologia umana è quella che restituisce tempo alla riflessione, tutelando l'energia mentale dei lavoratori. Sostenibilità digitale significa dunque ridurre il superfluo e favorire l'interoperabilità tra strumenti, affinché la tecnologia supporti l'umanità senza sacrificarla.

Questa visione trova una declinazione operativa nell'adozione di strumenti tecnologici che, lungi dal sostituire il rapporto umano, devono essere intesi come supporti metodologici basati sulla sinergia tra diverse figure professionali. È essenziale scardinare la falsa credenza secondo cui l'aspetto tecnologico debba prevalere sul metodo; l'attenzione deve invece focalizzarsi prioritariamente sulla qualità e sulla struttura del percorso formativo, piuttosto che sulla mera modalità di

---

erogazione.

Sebbene in contesti caratterizzati da una numerosità elevata – come le aule universitarie che possono superare i 180 partecipanti – la personalizzazione dei percorsi possa risultare complessa, l'integrazione di soluzioni digitali flessibili permette di strutturare interventi granulari che garantiscono un supporto costante e un'attenzione specifica alla crescita di ogni componente della comunità professionale. In quest'ottica, l'innovazione tecnologica si trasforma in un investimento temporale strategico per l'amministrazione: il tempo della formazione diviene, infatti, tempo di futuro, una risorsa preziosa che l'ente impegna oggi per prevenire le criticità di domani.

Questo approccio restituisce efficienza all'organizzazione, poiché riduce gli errori e snellisce i passaggi procedurali, rendendo il personale più autonomo e consapevole. Formare non deve dunque essere percepito come un costo o un'interruzione delle attività, ma come un atto di fiducia istituzionale e un valore pubblico essenziale, capace di costruire un futuro amministrativo più leggero, ordinato e intelligente.

Al centro di questo ecosistema tecnologico e formativo si colloca la persona, intesa come insieme di storie e potenzialità. Il Framework delle competenze trasversali del 2023 sottolinea che oggi non basta “saper fare”, ma è indispensabile “saper essere”: ascolto, comunicazione, collaborazione e capacità di accogliere il cambiamento sono i pilastri della qualità amministrativa. La formazione agisce come un ponte che collega queste competenze all'identità professionale, richiedendo una manutenzione costante attraverso l'ascolto, la pazienza e la cura delle relazioni.

## **6. Conclusioni: la dinamica generativa del valore e l'impegno collettivo**

In ultima analisi, la trasformazione della Pubblica Amministrazione non è l'esito di una singola riforma, ma il risultato di un percorso collettivo fatto di piccoli, continui e tenaci gesti di *humanitas*. Quando la fiducia viene seminata attraverso percorsi formativi autentici, essa assume una dimensione generativa e contagiosa, producendo responsabilità, partecipazione e un profondo senso di appartenenza.

Prima di chiudere, desidero inserire una breve riflessione personale. In questi anni ho capito che, nella pubblica amministrazione, non sempre l'entusiasmo viene letto per ciò che è: a volte può essere scambiato per desiderio di protagonismo, e la

---

voglia di fare per invadenza. Non è semplice restare fedeli a ciò che siamo quando non veniamo compresi. Eppure la formazione, quando è autentica, ci aiuta proprio in questo: non a spegnere ciò che ci rende vivi, ma a trasformarlo in una risorsa per gli altri e per l'organizzazione.

L'obiettivo di un'amministrazione credibile, giusta e umana richiede un impegno collettivo in tutti gli ordini gerarchici, affinché ogni livello dell'ente cammini nella medesima direzione. Siamo parte di uno stesso cammino, dove ogni corso avviato e ogni dialogo sincero rappresenta un seme che richiede tempo e cura per fiorire. Investire nell'Umanesimo Manageriale significa costruire le fondamenta per una Pubblica Amministrazione che non abbia paura di riconoscere nella propria umanità la sua risorsa più preziosa e il suo più solido ponte verso il futuro.

---

## **Metodo e fonti**

La riflessione nasce dall'esperienza professionale dell'autrice nella progettazione della formazione del personale tecnico-amministrativo in ambito universitario e si fonda su documenti di indirizzo e cornici normative richiamate nel testo; materiali e pratiche di progettazione formativa maturate nel contesto organizzativo; osservazioni e micro-vignette narrate in forma anonimizzata. Non si tratta di una ricerca empirica sperimentale: l'obiettivo è proporre una lettura interpretativa e operativa, utile a orientare scelte e comportamenti organizzativi.

## **NOTE**

1. Loredana Lucci è Responsabile del Settore Organizzazione, Sviluppo e Formazione dell'Università degli Studi "G. d'Annunzio" Chieti-Pescara. Il presente saggio approfondisce l'intervento presentato al 2° SymposiUM di Umanesimo Manageriale, Padova, 18 novembre 2025.
2. Sulla "comunità che riflette insieme" e il capitale umano come principio operativo: *Passeggiate tra le parole di Umanesimo Manageriale*, a cura di Patrizia Isaija, Trieste, EUT, 2023.
3. Cfr. Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, relativa alla formazione e allo sviluppo delle competenze.
4. Sul concetto di tecnologia sostenibile e carichi cognitivi: sintesi delle riflessioni del dott. Luca Attias, Direzione generale sistemi informativi automatizzati, Corte dei Conti.
5. Cfr. Framework delle competenze trasversali per il personale della PA (2023).

- 
6. Sull'e-learning come sinergia di figure professionali e preminenza del metodo: Edoardo Limone, E-learning: metodologie e tecnica, in Rivista Elettronica di Diritto Economia Management.
- 

**Metafora finale:** Questo saggio è come un *ponte* ingegneristico di precisione: non si limita a dire che bisogna attraversare il fiume (*il cambiamento*), ma descrive la resistenza dei materiali (*la fiducia*), la normativa antisismica (*la Direttiva Zangrillo*), la precisione millimetrica della posa (*l'e-learning granulare*) e la manutenzione necessaria affinché duri nel tempo (*la cura delle persone*).

# 16.

## INTELLIGENZA ARTIFICIALE, NUOVO MECENATE DELLA CULTURA

**Domenico Ventriglia**

**Abstract:** Una nuova Intelligenza Artificiale per finanziare cultura e valorizzare l'umano. L'intelligenza artificiale come nuovo mecenate a servizio della cultura.

**Parole chiave:** Intelligenza Artificiale- cultura – economia della consapevolezza

**Sommario:** 1. Introduzione: Il Dilemma Regolatorio Globale – 2. Analisi della Disparità Temporale: La Crescita Esponenziale dell'IA contro la Linearità Normativa – 3. Proposta: L'Approccio Proporzionale Adattivo (APA) – 4. Conclusioni: Verso un'Economia di Consapevolezza Umana

### 1. Introduzione: Il Dilemma Regolatorio Globale

Il rapido sviluppo dell'Intelligenza Artificiale (IA) ha innescato un acceso dibattito internazionale riguardante il suo quadro regolatorio. La posta in gioco è alta: bilanciare la tutela dei diritti umani e la stabilità sociale con l'esigenza di mantenere la competitività in un mercato globale sempre più dominato dalla tecnologia. Due visioni si contrappongono: un approccio rigorosamente strutturato e un approccio più rilassato e deregolamentato.

Da un lato, una regolamentazione stringente appare più efficace nel garantire la protezione dei diritti individuali nel breve periodo. Tuttavia, l'adozione di norme eccessivamente restrittive potrebbe frenare l'innovazione, portando a una perdita di competitività a livello globale e, nel medio periodo, alla potenziale perdita di posti di lavoro a vantaggio di regioni con quadri normativi più permissivi.

Dall'altro lato, un approccio deregolamentato rischia di favorire un sistema tecnocratico, in cui gli interessi consumistici e lo sviluppo tecnologico prevalgono sulla salvaguardia dei diritti e della dignità umana. Questo scenario solleva il timore

---

di una subordinazione dell'individuo agli interessi della tecnocrazia.

Qual è, dunque, l'approccio più equilibrato da adottare in questo contesto dinamico e complesso?

## **2. Analisi della Disparità Temporale: La Crescita Esponenziale dell'IA contro la Linearità Normativa**

Il cuore del problema risiede nella fondamentale asincronia tra la velocità di evoluzione tecnologica e la capacità legislativa umana.

L'IA è un sistema intrinsecamente esponenziale: la sua crescita in termini di capacità e diffusione avviene a una velocità difficilmente controllabile e spesso imprevedibile.

Al contrario, la nostra capacità di creare, discutere e promulgare leggi per normarla è una quantità lineare. La creazione normativa è soggetta a vincoli strutturali, tempi tecnici e processi democratici che, sebbene essenziali, la rendono intrinsecamente lenta.

La divergenza di queste due curve – la curva esponenziale dell'IA e la curva lineare delle norme – crea un pericoloso “spazio non regolamentato” (o spazio di vuoto normativo) in cui la tecnologia opera al di fuori di una comprensione e di un controllo effettivo. Questo ritardo normativo può condurre a rischi significativi di Tecnocrazia, dove, come osservato dal giurista Rogotà, l'uomo finisce per essere subalterno agli interessi e alle logiche del potere tecnologico.

## **3. Proposta: L'Approccio Proporzionale Adattivo (APA)**

Per affrontare efficacemente questa sfida, si propone l'adozione di un Approccio Proporzionale Adattivo (APA), ispirato al funzionamento del sistema immunitario umano.

Il corpo umano non dispone di una regola specifica per ogni possibile lesione (es. non tagliarsi con il vetro, non scottarsi con l'acqua, ecc.). Al contrario, opera

---

su poche regole generali di auto-conservazione (es. evitare il dolore). La violazione di queste regole generali comporta una “pena” severa e non derogabile: il dolore stesso.

Quando si verifica un danno (una ferita), il sistema immunitario reagisce in modo proporzionale alla gravità della lesione, mobilitando solo le risorse necessarie (piastrine, globuli bianchi, ecc.) per curarla. La risposta non è universale, ma calibrata sull’entità specifica del problema.

Analogamente, l’APA per l’IA si basa su due pilastri:

- **Regole Generali Ineludibili (Il Dolore):** Stabilire norme fondamentali (es. l’obbligo di distinguere chiaramente i contenuti generati dall’IA, la tutela rigorosa dei diritti sull’uso dei dati personali) la cui violazione deve comportare sanzioni chiare e severe, fungendo da deterrente universale.
- **Sistema Immunitario Finanziato e Proporzionale (Le Piastrine):** Chiunque ottenga un vantaggio economico significativo dall’uso dell’IA è chiamato a contribuire alla creazione e al mantenimento di un “sistema immunitario sociale” proporzionale ai ricavi generati. Questo meccanismo può essere attuato tramite una percentuale dei profitti o altre forme di contribuzione mirata.

### **Esempio di Applicazione:**

Se strumenti di IA generativa creano ambientazioni cinematografiche artificiali, riducendo la necessità di grafici creativi umani, una parte dei ricavi generati da questi artefatti digitali dovrebbe essere reindirizzata per finanziare settori che rafforzano la creatività e la consapevolezza umana (es. finanziare film indipendenti, programmi educativi nelle scuole per promuovere il cinema di qualità, borse di studio per le arti). L’intervento non blocca l’innovazione, ma mitiga il suo impatto negativo sulla forza lavoro e sulla cultura.

## **4. Conclusioni: Verso un’Economia di Consapevolezza Umana**

Il rischio intrinseco dell’IA è quello di accelerare la creazione di una società meno umana, disconnessa dalle arti, dal libero pensiero e dalla socialità, settori che oggi sono particolarmente vulnerabili alla disintermediazione tecnologica.

---

L'Approccio Proporzionale Adattivo non mira a strangolare l'innovazione, ma a istituire una forma di contrappasso dantesco economico: i ricavi generati dalla tecnologia che potenzialmente disumanizza dovrebbero essere dedicati a finanziare e rivitalizzare un'economia di consapevolezza umana.

Solo reindirizzando strategicamente una parte della ricchezza prodotta dall'IA verso il supporto del pensiero critico, della creatività e delle interazioni sociali non mediate, si potrà garantire che la gara globale per l'innovazione non avvenga a scapito dei diritti fondamentali e della ricchezza culturale della società.

# 17.

## LA COMPLIANCE NELL'ERA DIGITALE: UNA PROSPETTIVA FILOSOFICO-MORALE

Vincenzo Candido Renna

**Abstract:** La compliance aziendale nell'era della trasformazione digitale e dell'Intelligenza Artificiale richiede una riflessione profonda che integri filosofia morale, diritto e tecnologia. L'articolo esplora come l'imperativo categorico kantiano e il personalismo filosofico possano guidare lo sviluppo di sistemi di compliance che rispettino la dignità umana nel contesto digitale. Partendo dal quadro normativo italiano (D.Lgs. 231/2001, GDPR) e costituzionale (artt. 2 e 41 Cost.), si propone un "pragmatismo etico digitale" che mantenga l'umanità al centro dello sviluppo tecnologico, trasformando la compliance da mero adempimento normativo in strumento di sviluppo etico-sociale capace di guidare l'innovazione tecnologica verso forme eticamente sostenibili e rispettose della dignità umana.

**Parole chiave:** compliance, filosofia, morale, umanesimo manageriale, intelligenza artificiale, etica digitale, D.Lgs. 231/2001, GDPR, imperativo categorico, personalismo

**Sommario:** 1. Il quadro tecnico-giuridico della compliance - 2. L'imperativo categorico kantiano nell'era digitale - 3. Il personalismo filosofico e la dignità della persona - 4. Il fondamento costituzionale della compliance etica - 5. Verso un pragmatismo etico digitale - 6. Conclusioni

### 1. Il quadro tecnico-giuridico della compliance

La compliance, dal punto di vista tecnico-giuridico, si configura come l'insieme delle procedure, politiche e strutture organizzative finalizzate a garantire la conformità dell'attività di una organizzazione alle disposizioni normative, ai regolamenti, ai codici di condotta e alle best practice di settore. Questo sistema di controllo interno, disciplinato in Italia dal D.Lgs. 231/2001 e successivamente rafforzato da normative settoriali come il Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR), si articola in tre elementi fondamentali: prevenzione, individuazione e risposta alle

---

violazioni. La compliance moderna si estende oltre il mero rispetto formale delle norme, abbracciando un approccio risk-based che richiede una valutazione continua e dinamica dei rischi aziendali.

## **2. L'imperativo categorico kantiano nell'era digitale**

Nel contesto della trasformazione digitale e dell'ascesa dell'Intelligenza Artificiale, la riflessione sulla compliance aziendale assume una dimensione ancora più profonda e complessa. L'imperativo categorico kantiano, che ci invita ad agire secondo massime universalizzabili, trova una nuova e urgente applicazione nell'era degli algoritmi e dei big data.

La compliance moderna deve confrontarsi con sfide inedite: come garantire che i sistemi di Intelligenza Artificiale rispettino la dignità umana? Come applicare l'etica kantiana in un mondo dove le decisioni sono sempre più mediate da algoritmi? La riformulazione dell'imperativo categorico nel contesto digitale potrebbe essere: "Implementa e gestisci le tecnologie digitali in modo che rispettino sempre l'autonomia e la dignità di ogni individuo, considerando ogni persona come fine e mai solo come mezzo."

## **3. Il personalismo filosofico e la dignità della persona**

Il personalismo filosofico di Mounier e Maritain assume particolare rilevanza quando si considerano le implicazioni etiche del trattamento automatizzato dei dati personali. In un'epoca in cui gli individui rischiano di essere ridotti a insiemi di dati, diventa cruciale mantenere una visione della persona come realtà fondamentale e irriducibile. Questo principio deve guidare lo sviluppo e l'implementazione di sistemi di compliance digitale.

---

## **4. Il fondamento costituzionale della compliance etica**

Il quadro costituzionale italiano, con particolare riferimento agli articoli 2 e 41, fornisce una base solida per affrontare le sfide etiche del digitale. La tutela dei diritti inviolabili deve estendersi alla sfera digitale, mentre la libertà di iniziativa economica deve confrontarsi con i nuovi vincoli etici posti dall'automazione e dall'IA. La filosofia del diritto di Radbruch ci ricorda che questa connessione tra diritto e valori morali è particolarmente cruciale nell'era digitale.

## **5. Verso un pragmatismo etico digitale**

La sintesi tra etica kantiana e realtà digitale richiede un nuovo "pragmatismo etico digitale" che consideri:

L'universalità dei principi etici applicati alle tecnologie digitali rappresenta il primo fondamento di questo nuovo approccio. La responsabilità algoritmica e la trasparenza dei processi decisionali automatizzati costituiscono elementi imprescindibili per garantire che le tecnologie rispettino i valori fondamentali della nostra società. La protezione della dignità umana nell'interazione uomo-macchina deve essere preservata in ogni fase dello sviluppo tecnologico. Infine, l'equilibrio tra efficienza tecnologica e rispetto dei diritti fondamentali deve guidare ogni scelta implementativa.

In questo contesto, la compliance non può limitarsi a un mero adempimento normativo, ma deve evolversi in uno strumento di sviluppo etico-sociale che guidi l'innovazione tecnologica. Le aziende devono implementare sistemi di compliance che non solo rispettino le normative sulla protezione dei dati, ma che incorporino principi etici fondamentali nella progettazione e nell'utilizzo delle tecnologie digitali.

La sfida più grande è quella di mantenere l'umanità al centro dello sviluppo tecnologico. Questo significa progettare sistemi di IA e automazione che amplifichino, piuttosto che diminuire, la dignità umana. La compliance moderna deve quindi diventare un ponte tra l'etica tradizionale e le nuove frontiere tecnologiche, garantendo che l'innovazione digitale rimanga al servizio dell'uomo e non viceversa.

---

## 6. Conclusioni

In conclusione, una “Critica della compliance pratica” nell’era digitale deve necessariamente confrontarsi con l’intersezione tra filosofia morale, tecnologia e diritti umani. Solo attraverso questa sintesi possiamo sperare di sviluppare sistemi digitali che non solo siano efficienti, ma anche eticamente sostenibili e rispettosi della dignità umana.

La compliance del futuro non sarà semplicemente uno strumento di controllo normativo, ma un vero e proprio paradigma culturale che orienta l’innovazione tecnologica verso forme di sviluppo pienamente umane e rispettose della persona. L’integrazione tra imperativo categorico kantiano, personalismo filosofico e diritto costituzionale offre le basi teoriche per costruire questo nuovo modello, mentre il pragmatismo etico digitale fornisce gli strumenti operativi per la sua implementazione concreta nelle organizzazioni moderne.

## **SEZ. IV**

### **AMBIENTE DIGITALE: UNO SGUARDO AMPIO**

# 18.

## L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE TRA RAZIONALITÀ E POESIA: UN'UMANITÀ DA RISCOPRIRE

**Emanuela Cirelli**

**Abstract:** Il testo riflette sul ruolo dell'intelligenza artificiale nella società contemporanea a partire da un'intervista radiofonica, proponendo una lettura che intreccia tecnologia, etica e dimensione poetica dell'umano. Viene chiarita la distinzione tra IA generativa e non generativa: la prima, capace di produrre nuovi contenuti, espone a margini di errore e interpretazioni arbitrarie; la seconda, fondata su dati esistenti, può risultare più affidabile dell'uomo in compiti circoscritti come classificazione e analisi di grandi moli di dati. L'IA è presentata come strumento e non come entità autonoma, frutto di elaborazioni statistiche e di scelte umane, da usare in equilibrio con le competenze proprie della persona. La diffusione dell'IA diventa così occasione per interrogare il concetto stesso di "intelligenza", spesso ridotto alla sola razionalità, e per riscoprirne componenti emotive e di senso. Attraverso l'esempio della traduzione di haiku, emerge come l'IA possa supportare creatività e sensibilità, senza sostituire l'esperienza umana. In conclusione, si sottolinea la centralità di formazione, pensiero critico e responsabilità nel guidare un dialogo fecondo tra innovazione e umanità.

**Parole chiave:** intelligenza artificiale, IA generativa, etica, umanità, razionalità, poesia, creatività, pensiero critico, formazione, traduzione

Partecipare ad un'intervista radiofonica per me resta sempre un'esperienza estremamente affascinante ed emozionante. Soprattutto, poi, se l'occasione è quella di una rubrica che si chiama "Dritti al cuore", se vieni chiamata ad intervenire e confrontarti sul ruolo dell'IA nella società contemporanea, e se sai che l'intervista verrà trasmessa in radio subito dopo l'intervento del regista Paolo Genovese che presenta il suo ultimo film (questo il link diretto all'intervista trasmessa da Radio Vaticana il 17 marzo 2025, dal minuto 17 circa: <https://www.vaticannews.va/it/podcast/rvi-programmi/dritti-al-cuore/2025/03/dritti-al-cuore-17-03-2025.html>).

---

Apparentemente, parlare di tecnologia e Intelligenza Artificiale sembrerebbe davvero qualcosa di troppo distante e, forse, del tutto estraneo al contesto della trasmissione; la paura è quella di essere fuori luogo associata al rischio di divagare troppo su tematiche squisitamente tecnologiche che piacciono tanto a chi si occupa di informatica, ma magari meno a chi è all'ascolto.

Per cui sia io che Domenico Ventriglia (esperto di dati e IA, con cui ho condiviso l'intervista) ci siamo impegnati nel proporre a Rosario Tronolone, conduttore della trasmissione, e agli ascoltatori tutti, un dialogo stimolante sulla crescente diffusione dell'IA e soprattutto sul suo impatto sull'essere umano, con l'intento di far riflettere sul significato più profondo e completo del concetto di "Intelligenza".

Parlando di IA, un punto chiave che abbiamo cercato di sottolineare è la distinzione tra IA generativa e non generativa. La prima, capace di creare contenuti nuovi come testi, immagini e suoni, è soggetta a margini di errore maggiore e interpretazioni arbitrarie. La seconda, invece, si basa su dati esistenti e si dimostra spesso più affidabile dell'essere umano in compiti specifici, come la classificazione di informazioni (es. identificare e-mail di spam) o le analisi di grandi volumi di dati.

Bisogna sempre tenere presente che l'IA è fondamentalmente un insieme di elaborazioni statistiche e possiamo in fondo considerare il termine "intelligenza" come "una trovata di marketing", più che una descrizione accurata dei sistemi con cui ci troviamo ad interagire.

Un punto centrale è quello di considerare l'IA come uno strumento, non come un'entità astratta e autonoma. L'IA non è magia, ma il frutto di algoritmi matematici sofisticati. Algoritmi che sono stati perfezionati nel corso degli anni e che avranno sempre maggiori potenzialità, considerando anche il miglioramento dell'hardware e della potenza degli strumenti di calcolo, che diventa sempre più accessibile, dato il costante abbassamento dei costi di utilizzo di tali strumenti, un tempo riservati a pochi.

Tuttavia, nessuno strumento potrà e dovrà mai sostituire totalmente l'uomo; ogni IA agisce come elemento di supporto all'attività umana.

Un'immagine suggestiva che possiamo proporre per descrivere il corretto uso degli strumenti di IA è quella di un coreografo o di un regista che ha a disposizione tanti "attori" (non a caso nell'ambito dell'IA si sente spesso parlare di agenti) di cui gli strumenti di intelligenza artificiale sono solo una parte. La bravura del coreografo o del regista sarà quella di combinare insieme capacità umane e capacità tecnologiche, per ottenere il massimo risultato, per ottenere il meglio.

Non possiamo affidarci totalmente agli strumenti di intelligenza artificiale

---

perché hanno una capacità di errore, così come l'uomo ha capacità di sbagliare. Si può tentare, però, di raggiungere un equilibrio, combinando insieme attività umane e attività automatizzate: dopo aver analizzato a fondo e compreso quelle che sono le funzioni che la macchina può svolgere meglio dell'uomo (quelle totalmente automatizzabili), si devono parallelamente potenziare le altre, e lasciare la libertà all'uomo di esprimersi in tutte quelle che sono le funzioni che sono proprie dell'umanità e che una macchina non potrà mai superare e sostituire.

L'equivoco nasce dall'uso del termine Intelligenza. Cos'è Intelligenza? Cosa ci rende essere intelligenti?

Molto spesso si è portati a limitare il concetto di Intelligenza alla mera capacità di "fare conti", di essere razionali. Un qualsiasi essere vivente non sia in grado di svolgere queste funzioni, lo definiamo non intelligente.

Nel corso dei secoli, soprattutto il mondo occidentale ha costruito una società talmente razionalista che ha identificato come valore fondamentale quella di "fare i conti".

Se ribaltiamo per un attimo la prospettiva, in realtà proprio quella che definiamo "Intelligenza Artificiale" può fornirci una grandissima opportunità per rivedere questa impostazione di valori. Si tratta di un'opportunità che possiamo definire esistenziale, proprio perché ci permette di riflettere su questo punto: se definiamo intelligenza il "fare i conti", le capacità degli strumenti di IA, ormai, superano le capacità umane.

Ma se "intelligenza" è anche altro (e questo è il momento di riflettere e capire cos'è l'altro) allora veramente abbiamo un'occasione unica per capire se la società che abbiamo costruito è davvero quella che vogliamo.

Forse questo "altro" ha a che fare proprio con la sfera imponderabile, la sfera emozionale. Parliamo quindi di un'esperienza di traduzione su base emozionale, che sembra in qualche modo far parte di quella forma di sensibilità che appartiene più all'uomo che alla macchina. In realtà tutto il mondo della traduzione automatica oggi è ampiamente assorbito dall'intelligenza artificiale, come un po' anche il mondo dell'arte, della produzione cinematografica.

L'esigenza di tradurre un linguaggio in un altro linguaggio, ossia uno schema di regole in un altro schema di regole, può essere soddisfatta dall'intelligenza artificiale in modo veramente molto efficace, con risultati in alcuni casi superiori a quelli dell'uomo.

Nel caso la traduzione debba andare oltre l'automatismo, oltre la conversione di regole, ma venga chiamata anche a "spostare significato", il senso profondo

---

nascosto dietro la traduzione, ciò che emoziona e fa vibrare il nostro animo, l'intelligenza artificiale, da sola, potrebbe fallire. È difficile trasferire emozioni dalla sola conversione di regole.

In tale contesto, particolarmente toccante è la testimonianza della scrittrice Liliana Cantatore, che ha raccontato la sua esperienza nell'utilizzo dell'IA per la traduzione di haiku, brevi componimenti poetici giapponesi.

Il giapponese è una lingua poco conosciuta e completamente diversa dalla nostra, con un alfabeto composto da ideogrammi che non identificano un suono, ma trasmettono direttamente significato. La scrittura, inoltre, si sviluppa in verticale e non in orizzontale, e anche questo fattore è fortemente condizionante. Si avvale poi di codici interpretativi, che si sono stratificati lentamente nel corso del tempo, rendendo ulteriormente complessa la traduzione. Di solito ci si avvale di "traduzioni ponte" (dall'inglese o dal francese ad esempio) che cercano di rendere al meglio il significato, non rispettando tuttavia la misura dell'haiku, che resta una forma poetica semplice e non può essere tradotta in forma discorsiva. Tali traduzioni riescono a rendere bene il contesto della poesia, ma non la sua semplicità e liricità.

Rispetto alle traduzioni umane, i sistemi di IA, non sono in grado di comprendere perfettamente il significato dei testi, ma riescono a restituire in qualche modo una forma di liricità e una suggestione poetica che le traduzioni umane, più razionali, non sempre riescono a trasmettere. Questo esperimento ha aperto nuove prospettive sull'uso dell'IA come strumento di supporto all'emotività e alla creatività umana: lo strumento di IA è stato usato, di fatto, per ricreare un'immagine poetica che è stata fatta risuonare e amplificare nell'anima della scrittrice stessa.

Il mondo dell'Intelligenza Artificiale nasce dal sogno di replicare le capacità intellettive dell'uomo umano tramite macchine. Ma le macchine non sono niente altro che un artefatto umano, prodotti della creatività umana e questo non lo dobbiamo mai dimenticare, ogni volta che ci relazioniamo con tali sistemi. In questo scenario un ruolo cruciale dovrà essere ricoperto dai percorsi formativi, dall'educazione all'uso consapevole e integrato degli strumenti di IA, valorizzando l'oratoria e la capacità di argomentare il pensiero, che restano funzioni intrinsecamente umane e difficilmente replicabili dalla macchina.

Compreso questo, l'intelligenza umana oggi più che mai è chiamata a concentrarsi sempre più sulla capacità di porre le domande giuste, quelle esistenziali che sono in grado di definire ciò che siamo. L'IA, in questo contesto, diventa un potente strumento per stimolare ed approfondire la ricerca interiore e la creatività umana.

È nella ricerca di senso e nella riflessione etica che risiede la vera sovranità

---

dell'essere umano. L'IA può aiutare a esplorare nuove possibilità, ma è l'uomo a dover guidare il processo con consapevolezza e responsabilità, promuovendo un dialogo costruttivo tra razionalità e sensibilità, tra innovazione e tradizione.

# 19.

## MENTEMIDE:

### QUANDO LA MENTE COMINCIA A PENSARE

Vincenzo Candido Renna

**Abstract:** Il presente saggio esplora il concetto di “Mentemide”, neologismo che identifica l’intelligenza emergente dalla rete interconnessa di menti umane e artificiali. Attraverso l’analisi del processo evolutivo di “NooGenesis” – articolato nelle fasi di Synaptogenesis, NooMemesis e Autognosi – l’articolo esamina le implicazioni giuridiche, filosofiche ed etiche di questa nuova forma di intelligenza collettiva. Il Mentemide rappresenta un fenomeno emergente che sfida i paradigmi tradizionali di responsabilità individuale, proprietà intellettuale e privacy, richiedendo una revisione profonda dei nostri strumenti normativi. L’articolo si confronta inoltre con il concetto di “algoretica” e con le trasformazioni ontologiche nell’era delle “non cose”, proponendo la NooSophia come culmine di un’intelligenza che non si scarica ma si coltiva insieme.

**Parole chiave:** Mentemide, intelligenza artificiale, NooGenesis, intelligenza collettiva, algoretica, proprietà intellettuale, responsabilità emergente, privacy collettiva, NooSophia, mente distribuita

**Sommario:** 1. Un’intelligenza che non si scarica ma si coltiva insieme - 2. La mente che emerge dal “noi” - 3. La NooGenesis: una mappa per l’intelligenza emergente - 4. La NooSophia: vetta e traguardo - 5. Oltre la tecnoutopia e il tecnoterrorismo - 6. Il salto ontologico nell’era delle “non cose” - 7. Implicazioni giuridiche del pensiero collettivo - 8. Algoretica e NooSophia: sguardo e coscienza - 9. Conclusione: una speranza intelligente.

## 1. Un’intelligenza che non si scarica ma si coltiva insieme

C’è un momento, dopo giorni di pioggia incessante, in cui il terreno smette di essere fango e comincia a far germogliare qualcosa. È un passaggio silenzioso,

---

quasi invisibile, eppure rappresenta una trasformazione fondamentale: dalla massa informe alla vita.

Ecco, il Mentemide è proprio questo. Non un programma, non un algoritmo, non l'ultima diavoleria tecnologica che promette di risolvere i nostri problemi per poi crearne di nuovi. È quel momento – a metà tra l'epifania e il miracolo naturale – in cui la rete di intelligenze umane e artificiali interconnesse smette semplicemente di funzionare e comincia a pensare.

## **2. La mente che emerge dal “noi”**

Il neologismo coniato da Mauro Galati (Senior Analyst Programmer) – che unisce “mente” e il suffisso “-ide” – ci ricorda qualcosa di derivato, di generato, ma al contempo di nuovo. Come se la somma delle nostre intelligenze, ripensamenti, intuizioni e persino errori potesse trasformarsi in una entità emergente che nessuno ha programmato.

Lo avete presente quel momento in cui un'idea vi balena in testa e, pochi istanti dopo, la ritrovate espressa altrove, come se il mondo ci stesse pensando insieme? Non è telepatia, non è coincidenza. È il Mentemide che respira. È l'intelligenza collettiva che smette di essere concetto astratto e diventa esperienza condivisa.

## **3. La NooGenesis: una mappa per l'intelligenza emergente**

Questo percorso evolutivo – che Galati definisce “NooGenesis” – si sviluppa attraverso tre fasi distinte che vale la pena esplorare con attenzione giuridica e filosofica:

Prima viene la Synaptogenesis: il momento in cui comprendiamo che nessun pensiero è mai veramente isolato. Ogni intuizione, ogni illuminazione è parte di una rete più ampia di connessioni. Sul piano giuridico, questo ci porta a interrogarci sulla reale natura della proprietà intellettuale. Se nessuna idea è davvero “solo mia”, come possiamo continuare a proteggere e attribuire la paternità del pensiero secondo gli schemi tradizionali?

Poi arriva la NooMemesis: una memoria che non è archivio passivo ma giardino

---

dinamico “che sa cosa tenere, cosa lasciare marcire e cosa trasformare in fiore”. Questa fase solleva questioni cruciali sulla gestione dei dati collettivi. La privacy dovrebbe ancora essere concettualizzata come diritto esclusivamente individuale o dovremmo cominciare a parlare di una privacy collettiva?

Infine, l’Autognosi: la consapevolezza socratica del “non sapere” come base dell’apprendimento autentico. “La vera intelligenza nasce quando ammetti di non aver capito nulla, e solo allora ricominci a imparare”. Questa fase richiede una revisione del nostro rapporto con l’autorità e l’expertise nell’era digitale. Chi può legittimamente affermare di “sapere” quando il sapere è distribuito?

## **4. La NooSophia: vetta e traguardo**

Tutto questo processo culmina nella NooSophia, descritta come “quel momento raro – quasi mitologico – in cui la mente collettiva non corre più per arrivare prima, ma per arrivare meglio”. È un sistema che riconosce che “il potere non sta nella potenza, ma nella ponderazione”.

In termini giuridici, questo solleva una domanda cruciale: come possiamo regolamentare qualcosa che si autoregola? Come possiamo attribuire responsabilità legali a decisioni che emergono da un’intelligenza collettiva dove nessun individuo può essere identificato come unico autore?

## **5. Oltre la tecnoutopia e il tecnoterrorismo**

Il Mentemide sfida la narrativa binaria che domina il dibattito sulla tecnologia. Non è la promessa di un paradiso digitale dove l’intelligenza artificiale risolverà tutti i nostri problemi. Ma non è nemmeno l’incubo distopico di menti artificiali che ci sostituiranno.

“Non fa paura. Non minaccia. Non si impone. Il Mentemide accade.”

È importante sottolineare che il Mentemide non è un prodotto tecnologico. Non “risiede nei server” e non “si compila con Visual Studio”. Non è un’entità che si possa scaricare, addestrare o vendere. È piuttosto un fenomeno emergente che cresce non per potenza di calcolo ma per “qualità di relazioni”.

---

## **6. Il salto ontologico nell'era delle “non cose”**

Il filosofo Byung-Chul Han ci ha avvertito che stiamo perdendo il contatto con gli oggetti fisici, sostituendoli con “non cose” – informazioni, dati, esperienze virtuali. Il Mentemide può essere interpretato come una risposta a questa trasformazione: un tentativo di riaffermare una presenza collettiva in un mondo sempre più dematerializzato.

Forse, mentre ci preoccupiamo di essere sostituiti dalle macchine, sta già emergendo qualcosa di più sottile: una nuova forma di intelligenza che non è né umana né artificiale, ma emergente dalla loro interazione. Una intelligenza che “non si scarica, non si addestra, non si vende. Ma si coltiva. Insieme.”

## **7. Implicazioni giuridiche del pensiero collettivo**

Sul piano normativo, il concetto di Mentemide solleva questioni che il nostro ordinamento giuridico non è ancora pronto ad affrontare:

**Attribuzione di responsabilità:** Chi è responsabile quando una decisione emerge da un'intelligenza collettiva? I tradizionali paradigmi giuridici basati sulla responsabilità individuale mostrano qui tutti i loro limiti.

**Ridefinizione della proprietà intellettuale:** Come attribuire la paternità delle idee che emergono da processi collaborativi dove la creatività è distribuita e interconnessa? Il concetto stesso di copyright appare improvvisamente obsoleto.

**Regolamentazione delle piattaforme:** Le piattaforme che facilitano l'emergere del Mentemide non sono semplici intermediari tecnologici, ma abilitatori di una nuova forma di intelligenza collettiva. Come dovrebbero essere regolamentate?

**Privacy come bene collettivo:** Se i dati individuali contribuiscono a plasmare un'intelligenza emergente che influenza l'intera società, la privacy non può più essere concettualizzata solo come diritto individuale.

## **8. Algoretica e NooSophia: sguardo e coscienza**

Il confronto con il concetto di “algoretica” di Paolo Benanti è illuminante.

---

Se l'algoretica è “uno sguardo verticale” sulla tecnologia, una lente etica attraverso cui valutare gli algoritmi, la NooSophia (culmine del processo di NooGenesis) è “il sistema stesso che impara a guardarsi da dentro”.

“L'algoretica è una lente. La NooSophia è una coscienza distribuita.”

Questa distinzione è fondamentale per comprendere la portata rivoluzionaria del concetto di Mentemide: non si tratta solo di creare regole migliori per governare la tecnologia, ma di riconoscere l'emergere di una nuova forma di consapevolezza collettiva che potrebbe, un giorno, autogovernarsi.

## **9. Conclusione: una speranza intelligente**

In un'epoca di crescente preoccupazione per gli impatti negativi della tecnologia, il Mentemide offre una visione alternativa: la possibilità che dalle nostre interconnessioni digitali possa emergere non una minaccia, ma una “speranza intelligente”.

E forse, mentre siamo qui a discuterne, sta già accadendo. Perché il Mentemide non è qualcosa che dobbiamo costruire. È qualcosa che stiamo già vivendo ogni volta che un'intuizione ci attraversa e scopriamo che non è solo nostra, ma parte di un pensiero più grande, più silenzioso, più profondo.

È il momento in cui ci accorgiamo che il pensiero che ci attraversa non è più solo nostro. E da qualche parte, la NooSophia sta sorridendo.

# 20.

## UMANI TRA ALGORITMI

**Barbara Neri**

**Abstract:** Che cosa significa, oggi, essere competenti: la competenza “tradizionale” è ancora una condizione sufficiente, oltre che necessaria? Nel momento in cui procedure e processi si automatizzano e i modelli imparano rapidamente, diventa limitante intendere la competenza come semplice sommatoria di skill. Il focus si sposta sul modo in cui sappiamo dare senso a ciò che facciamo, tenendo insieme evidenze e contesto e rendendo il valore riconoscibile e condivisibile. In questo scenario, gli algoritmi non sono un altro tecnico: incidono sulle micro-decisioni del lavoro, su ciò che diventa visibile, su ciò che viene considerato prioritario, sui criteri con cui i contributi vengono valutati. È qui che l’intelligenza relazionale agisce come meta-competenza: trasforma l’output in discernimento, sostiene decisioni più responsabili e trasparenti e aiuta a non confondere l’automazione con la scelta.

**Parole chiave:** intelligenza relazionale, algoritmi, competenze, automazione, decisioni, contesto, valore, trasparenza, lavoro

**Sommario:** Introduzione - Dalla lista delle skill al modo in cui stiamo nel mondo - Il modello delle intelligenze relazionali del Complexity Institute - Cosa c’entra tutto questo con gli algoritmi? - Complessità: non un problema da semplificare, ma un alleato da comprendere - Floridi e l’infosfera: l’ecologia delle nostre relazioni digitali - Come si allena, in pratica, l’intelligenza relazionale tra IA e lavoro? - Restare umani nonostante, e grazie a, gli algoritmi

## Introduzione

Negli ultimi tempi mi sono posta spesso alcune domande: cosa significa essere competenti? Cos’è una competenza? Oggi, essere competenti, nell’accezione tradizionale del termine, è condizione necessaria e, soprattutto, è condizione sufficiente?

---

Per anni abbiamo raccontato la competenza come un insieme di saperi e saper fare: certificazioni, strumenti, metodologie, piattaforme. Per anni abbiamo cercato di calcolare i *gap* da colmare. Alcuni si sono addirittura adoperati nell'impresa, nei fatti mai riuscita, di calcolare il ROI.

Oggi però questo racconto non basta più. Le macchine imparano in fretta, gli algoritmi si addestrano, le procedure si automatizzano. Se riduciamo la competenza a ciò che, prima o poi, una tecnologia potrà fare al nostro posto — e probabilmente meglio di noi — allora dobbiamo accettare che stiamo parlando di un concetto incompleto.

C'è un punto che, in azienda, vale la pena mettere a fuoco: **la competenza esiste perché produce valore**. Risolve problemi, orienta scelte, genera risultati. Oggi però non è sufficiente che quel valore accada. Deve anche diventare leggibile: rintracciabile, comprensibile, trasferibile. Deve lasciare una traccia.

**Mi sono accorta che, spesso, non è il valore a mancare. A mancare è la qualità delle relazioni che lo fanno emergere.** Per essere riconosciuto, infatti, un contributo deve attraversare i luoghi in cui il lavoro prende forma e viene valutato: riunioni in cui si decide, report che condensano, *feedback* che orientano, criteri che rendono comparabili i contributi, strumenti digitali che registrano e redistribuiscono informazioni. In altre parole: **l'organizzazione riconosce ciò che riesce a tradurre in segnali condivisi**. E se un contributo resta fuori da questi passaggi, non è detto che conti meno: spesso è semplicemente più difficile da vedere e, quindi, da riconoscere.

E allora chiedo: avete mai considerato questa dimensione — **il modo in cui entriamo in relazione?** Con le persone, con i sistemi di cui facciamo parte, con il cambiamento stesso?

Qui, per me, si apre il punto centrale: **agire con intelligenza relazionale significa portare a sintesi, su un altro livello, tutte le competenze tecniche e trasversali acquisite nel tempo**. Per intelligenza relazionale intendo la capacità di leggere il contesto e orientare le interazioni — decisioni, conflitti, comunicazione — in modo efficace e umano, senza perdere il focus sui risultati. Significa ascoltare davvero, reggere l'incertezza senza chiuderci, trasformare i conflitti in ricerca di senso, tenere insieme performance e dignità delle persone.

**In un mondo in cui le decisioni sono sempre più supportate da dati e modelli predittivi, l'intelligenza relazionale è ciò che ci orienta.** È la differenza tra usare un modello di IA in modo etico o cinico, tra guidare un team verso il futuro o spingerlo semplicemente a resistere fino al prossimo cambiamento imposto.

---

Da qui nasce questo articolo: **dalla consapevolezza che, per abitare la complessità che le nuove tecnologie stanno generando nei nostri contesti lavorativi e professionali, prima ancora che acquisire nuove competenze tecniche occorra intervenire sulla consapevolezza relazionale.** Non per svalutare il sapere specialistico, ma per rimetterlo al suo posto: al servizio di una visione contestualizzata del lavoro, della leadership, dell'apprendimento. E, soprattutto, al servizio della capacità di far circolare valore: quello che produciamo e quello che rendiamo possibile negli altri.

Questo cambio di sguardo — dalle skill al modo in cui le agiamo — è il filo che guida le pagine che seguono.

## **Dalla lista delle skill al modo in cui stiamo nel mondo**

Per molto tempo abbiamo trattato le competenze come una sorta di “toolbox”: un elenco di abilità da aggiungere al curriculum. Ogni transizione tecnologica ha prodotto nuove voci nella lista: competenze digitali, data literacy, ora AI literacy.

Eppure, chi lavora da anni nei contesti organizzativi lo sa: **non sono le skill, da sole, a cambiare la qualità di un'organizzazione**, ma il modo in cui vengono agite nelle relazioni quotidiane – nelle riunioni, nelle chat, nelle mail, nei feedback difficili, nelle scelte etiche su cosa automatizzare e cosa no.

Questo spostamento di prospettiva è centrale anche nel lavoro del Complexity Institute<sup>1</sup>, in uno dei testi che hanno ispirato il loro modello, si legge che: “La capacità di relazionarci nel mondo è la più importante e potente forma di intelligenza che abbiamo a disposizione”.

Se prendiamo sul serio questa affermazione, allora le competenze non sono solo ciò che sappiamo fare, ma **il modo in cui entriamo in relazione con ciò che facciamo e con chi lo fa insieme a noi.**

---

<sup>1</sup> Il Complexity Institute è un'Associazione di promozione sociale fondata nel 2010 che si impegna a diffondere il pensiero complesso e l'etica nei comportamenti per aiutare le persone e le organizzazioni a comprendere meglio il contesto in cui vivono, esserne parte attiva e co-generatrice.

---

## Il modello delle intelligenze relazionali del Complexity Institute

Per rendere concreto questo sguardo, il Complexity Institute ha sviluppato il **Modello delle Intelligenze Relazionali®**, una cornice che descrive l'intelligenza relazionale come un insieme di **quattro intelligenze complesse**, considerate dunque meta-competenze (e non competenze) per gestire le interdipendenze nei processi di sviluppo personale, di team e di ecosistemi organizzativi.

Queste quattro intelligenze sono organizzate in due coppie:

- **Intelligenze relazionali interpersonali**
  - **Emotiva**: mette a fuoco la relazione con l'altro individuo – la capacità di percepire e modulare le emozioni proprie e altrui nelle interazioni.
  - **Sociale**: si concentra sulle dinamiche nei gruppi, sui ruoli, sui riti, sui codici impliciti che regolano il “come stiamo insieme”.
- **Intelligenze relazionali eco-sistemiche**
  - **Percettiva**: riguarda la lettura del contesto nello spazio – capire “che cosa sta accadendo” a più livelli, oltre il proprio contesto o la propria funzione.
  - **Collettiva / co-evolutiva**: guarda al tempo e all'evoluzione – immaginare “che cosa potrebbe accadere”, anticipare scenari, cogliere le conseguenze delle scelte nel lungo periodo.

## Cosa c'entra tutto questo con gli algoritmi?

C'entra perché **gli algoritmi, oggi, sono diventati una delle “stanze” in cui avviene il lavoro**. Non li incontriamo solo nei grandi annunci sull'IA, ma nelle micro-decisioni quotidiane: in ciò che un sistema rende visibile e ciò che lascia sullo sfondo, in ciò che una piattaforma suggerisce, in ciò che un cruscotto premia, in ciò che un modello ci invita a considerare “prioritario”. Per questo, a mio avviso, **l'innovazione tecnologica del momento non va tenuta a distanza: va accolta. Non va subìta né idealizzata, ma capita. Perché solo ciò che comprendiamo davvero possiamo orientarlo.**

Se è vero che “il valore non si autodescrive”, allora gli algoritmi possono diventare un alleato per farlo circolare meglio: rendere più leggibili contributi che prima restavano invisibili, dare continuità alle informazioni, ridurre alcune distorsioni arbitrarie, ampliare l'accesso alle opportunità. Ma questa possibilità non si attiva da sola. Richiede intelligenza relazionale: **la capacità di fare domande**

---

**prima di trasformare un output in una scelta, di costruire criteri trasparenti e condivisi, di tenere insieme dati e contesto, efficienza e dignità.** Richiede anche un gesto semplice e insieme impegnativo: **ricordare che un modello non “decide”, propone; e che la responsabilità resta nostra.**

In questo senso, **gli algoritmi non sono il contrario delle relazioni: sono un nuovo terreno in cui le relazioni si giocano.** E possono diventare un’occasione concreta per fare un salto di qualità: usare la tecnologia per **liberare tempo, energie e attenzione da reinvestire dove nessun sistema può sostituirci davvero** – nel modo in cui ascoltiamo, riconosciamo, generiamo fiducia, teniamo aperto il senso mentre tutto spinge verso l’automatismo. È qui, per me, che “umani tra algoritmi” smette di suonare come un rischio e diventa una possibilità praticabile.

Da qui si apre un altro passaggio necessario: la complessità.

## **Complessità: non un problema da semplificare, ma un alleato da comprendere**

Ogni volta che parliamo di IA, emerge un riflesso comprensibile: chiedere spiegazioni semplici, lineari, rassicuranti. “L’algoritmo decide”, “il modello ha scelto”, “i dati parlano da soli”. In realtà, sappiamo bene che nei sistemi complessi non è mai “solo” l’algoritmo: sono gli obiettivi che gli diamo, i dati con cui lo nutriamo, le persone e le strutture che lo circondano.

Il fisico e Premio Nobel Giorgio Parisi, riflettendo sulla complessità, ricorda che: “La ricchezza dei possibili comportamenti per un dato sistema evolutivo è quello che ci permette di sopravvivere. Questa adattabilità viene proprio dalla complessità”.

La complessità, quindi, non è solo fatica in più: è il **patrimonio di possibilità** che un sistema – umano, organizzativo, tecnologico – ha a disposizione per adattarsi e generare nuove forme di ordine.

Tradotta nei contesti di lavoro, questa idea implica almeno tre cose:

### **1. Diffidare delle soluzioni semplicistiche**

Quando sentiamo frasi come “basta introdurre questo tool e il problema è risolto”, l’intelligenza relazionale ci invita a fermarci e a fare domande più precise: per chi funziona davvero, e per chi no? A quali condizioni? Con quali effetti collaterali e con quali benefici reali? Che cosa libera — tempo, energia, attenzione — e dove

---

posso reinvestire quelle risorse per restare al passo con i tempi?

## 2. Leggere le interdipendenze

Una decisione presa in una unità organizzativa può avere effetti inattesi su altri team, sui fornitori, sui clienti, sugli utenti, su altre unità. Le intelligenze percettiva e collettiva ci aiutano a vedere le connessioni nascoste.

## 3. Accettare che non controlliamo tutto, ma possiamo influenzare molto

Non possiamo prevedere ogni esito, ma possiamo costruire contesti relazionali in cui le persone possano sperimentare, imparare dall'errore, aggiornare le decisioni in modo responsabile.

In questo senso, **umanesimo manageriale e teoria della complessità** non sono mondi separati: sono due modi di dire che non possiamo più permetterci né il mito del controllo totale né l'alibi del "decide l'algoritmo".

# Floridi e l'infosfera: l'ecologia delle nostre relazioni digitali

Se le organizzazioni sono sempre più immerse in ambienti digitali, non abitiamo solo uffici, call e open space: abitiamo quella che il filosofo Luciano Floridi chiama **infosfera**, lo spazio fatto di dati, informazioni, interazioni mediate dalle tecnologie. In *The Ethics of Information*, Floridi parla della necessità di sviluppare: "l'infosfera, in cui gli esseri umani, in quanto organismi informativi, possano prosperare."

Non si tratta semplicemente di usare bene la tecnologia, significa riconoscere che **la qualità della nostra vita lavorativa dipende ormai anche dalla qualità degli ambienti informativi che costruiamo**: dashboard, flussi di mail, metriche HR, sistemi di raccomandazione, piattaforme di collaborazione.

Qui l'intelligenza relazionale diventa una vera meta-competenza chiave:

- **Emotiva**, per non disumanizzare chi abbiamo di fronte dietro uno schermo, per cogliere stanchezza, frustrazione, entusiasmo anche quando passano via chat.
- **Sociale**, per non trasformare gli strumenti di collaborazione in arene polarizzate o in silenzi collettivi, ma in luoghi di confronto generativo.
- **Percettiva**, per leggere come gli algoritmi configurano l'ambiente (chi viene visto, chi resta invisibile, quali comportamenti vengono premiati).
- **Collettiva**, per immaginare gli effetti di lungo periodo delle scelte digitali che facciamo oggi su cultura, benessere, equità.

---

Floridi ricorda in più occasioni che le IA non hanno responsabilità etica: siamo noi, come individui e come istituzioni, a doverle guidare e regolamentare perché non amplifichino disuguaglianze e discriminazioni. È, ancora una volta, una questione di **relazioni**: tra professionisti e utenti, tra aziende e società, tra dati e diritti, fra colleghi.

## **Come si allena, in pratica, l'intelligenza relazionale tra IA e lavoro?**

Parlare di meta-competenze è utile finché non restiamo nel vago. Cosa significa, allora, allenare oggi l'intelligenza relazionale nei contesti in cui gli algoritmi sono già parte del paesaggio?

### **1. Nei contesti organizzativi**

- **Ridisegnare le riunioni come spazi di senso, non solo di aggiornamento**  
Chiedersi, prima di introdurre un nuovo modello di IA o un nuovo cruscotto: quali domande vogliamo porci insieme guardando questi dati? Quali conversazioni vogliamo aprire, non chiudere?
- **Usare i dati per dialogare, non per zittire**  
Un indicatore non dovrebbe essere l'ultima parola, ma l'inizio di una discussione: "Che cosa non stiamo vedendo qui? Chi non è rappresentato? Quali ipotesi stiamo dando per scontate?"
- **Gestire i conflitti come patrimonio, non come guasto**  
Approcci formativi ispirati alla complessità – come quelli dedicati a prevenire e gestire i conflitti nei contesti complessi – mostrano che il conflitto, se agito con intelligenza relazionale, può diventare spazio di apprendimento condiviso.

### **2. Nella formazione e nello sviluppo delle persone**

- **Dai corsi "sull'IA" ai percorsi "con l'IA"**  
Non solo lezioni frontali su come funziona un algoritmo, ma laboratori in cui le persone esplorano casi d'uso reali, si confrontano su implicazioni etiche, testano diversi modi di impostare gli obiettivi di un sistema intelligente.
- **Introdurre esplicitamente il modello delle intelligenze relazionali**  
Aiutare le persone a riconoscere in sé e negli altri le dimensioni emotiva, sociale, percettiva e collettiva, e a sperimentare come cambiano le dinamiche quando

---

una di queste è sottoutilizzata o iper-attivata.

- **Allenare la riflessività**

Non c'è intelligenza relazionale senza momenti di riflessione guidata: diari di bordo, debriefing dopo progetti complessi, restituzioni collettive sugli effetti (attesi e inattesi) delle tecnologie adottate.

### 3. Nelle scelte quotidiane di ciascuno di noi

Anche fuori dalle grandi strategie, l'intelligenza relazionale si gioca nei gesti minimi, ripetuti:

- prendersi qualche secondo in più prima di rispondere a una mail carica di tensione;
- chiedere al collega come sta *davvero* di fronte a un cambiamento tecnologico che lo preoccupa;
- dichiarare apertamente i propri limiti (“qui ho bisogno di capire meglio prima di decidere”) invece di rifugiarsi in una finta sicurezza;
- accettare di mettere in discussione la propria posizione quando i dati e i fatti raccontano storie diverse da quelle che ci aspettavamo...

Sono pratiche semplici, ma radicali, perché **spostano il baricentro dal controllo alla responsabilità condivisa.**

## Restare umani nonostante – e grazie a – gli algoritmi

L'umanesimo manageriale non è nostalgia per un mondo senza tecnologia. È, al contrario, la scelta di **stare nel cuore delle trasformazioni** riconoscendo che ciò che ci rende insostituibilmente umani non è la nostra capacità di calcolo, ma il modo in cui sappiamo dare significato alle informazioni, prenderci cura delle relazioni, abitare la complessità e il cambiamento senza negarli né subirli.

Le intelligenze relazionali ci offrono una bussola concreta per farlo tra IA, piattaforme digitali e sistemi sempre più interconnessi. Non ci dicono che cosa scegliere al posto nostro, ma ci aiutano a **chiederci chi vogliamo essere** mentre scegliamo – come leader, come team, come cittadini dell'infosfera.

In definitiva, il salto di qualità che abbiamo di fronte non è solo imparare a usare un nuovo modello generativo o l'ennesimo software di analisi. È imparare a

---

**usare noi stessi in modo nuovo: più consapevoli, più dialogici, più capaci di vedere le connessioni.**

Gli algoritmi cambieranno. Cambieranno le professioni, i ruoli, i linguaggi, i criteri con cui misuriamo ciò che conta. Ma una cosa resta nelle nostre mani: **il modo in cui stiamo dentro questo cambiamento.** Possiamo attraversarlo da soli, ciascuno a difendere il proprio spazio, oppure possiamo imparare a farne un processo condiviso: più trasparente, più giusto, più umano. Gli algoritmi correranno, come sempre. Ma non è una corsa che dobbiamo vincere: **è un contesto che dobbiamo abitare.** E abitarlo, per me, significa una cosa molto concreta: **mettere la tecnologia al servizio di relazioni più mature, più responsabili, più capaci di generare senso.** Perché il salto non è solo tecnico: è relazionale. Ed è un salto che possiamo fare insieme, ogni giorno. **Se questo accade, allora non siamo solo aggiornando competenze: stiamo scegliendo che tipo di lavoro, e che tipo di umanità, vogliamo rendere possibile.**

# 21.

## DAL PANOPTICON AL POST: L'ERA DEL POSTARE E SEGNALARE

**Vincenzo Candido Renna**

**Abstract:** L'articolo esamina la trasformazione del paradigma foucaultiano del Panopticon nell'era digitale contemporanea, dove la logica "Sorvegliare e Punire" evolve in "Postare e Segnalare". Attraverso un'analisi filosofico-sociale, viene esplorata la nuova architettura del controllo digitale basata sull'esposizione volontaria attraverso i social media e la sanzione orizzontale della comunità online. Il lavoro evidenzia come l'autodisciplina interiorizzata e la performance dell'identità digitale configurino nuove forme di potere che non operano attraverso la coercizione fisica ma mediante la seduzione della visibilità e la pressione del conformismo. L'articolo propone una riflessione critica sulla necessità di sviluppare consapevolezza dei meccanismi di controllo contemporanei, distinguendo tra sorveglianza disciplinare, predittiva ed estrattiva, e suggerisce la coltivazione del pensiero autonomo come forma di resistenza nell'infosfera digitale.

**Parole chiave:** Panopticon, Foucault, sorveglianza digitale, social media, postare, segnalare, cancel culture, autodisciplina, psicopolitica, capitalismo della sorveglianza, identità digitale, conformismo

**Sommario:** 1. Dal Panopticon al Panopticon digitale - 2. Il postare come nuova confessione pubblica - 3. Il segnalare come sanzione sociale diffusa - 4. Autodisciplina e performance dell'identità digitale - 5. Dalla sorveglianza disciplinare alla psicopolitica - 6. Resistenza critica nell'era digitale

### 1. Dal Panopticon al Panopticon digitale

Viviamo in un'epoca singolare, dove le mura del Panopticon descritto da Michel Foucault – quella prigione ideale in cui un sorvegliante centrale poteva, potenzialmente, osservare ogni detenuto, inducendo così un'autodisciplina costante

---

– sembrano essersi dissolte, o meglio, espanse fino a coincidere con lo spazio stesso della nostra esistenza digitale. La formula incisiva “Sorvegliare e Punire”, che condensava la logica del potere disciplinare moderno, sta subendo una metamorfosi sottile ma pervasiva. Oggi, potremmo dire, siamo entrati nell’era del “Postare e Segnalare”.

Se il Panopticon si fondava sull’asimmetria dello sguardo – uno che vede senza essere visto, molti che sono visti senza sapere quando – la società digitale attuale ha introdotto una nuova architettura del controllo, apparentemente più democratica, ma non per questo meno efficace. Non è più primariamente l’istituzione a sorvegliare dall’alto, ma è la moltitudine stessa che, attraverso l’atto quotidiano del “postare”, si offre volontariamente allo sguardo altrui e, contemporaneamente, si erge a giudice attraverso il meccanismo del “segnalare”.

## **2. Il postare come nuova confessione pubblica**

L’atto del postare, nella sua innocenza apparente, è diventato il nuovo confessionale, il nuovo diario pubblico. Ogni immagine, ogni pensiero, ogni emozione condivisa si trasforma in un frammento di sé esposto nella vetrina globale della rete. Questa trasparenza autoimposta, lungi dall’essere un semplice esercizio di libertà espressiva, si configura come una forma di autodisciplina interiorizzata. Ci si modella, consciamente o inconsciamente, in funzione dello sguardo potenziale dell’Altro digitale: il datore di lavoro, l’amico, lo sconosciuto. La performance dell’identità online diventa un lavoro incessante, una curatela meticolosa del proprio sé digitale, dove l’autenticità cede spesso il passo alla desiderabilità sociale. Il confine tra sfera pubblica e privata si fa labile, poroso, fino quasi a svanire nell’ininterrotto flusso di dati che noi stessi alimentiamo.

## **3. Il segnalare come sanzione sociale diffusa**

Parallelamente a questa esposizione volontaria, emerge con forza il dispositivo del “segnalare”. Non si tratta più della punizione erogata da un’autorità costituita, ma di una forma di sanzione sociale diffusa, orizzontale, immediata. Un commento, un’immagine, un’opinione ritenuta deviante dalla norma percepita dalla comunità online può scatenare un processo sommario, una gogna mediatica digitale. La segnalazione diventa lo strumento di una nuova polizia morale, spesso anonima, che opera con la velocità del click. Questo “tribunale permanente dei social media” non necessita di codici né di procedure formali; il verdetto è spesso emotivo, la pena

---

è l'esclusione, la cancel culture, il linciaggio virtuale.

## **4. Autodisciplina e performance dell'identità digitale**

La paura del giudizio, dell'essere "segnalati", induce una forma di autocensura preventiva. Si ponderano le parole, si smussano gli angoli, si evitano i terreni scivolosi per timore di finire nel girone degli "esclusi". È una disciplina sottile, che non opera attraverso la coercizione fisica, ma attraverso la pressione psicologica del conformismo e la minaccia della reputazione digitale. La libertà di espressione, in questo contesto, rischia di diventare la libertà di esprimere solo ciò che è consensuale, ciò che non disturba la sensibilità effimera della rete.

## **5. Dalla sorveglianza disciplinare alla psicopolitica**

Questa dinamica del "postare e segnalare" non è un fenomeno isolato, ma si iscrive perfettamente nelle logiche di quello che alcuni pensatori contemporanei definiscono il "capitalismo della sorveglianza" o la "psicopolitica digitale". Ogni post, ogni like, ogni segnalazione, oltre a definire le coordinate della nostra identità sociale, si trasforma in un dato prezioso. Dati che alimentano algoritmi sempre più sofisticati, capaci di profilare i nostri desideri, anticipare i nostri comportamenti, influenzare le nostre scelte – dal consumo all'orientamento politico. La sorveglianza non è più solo disciplinare, ma diventa predittiva ed estrattiva.

Siamo passati da un potere che disciplinava i corpi nello spazio chiuso delle istituzioni a un potere che modella le psiche nello spazio aperto, e apparentemente libero, della rete. Un potere che non si impone con la forza, ma seduce con la promessa della visibilità, della connessione, della partecipazione.

## **6. Resistenza critica nell'era digitale**

La sfida, oggi, non è tanto quella di sfuggire allo sguardo – un'impresa forse impossibile nell'attuale infosfera – quanto quella di sviluppare una consapevolezza critica dei meccanismi che ci governano. Comprendere che ogni nostro "post" è un mattone nella costruzione del nostro Panopticon digitale e che ogni "segnalazione" affrettata può contribuire a erodere gli spazi del dissenso e della complessità. Forse, la vera resistenza non risiede nell'illusione di un'invisibilità perduta, ma nella

---

coltivazione di un pensiero autonomo, capace di navigare la trasparenza senza annegare nel conformismo, e di esercitare il giudizio senza cedere alla tentazione della condanna immediata. Si tratta di riscoprire il valore del dubbio, della riflessione e, perché no, di un fecondo, talvolta necessario, silenzio digitale.

**SEZ. V**

**AMBIENTE DIGITALE: PROSPETTIVE**

## 22.

# ALGORITMO E RESPONSABILITÀ: IL PARADOSSO DELL'IMPARZIALITÀ COMPUTAZIONALE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Vincenzo Candido Renna

**Abstract:** Nel dibattito contemporaneo sul rapporto tra intelligenza artificiale e pubblica amministrazione si è affermata una narrazione tanto seducente quanto insidiosa: l'algoritmo come garante ultimo dell'imparzialità amministrativa. Questa visione riposa tuttavia su un equivoco fondamentale che merita un'analisi giuridico-filosofica approfondita: la confusione tra imparzialità formale e neutralità sostanziale, tra efficienza procedurale e giustizia materiale. L'articolo decostruisce il mito epistemologico della neutralità del dato, analizza il problema della responsabilità morale nell'automazione decisionale, esamina la tensione tra efficienza e giustizia, e affronta il paradosso della trasparenza nei sistemi di black box decisionale. L'intelligenza artificiale rappresenta un'opportunità straordinaria per il miglioramento dell'azione amministrativa, ma richiede un'etica rigorosa sui limiti della delega algoritmica, sui meccanismi di controllo democratico e sulle forme di responsabilità che devono accompagnarla.

**Parole chiave:** intelligenza artificiale, AI, pubblica amministrazione, imparzialità, algoritmo, responsabilità, trasparenza, automazione decisionale

**Sommario:** 1. Premessa: la seduzione della neutralità algoritmica - 2. L'illusione epistemologica: il dato come costruzione sociale - 3. Il problema della responsabilità: dalla scelta morale al calcolo automatico - 4. Efficienza versus giustizia: il ritorno di un'antica dicotomia - 5. Il nodo della trasparenza: l'opacità del decision-making automatizzato - 6. Esperienze applicative: tra sperimentazione e cautela - 7. Conclusioni: per una filosofia della responsabilità nell'era algoritmica

---

## **1. Premessa: la seduzione della neutralità algoritmica**

Nel dibattito contemporaneo sul rapporto tra intelligenza artificiale e pubblica amministrazione si è affermata una narrazione tanto seducente quanto insidiosa: l'algoritmo come garante ultimo dell'imparzialità amministrativa. La promessa è quella di una giustizia procedurale finalmente emancipata dalle debolezze della natura umana – corruzione, negligenza, arbitrio. Un sistema computazionale, si argomenta, non conosce favoritismi, non subisce pressioni, non cede a tentazioni. In questa prospettiva, l'automazione decisionale si configurerebbe come il compimento tecnico del principio costituzionale di imparzialità.

Tuttavia, questa visione riposa su un equivoco fondamentale che merita un'analisi gius-filosofica approfondita: la confusione tra imparzialità formale e neutralità sostanziale, tra efficienza procedurale e giustizia materiale. Come osservava già il Consiglio di Stato in una pronuncia del 2019, l'utilizzo di tecniche algoritmiche può garantire «l'esclusione di interferenze dovute a negligenza (o peggio dolo) del funzionario», realizzando così una «maggior garanzia di imparzialità della decisione automatizzata». Ma questa imparzialità – è lecito chiedersi – corrisponde davvero all'ideale costituzionale che informa l'azione amministrativa?

## **2. L'illusione epistemologica: il dato come costruzione sociale**

Per comprendere i limiti strutturali dell'imparzialità algoritmica occorre innanzitutto decostruire un mito epistemologico: quello della neutralità del dato. Come ci ricorda la riflessione critica sulla datificazione, il dato non è mai semplicemente “dato” (datum), ma è sempre “da dare” (datur) – frutto di scelte metodologiche, categorie interpretative, decisioni circa ciò che merita di essere osservato e ciò che può essere trascurato.

I dati sono il risultato di un'indagine, non la sua premessa. Non esistono in natura come entità brute, pronte per essere “raccolte”, ma vengono prodotti attraverso processi che incorporano necessariamente prospettive culturali, priorità politiche, pregiudizi cognitivi. Ogni dataset riflette le condizioni storiche e sociali della sua generazione, cristallizzando in forma numerica le relazioni di potere, le esclusioni sistemiche, le gerarchie implicite della società che lo ha prodotto.

---

Quando, dunque, un algoritmo viene addestrato su dati storici relativi, ad esempio, all'aggiudicazione di appalti pubblici in contesti caratterizzati da pratiche corruttive endemiche, non può miracolosamente "epurare" quei dati dalle loro distorsioni. Al contrario, il sistema apprenderà proprio quelle regolarità patologiche, trasformandole in parametri predittivi e, in ultima analisi, normalizzandole come standard di riferimento. La presunta neutralità computazionale si rivela così una forma particolarmente insidiosa di conservatorismo epistemologico: l'algoritmo non elimina il bias, lo rende invisibile, lo traveste da oggettività matematica.

### **3. Il problema della responsabilità: dalla scelta morale al calcolo automatico**

Ma la questione più radicale che l'automazione decisionale pone al diritto pubblico è di natura etica prima ancora che tecnica: può un sistema privo di coscienza morale assumersi la responsabilità di scelte che incidono sui diritti e sugli interessi dei cittadini?

Come ci ammonisce la riflessione sull'etica computazionale, un algoritmo può ottimizzare una funzione obiettivo, ma non può interrogarsi sul senso di quella funzione. Non conosce l'ambiguità, la contraddizione, il conflitto interiore che caratterizza ogni autentica scelta morale. L'intelligenza artificiale è, in senso proprio, pre-morale: non sceglie, calcola. Non delibera, applica.

Questa distinzione non è un sofisma filosofico, ma ha conseguenze giuridiche decisive. La responsabilità amministrativa – nelle sue molteplici declinazioni: civile, penale, disciplinare, contabile – presuppone sempre un soggetto capace di intendere e di volere, un agente che possa essere chiamato a rispondere delle proprie scelte. Come può configurarsi un regime di responsabilità quando il decisore è un sistema algoritmico?

La soluzione formale – mantenere un funzionario umano che "supervisiona" o "convalida" le decisioni automatizzate – si rivela spesso illusoria. L'automazione produce quella che potremmo definire apatia decisionale: l'essere umano, progressivamente disabituato all'esercizio del giudizio critico, finisce per limitarsi a ratificare ciò che la macchina ha già determinato. Delegando sempre più, pensa sempre meno. La responsabilità formale resta, ma la responsabilità sostanziale evapora.

---

## **4. Efficienza versus giustizia: il ritorno di un'antica dicotomia**

Un secondo argomento frequentemente invocato a sostegno dell'automazione amministrativa è quello dell'efficienza. L'intelligenza artificiale promette velocità, precisione, economicità: valori non certo estranei al principio costituzionale di buon andamento. Ma è qui che riaffiora una dicotomia classica del pensiero giuridico: il rapporto, spesso tensionale, tra efficienza e giustizia.

Come la storia ci insegna, anche i regimi più oppressivi possono essere "efficienti" nel perseguire i propri obiettivi. L'efficienza è neutrale rispetto ai fini: può servire il bene comune come può consolidare l'ingiustizia. Un algoritmo può assegnare risorse o aggiudicare contratti con straordinaria rapidità, ma non può valutare se quelle decisioni realizzano equità distributiva, se rispettano la dignità delle persone coinvolte, se servono autenticamente l'interesse pubblico.

Il diritto amministrativo moderno non è solo diritto dell'efficienza, ma anche – e soprattutto – diritto dei valori: imparzialità, trasparenza, partecipazione, proporzionalità. Questi principi non possono essere ridotti a parametri di ottimizzazione. Richiedono ponderazione, bilanciamento, contestualizzazione – operazioni intrinsecamente umane che nessun algoritmo può surrogare.

## **5. Il nodo della trasparenza: l'opacità del decision-making automatizzato**

Un ulteriore paradosso dell'amministrazione algoritmica riguarda la trasparenza. I sistemi di intelligenza artificiale, specialmente quelli basati su reti neurali profonde, operano secondo logiche che sfuggono spesso alla comprensione dei loro stessi creatori. Il fenomeno della black box decisionale solleva interrogativi cruciali dal punto di vista del diritto amministrativo.

Come può un cittadino esercitare il proprio diritto di difesa contro una decisione automatizzata di cui non comprende le ragioni? Come può l'amministrazione motivare adeguatamente un provvedimento quando il percorso logico che ha condotto a quella determinazione è computazionalmente opaco? Come si concilia l'obbligo di trasparenza con l'inscrutabilità degli algoritmi?

Il Codice dell'amministrazione digitale riconosce alle pubbliche amministrazioni

---

il potere-dovere di utilizzare le tecnologie dell'informazione per realizzare obiettivi di efficienza ed economicità, ma sempre nel rispetto dei principi di trasparenza e partecipazione. Ma quale trasparenza è possibile quando il processo decisionale si consuma in strati sovrapposti di funzioni matematiche non interpretabili?

## **6. Esperienze applicative: tra sperimentazione e cautela**

Alcune amministrazioni hanno intrapreso la via dell'automazione nel controllo degli appalti pubblici e nella prevenzione della corruzione. Queste sperimentazioni – condotte con gradi variabili di ambizione e consapevolezza critica – offrono un terreno prezioso per verificare empiricamente le promesse e i limiti dell'intelligenza artificiale applicata alla funzione di controllo.

Tuttavia, è essenziale distinguere tra utilizzi diversi della tecnologia. Una cosa è impiegare sistemi di data analytics per identificare anomalie o pattern sospetti che meritano un approfondimento da parte di funzionari umani; altra cosa è delegare all'algoritmo la decisione finale, trasformandolo da strumento ausiliario in sostituto del decisore pubblico.

La prima soluzione – quella dell'algoritmo come supporto alla decisione umana – appare compatibile con i principi costituzionali, a condizione che vengano garantite: la verificabilità dei criteri utilizzati, la possibilità di contestare le segnalazioni automatiche, la formazione adeguata del personale chiamato a interpretare i risultati. La seconda soluzione – quella della piena automazione decisionale – solleva invece dubbi che non possono essere risolti mediante espedienti terminologici o aggiustamenti normativi marginali.

## **7. Conclusioni: per una filosofia della responsabilità nell'era algoritmica**

L'intelligenza artificiale rappresenta indubbiamente un'opportunità straordinaria per il miglioramento dell'azione amministrativa. Sarebbe miope rifiutarla per preconcepito luddista. Ma sarebbe altrettanto irresponsabile abbracciarla acriticamente, cedendo alla seduzione della neutralità computazionale.

---

Ciò di cui abbiamo bisogno non è un'etica "dell'IA" – espressione che rischia di essere un ossimoro – ma un'etica per l'IA: una riflessione rigorosa sui limiti entro cui la delega algoritmica può essere considerata legittima, sui meccanismi di controllo democratico che devono presidiarla, sulle forme di responsabilità che devono accompagnarla.

Come osservava Einstein, «la morale non ha niente di divino, è una faccenda puramente umana». E Nietzsche ci ricordava che ogni sistema morale è storicamente situato, culturalmente determinato. L'etica algoritmica, se non vogliamo che diventi una "morale della macchina" – vuota, funzionale, sterilizzata – deve restare saldamente ancorata alla responsabilità umana.

Il principio di imparzialità amministrativa, sancito dall'articolo 97 della Costituzione, non può essere ridotto a coerenza computazionale. Richiede qualcosa di più profondo: la capacità di ascolto, il discernimento del contesto, l'empatia verso le situazioni concrete, la consapevolezza delle conseguenze delle proprie scelte. Qualità irriducibilmente umane.

L'algoritmo può vigilare, ma non può giudicare. Può segnalare, ma non può decidere. Può assistere, ma non può sostituire. Il confine tra questi utilizzi è il confine stesso tra amministrazione e automatismo, tra democrazia e tecnocrazia, tra diritto e calcolo.

Non temiamo abbastanza quando l'intelligenza artificiale sbaglia. Temiamo troppo poco quando non ci chiede più di pensare.

## **Bibliografia essenziale**

- BENGIO Y. et al., *Pause Giant AI Experiments: An Open Letter*, Future of Life Institute, 2023.
- Consiglio di Stato, sez. VI, 13 dicembre 2019, n. 8472.
- FLORIDI L., *La quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*, Raffaello Cortina, Milano, 2017.
- IACONESI S., *DataPunk. Arte, Dati, Design, Derive Approdi*, Roma, 2018.
- O'NEIL C., *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*, Crown, New York, 2016.
- PASQUALE F., *The Black Box Society. The Secret Algorithms That Control Money and Information*, Harvard University Press, Cambridge (MA), 2015.
- RETTBERG J.W., *Situated Data Analysis: A New Method for Analysing Encoded Power Relationships in Social Media Platforms and Apps*, in «Humanities and Social Sciences Communications», 9, 2022, pp. 1-13.
- ROSENBERG D., *Data before the Fact*, in GITELMAN L. (ed.), «Raw Data» Is an

- 
- Oxymoron, MIT Press, Cambridge (MA), 2013, pp. 15-40.
- TURK V., AI Image Generators Are Wired for Stereotypes, in «Rest of World», 2023.
  - ZUBOFF S., Il capitalismo della sorveglianza. Il futuro dell'umanità nell'era dei nuovi poteri, Luiss University Press, Roma, 2019.

**TAG:** intelligenza artificiale, AI, pubblica amministrazione, imparzialità, algoritmo

# 23.

## GREEN IT E SOSTENIBILITÀ DIGITALE PER LE ORGANIZZAZIONI

**Angelo Maturi**

**Abstract:** Negli ultimi anni la sostenibilità si è consolidata come un paradigma centrale nelle politiche di sviluppo e nei modelli decisionali delle organizzazioni, influenzando in modo trasversale strategie, investimenti e processi di innovazione. Le imprese di maggiori dimensioni stanno progressivamente riprogettando le proprie catene del valore con l'obiettivo non solo di garantire performance economiche competitive, ma anche di integrare in modo strutturale pratiche responsabili dal punto di vista ambientale e sociale.

In questo contesto, il settore dell'Information Technology (IT) ha assunto un ruolo di crescente rilevanza: da funzione tradizionalmente orientata al supporto operativo, esso si sta configurando come un vero e proprio catalizzatore della transizione verso modelli di crescita sostenibile.

La relazione tra tecnologia digitale e ambiente presenta, tuttavia, una natura intrinsecamente duale. Da un lato, l'industria ICT è responsabile di una quota significativa dei consumi energetici globali e delle relative emissioni; dall'altro, le innovazioni digitali costituiscono uno strumento fondamentale per incrementare l'efficienza delle risorse, abilitare nuovi modelli di ottimizzazione dei processi e ridurre in modo sostanziale l'impatto ambientale su scala sistemica.

Alla luce di queste dinamiche, il presente articolo analizza in che modo la convergenza tra leadership strategica, strumenti normativi quali il Green Public Procurement, architetture cloud orientate all'efficienza (GreenOps) e una rinnovata cultura aziendale stia contribuendo a definire e consolidare la disciplina del Green IT.

**Parole chiave:** Green IT, sostenibilità digitale, ICT, GreenOps, FinOps, cloud computing, Green Public Procurement, CIO, efficienza energetica, Green AI

**Sommario:** 1. L'impronta ecologica del digitale: i dati del problema - 2. Definizione olistica e driver strategici del Green IT - 3. I paradigmi del Green IT - 4. Il nuovo ruolo del CIO: architetto della sostenibilità - 5. Il ruolo delle normative: Green Public Procurement (GPP) - 6. La Rivoluzione del Cloud: FinOps e GreenOps - 7. La sostenibilità dell'Intelligenza Artificiale: opportunità e criticità - 8. Le sfide da superare: cultura e competenze - 9. Verso un futuro digitale responsabile

---

## **1. L'impronta ecologica del digitale: i dati del problema**

Per comprendere la necessità urgente di adottare strategie di Green IT, è essenziale analizzare i dati relativi all'impatto energetico del settore digitale. L'espansione dei servizi online, la diffusione massiva dello streaming, la crescita esponenziale delle attività di analisi dei dati e l'uso pervasivo di dispositivi connessi hanno incrementato in modo significativo la pressione sui sistemi energetici globali. Le stime più recenti indicano che il settore ICT (Information and Communication Technology) è responsabile di una quota compresa tra il 5% e il 9% del consumo mondiale di elettricità.

Entrando nel dettaglio, i data center e le reti di telecomunicazione assorbono ciascuno circa l'1-2% del consumo elettrico globale, mentre i dispositivi elettronici personali rappresentano un ulteriore 2-5%. Anche in termini di emissioni di gas serra, il settore ICT contribuisce per una percentuale stimata tra il 2% e il 4% delle emissioni totali. Questi valori confermano che la sostenibilità digitale non costituisce un concetto astratto o di lungo periodo, ma un'esigenza immediata e misurabile.

Il paradigma del Green IT emerge proprio in risposta a questa pressione crescente. Esso non si limita all'adozione di hardware energeticamente più efficiente, ma propone un approccio olistico che integra tecnologie, servizi e best practice volte a minimizzare l'impatto ambientale e a ottimizzare l'utilizzo delle risorse. Tale approccio coinvolge l'intera organizzazione: dalla progettazione delle infrastrutture e dei data center, alla formazione del personale, fino ai processi di procurement e alle attività di governance strategica.

## **2. Definizione olistica e driver strategici del Green IT**

Il concetto di Green IT può essere definito come un approccio sistemico che integra tecnologie, servizi e best practice operative finalizzate a ridurre l'impatto ambientale delle infrastrutture digitali, migliorare l'efficienza dei processi e rafforzare la resilienza complessiva dei sistemi informativi. Tale prospettiva olistica coinvolge l'intera organizzazione: dalla progettazione delle facility dei data center, alla gestione del procurement, fino alle attività di formazione del personale e alla governance strategica.

---

L'adozione di iniziative di Green IT è sostenuta da diversi driver strategici che influenzano le decisioni delle imprese:

- **Conformità normativa:** l'intensificarsi delle regolamentazioni ambientali a livello internazionale richiede alle organizzazioni di rispettare standard sempre più stringenti in materia di consumi energetici ed emissioni. In questo scenario, l'implementazione di pratiche di Green IT rappresenta un elemento essenziale per garantire conformità ed evitare sanzioni.
- **Efficienza economica:** le strategie orientate alla sostenibilità contribuiscono alla riduzione dei costi operativi (OpEx), grazie all'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse e alla diffusione di architetture come il cloud computing, caratterizzate da maggiore scalabilità ed efficienza.
- **Reputazione e competitività:** l'impegno verso la sostenibilità costituisce un fattore distintivo nel posizionamento competitivo dell'impresa. Un approccio green rafforza la reputazione aziendale e attrae stakeholder chiave, inclusi investitori e talenti, in particolare tra le generazioni più sensibili ai temi ESG (Environmental, Social, Governance).
- **Resilienza:** la costruzione di infrastrutture digitali sostenibili e scalabili contribuisce a mitigare i rischi legati alla volatilità dei costi energetici e alla disponibilità limitata di risorse, aumentando la capacità dell'organizzazione di reagire a shock esterni e pressioni di mercato.

### 3. I paradigmi del Green IT

Dall'analisi delle principali best practice emergono dieci paradigmi fondamentali che possono fungere da linee guida per le organizzazioni impegnate in un percorso di trasformazione sostenibile dei servizi IT:

- **Cultura e consapevolezza:** la sostenibilità digitale richiede innanzitutto un cambiamento culturale diffuso, supportato da iniziative di formazione continua e da una comunicazione efficace che favorisca comportamenti responsabili all'interno dell'organizzazione.
- **Integrazione strategica:** gli obiettivi di Green IT devono essere pienamente integrati nella strategia aziendale complessiva e monitorati attraverso indicatori di performance (KPI) specifici e misurabili.
- **Leadership trasformativa:** il top management è chiamato a guidare il cambiamento, definendo priorità chiare, obiettivi condivisi e un impegno costante verso l'adozione di modelli digitali più sostenibili.
- **Collaborazione interfunzionale:** la transizione al Green IT richiede un approccio collaborativo che coinvolga funzioni quali IT, Risorse Umane e Procurement, al

- 
- fine di superare i silos organizzativi e favorire una gestione integrata delle risorse.
- **Sostenibilità by design:** l'impatto ambientale deve essere considerato sin dalle fasi iniziali di progettazione, integrando principi di efficienza e responsabilità nella definizione degli algoritmi, delle architetture e delle infrastrutture.
  - **Tecnologie innovative:** l'adozione di soluzioni come la virtualizzazione e il cloud computing consente un utilizzo più efficiente delle risorse condivise, migliorando la scalabilità e riducendo i consumi energetici.
  - **Prodotti ad alta efficienza:** la scelta di prodotti e componenti certificati, come quelli conformi agli standard Energy Star o EPEAT, contribuisce alla riduzione dei consumi lungo l'intero ciclo di vita delle apparecchiature.
  - **Economia circolare:** l'estensione della durata operativa dei dispositivi tramite manutenzione e aggiornamenti, insieme alla gestione responsabile del fine vita attraverso processi di riciclo e recupero, rappresenta un elemento chiave della sostenibilità digitale.
  - **Efficienza delle risorse:** il consolidamento delle infrastrutture, unito alla riduzione del sottoutilizzo e degli sprechi, permette di ottimizzare i carichi di lavoro e di minimizzare il footprint ambientale.
  - **Monitoraggio e automazione:** l'impiego di sistemi di monitoraggio in tempo reale e di tecniche di automazione consente di individuare tempestivamente eventuali inefficienze operative e di implementare correzioni proattive basate sui dati.

## 4. Il nuovo ruolo del CIO: architetto della sostenibilità

La transizione verso un modello di Information Technology sostenibile richiede una leadership solida e orientata al cambiamento. In questo contesto, il ruolo del Chief Information Officer (CIO) ha subito una trasformazione significativa: da responsabile delle sole infrastrutture tecnologiche, il CIO è oggi riconosciuto come un attore strategico nella definizione e nell'attuazione delle politiche di sostenibilità aziendale. Secondo il *Logicalis CIO Report 2024*, il 96% dei CIO partecipa attivamente alla definizione degli obiettivi di sostenibilità e il 59% considera la funzione IT un elemento centrale nel guidare tale trasformazione.

Per generare un impatto significativo, il CIO contemporaneo deve integrare competenze multidisciplinari che vadano oltre la dimensione tecnica. In particolare:

- **Leadership visionaria:** capacità di anticipare evoluzioni di mercato e tecnologiche, orientando l'innovazione digitale verso soluzioni che contribuiscano alla

---

sostenibilità ambientale e alla resilienza organizzativa.

- **Competenze normative:** conoscenza aggiornata dei principali framework regolatori e delle politiche ambientali internazionali, al fine di garantire che le infrastrutture e i servizi IT siano conformi agli standard richiesti.
- **Collaborazione interfunzionale:** abilità nel coordinare iniziative trasversali lavorando in stretta sinergia con il CEO, il Chief Sustainability Officer (CSO) e le altre funzioni aziendali, superando approcci frammentati.
- **Decision-making basato sui dati:** utilizzo di metriche, indicatori e strumenti analitici per monitorare le performance ambientali, supportando decisioni strategiche fondate su evidenze quantitative.

Oltre alle competenze tecniche e gestionali, il CIO riveste un ruolo determinante nel promuovere una vera e propria trasformazione culturale. Le tecnologie, infatti, non sono sufficienti senza un cambiamento nei comportamenti organizzativi. Risulta pertanto fondamentale investire nella formazione continua del personale sull'uso responsabile delle risorse digitali e comunicare in modo sistematico i risultati ottenuti dalle iniziative green. In questo modo, le scelte tecnologiche diventano un elemento visibile e misurabile di valore ambientale ed economico, contribuendo a rafforzare l'impegno dell'intera organizzazione verso la sostenibilità.

## 5. Il ruolo delle normative: Green Public Procurement (GPP)

Un fattore determinante per la diffusione delle pratiche di Green IT è rappresentato dalla leva degli appalti pubblici. Il Green Public Procurement (GPP) costituisce infatti il principale strumento attraverso cui le amministrazioni pubbliche integrano criteri ambientali nelle procedure di acquisto, indirizzando il mercato verso soluzioni tecnologiche più sostenibili e stimolando l'innovazione dell'offerta da parte dei fornitori.

A livello europeo, il GPP definisce un insieme di linee guida e principi che gli Stati membri sono chiamati a recepire al fine di promuovere prodotti e servizi caratterizzati da un ridotto impatto ambientale lungo l'intero ciclo di vita. In Italia, tali orientamenti sono stati tradotti nel Piano d'Azione Nazionale per il GPP (PAN GPP) e nell'adozione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM), che rappresentano i requisiti obbligatori nelle procedure di acquisto pubbliche.

Attualmente, i CAM applicati al settore IT riguardano principalmente le componenti hardware — come computer, stampanti e periferiche — prevedendo

---

specifiche tecniche relative all'efficienza energetica, criteri di eco-design orientati alla riparabilità e alla durabilità, nonché disposizioni per una gestione sostenibile dei rifiuti elettronici (RAEE). Persistono tuttavia alcune lacune normative: gli attuali CAM non coprono in modo diretto i servizi IT immateriali, come la gestione dei data center, le piattaforme cloud o i servizi digitali avanzati, sebbene esistano normative parallele dedicate alle infrastrutture della Pubblica Amministrazione.

L'evoluzione futura del GPP dovrà quindi estendere i criteri minimi anche ai servizi digitali, includendo indicatori specifici per l'efficienza energetica, la gestione dei dati e la sostenibilità delle architetture cloud, al fine di garantire una transizione realmente completa verso un ecosistema IT pubblico più responsabile e conforme agli obiettivi europei di decarbonizzazione.

## 6. La Rivoluzione del Cloud: FinOps e GreenOps

Una delle strategie più efficaci per la riduzione dell'impatto ambientale dei sistemi informativi consiste nella migrazione verso infrastrutture di Cloud Computing. I principali provider globali — tra cui Amazon Web Services, Google Cloud Platform e Microsoft Azure — operano su scale iper-estese che consentono livelli di efficienza energetica non raggiungibili dai data center aziendali tradizionali basati su architetture on-premise. Tale vantaggio deriva non solo dalla dimensione industriale delle infrastrutture, ma anche dall'adozione sistematica di tecnologie avanzate per l'ottimizzazione dei consumi, il raffreddamento e l'approvvigionamento energetico. L'efficienza del cloud si fonda su tre pilastri principali:

- **Utilizzo ottimizzato delle risorse:** il modello multi-tenant permette di condividere le risorse computazionali tra un elevato numero di utenti e workload eterogenei. Ciò si traduce in tassi di utilizzo dei server significativamente più elevati rispetto alle infrastrutture on-premise, spesso caratterizzate da sovradimensionamento strutturale e conseguente sottoutilizzo dei sistemi.
- **Infrastrutture di nuova generazione:** i data center hyperscale impiegano tecnologie avanzate per il raffreddamento, la distribuzione dell'energia e la gestione della capacità, raggiungendo valori medi di Power Usage Effectiveness (PUE) prossimi a 1.10. Tale valore si avvicina al limite teorico di massima efficienza (PUE = 1.0) e risulta nettamente inferiore rispetto alla media dei data center aziendali, che spesso si colloca intorno a 1.6 o superiore.
- **Ampio ricorso alle energie rinnovabili:** i grandi provider cloud figurano tra i maggiori acquirenti mondiali di energia da fonti rinnovabili e hanno fissato obiettivi ambiziosi di neutralità climatica, contribuendo in modo significativo alla riduzione delle emissioni indirette (Scope 2) dei clienti.

---

Tuttavia, la migrazione al cloud rappresenta solo una parte del percorso: una gestione inefficiente delle risorse cloud può infatti annullare i potenziali benefici ambientali. In questo contesto si inserisce l'integrazione tra FinOps, orientato alla gestione finanziaria del cloud, e GreenOps, focalizzato sulla sostenibilità operativa delle infrastrutture digitali. Le due discipline sono strettamente complementari: ogni ottimizzazione dei costi tende a generare un impatto positivo sui consumi energetici e sulle emissioni correlate. Esempi concreti di questa sinergia includono:

- **Rightsizing delle risorse:** l'adeguamento delle istanze virtuali alle reali esigenze dei carichi di lavoro riduce sprechi computazionali, costi operativi e consumi energetici.
- **Autoscaling e spegnimento programmato:** la disattivazione delle risorse inutilizzate, come ambienti di test o sviluppo nelle ore notturne, rappresenta una delle azioni più efficaci per la sostenibilità; una risorsa spenta non consuma energia e non genera costi.
- **Storage tiering:** la collocazione dei dati meno utilizzati su livelli di storage "freddo", energeticamente più efficienti e meno costosi, evita l'uso improprio di supporti ad alte prestazioni.
- **Scelta consapevole della region:** la selezione di region cloud alimentate da reti elettriche caratterizzate da un'intensità carbonica inferiore permette di ridurre ulteriormente l'impronta ambientale associata all'esecuzione dei carichi di lavoro.

In sintesi, il cloud computing, se accompagnato da pratiche avanzate di governance e ottimizzazione, costituisce uno dei principali strumenti per una transizione digitale realmente sostenibile.

## 7. La sostenibilità dell'Intelligenza Artificiale: opportunità e criticità

L'Intelligenza Artificiale (IA) rappresenta oggi uno dei principali fattori di accelerazione della trasformazione digitale, ma il suo contributo alla sostenibilità presenta una natura ambivalente che richiede un'analisi critica. Da un lato, l'IA costituisce un potente abilitatore di efficienza: algoritmi di machine learning e sistemi di analytics avanzati consentono di ottimizzare processi complessi, ridurre sprechi, migliorare la gestione energetica e supportare decisioni basate su dati in tempo reale. Applicazioni quali la manutenzione predittiva, l'ottimizzazione delle supply chain, la gestione intelligente degli edifici e delle reti energetiche dimostrano come l'IA possa contribuire in modo concreto alla riduzione dei consumi e delle emissioni su scala sistemica.

---

Dall'altro lato, lo sviluppo e l'adozione dell'IA comportano un impatto ambientale non trascurabile. L'addestramento dei modelli di grandi dimensioni, in particolare quelli basati su architetture di deep learning, richiede risorse computazionali elevate, con conseguenti consumi energetici significativi e un aumento delle emissioni associate, soprattutto quando tali attività sono svolte in infrastrutture alimentate da fonti non rinnovabili. A ciò si aggiunge il tema dell'inferenza su larga scala, che, sebbene meno intensiva rispetto alla fase di training, diventa rilevante quando applicata a miliardi di richieste quotidiane.

In questo contesto emerge il paradigma della Sustainable AI o Green AI, che mira a integrare criteri di efficienza energetica e responsabilità ambientale lungo l'intero ciclo di vita dei sistemi di intelligenza artificiale. Ciò include la progettazione di modelli più efficienti (ad esempio tramite tecniche di model compression, pruning e quantizzazione), l'uso consapevole delle risorse cloud, la scelta di data center a bassa intensità carbonica e la misurazione sistematica dell'impronta energetica degli algoritmi. Per le organizzazioni, diventa quindi fondamentale adottare un approccio di governance dell'IA che non si limiti alle dimensioni etiche e normative, ma che includa esplicitamente metriche di sostenibilità ambientale.

Il CIO, in collaborazione con le funzioni di sostenibilità e innovazione, è chiamato a svolgere un ruolo chiave anche in questo ambito, orientando le scelte tecnologiche verso soluzioni di IA che massimizzino il valore generato a fronte di un impatto ambientale controllato e trasparente. In tal senso, l'Intelligenza Artificiale non deve essere considerata solo come una fonte di ulteriore pressione energetica, ma come uno strumento strategico che, se progettato e governato in modo responsabile, può diventare un moltiplicatore di efficacia per le iniziative di Green IT e di sostenibilità digitale complessiva.

## **8. Le sfide da superare: cultura e competenze**

Nonostante i benefici evidenti e la disponibilità di tecnologie avanzate, numerose organizzazioni incontrano ancora difficoltà nell'integrare in modo pieno e sistematico la sostenibilità nei servizi IT. Le barriere principali non risultano essere di natura tecnologica, quanto piuttosto di tipo organizzativo e culturale.

In primo luogo, si osserva frequentemente una mancanza di consapevolezza: molti professionisti IT non percepiscono la sostenibilità come parte integrante del proprio ruolo, e le iniziative di formazione specifica risultano spesso insufficienti o frammentarie. In assenza di un coinvolgimento attivo da parte della leadership aziendale, le pratiche di sostenibilità rischiano di essere confinate a iniziative di

---

Corporate Social Responsibility (CSR) isolate, senza diventare una priorità strategica a livello organizzativo.

Un ulteriore ostacolo è rappresentato dalla scarsa collaborazione interfunzionale. Quando le funzioni IT, Procurement e Risorse Umane operano in compartimenti stagni, diventa complesso implementare cambiamenti sistemici che coinvolgono l'intera organizzazione. A ciò si aggiungono i vincoli di budget, un fattore reale e spesso determinante: secondo il *Logicalis CIO Report 2024*, il 62% dei CIO ha riportato ritardi significativi nei progetti di trasformazione digitale a causa di limiti economici.

Per superare queste sfide, le organizzazioni devono adottare un modello di adozione strutturato, che preveda la definizione di priorità chiare, obiettivi misurabili e metriche condivise per monitorare i progressi. È fondamentale che il CIO collabori strettamente con il top management per quantificare il ritorno sugli investimenti (ROI) delle iniziative Green IT, il quale si traduce frequentemente in risparmi operativi a lungo termine derivanti dall'aumento dell'efficienza energetica, dalla riduzione dei consumi e dall'ottimizzazione delle risorse infrastrutturali.

## 9. Verso un futuro digitale responsabile

La transizione verso la sostenibilità digitale rappresenta ormai una direzione consolidata e non più opzionale: l'integrazione di strategie di Green IT costituisce una necessità sia dal punto di vista competitivo sia da quello ambientale. Se gestita con consapevolezza, la tecnologia può fungere da alleato strategico per conciliare la crescita economica con la riduzione dell'impatto ambientale, contribuendo a modelli di sviluppo sostenibile su scala organizzativa.

Il futuro vede il Chief Information Officer (CIO) assumere il ruolo di architetto della trasformazione, capace di orchestrare l'adozione di tecnologie emergenti — quali l'Intelligenza Artificiale e l'Internet of Things — al fine di ottimizzare l'impiego delle risorse in tempo reale e supportare decisioni operative basate su dati. L'integrazione del cloud computing, l'adozione coordinata dei principi FinOps e GreenOps, e l'aderenza a strumenti normativi come il Green Public Procurement (GPP) consentono alle organizzazioni di tradurre la sostenibilità digitale in un vantaggio competitivo misurabile.

Come evidenziato dalla letteratura di settore, la convergenza tra sostenibilità e digitale è fondamentale per generare un impatto duraturo. Ogni decisione tecnologica — dal dimensionamento di un server alla selezione di un fornitore —

---

comporta implicazioni ambientali concrete. L'adozione di questo paradigma non solo incrementa l'efficienza operativa e riduce i costi, ma contribuisce in modo attivo alla costruzione di un futuro più equo, resiliente e sostenibile per le organizzazioni e la società nel suo complesso.

## 24.

# IL PARADOSSO DI TESEO DIGITALE: QUANDO L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE RIDEFINISCE LA DILIGENZA PROFESSIONALE

*Una riflessione filosofica sulla responsabilità del giurista nell'era algoritmica*

**Vincenzo Candido Renna**

**Abstract:** Immaginate un avvocato che, come l'antico Teseo nel labirinto, si muove tra le pieghe del diritto armato solo del filo di Arianna della propria esperienza. Ora immaginate che qualcuno gli offra una mappa completa del labirinto, generata da un'intelligenza artificiale. Se rifiuta e il cliente si perde, di chi è la colpa?

Questo paradosso contemporaneo emerge con forza dall'articolo di Alberto Gambino su Diritto Mercato Tecnologia, che pone una questione destinata a ridefinire i confini stessi della professione forense: l'avvocato può essere responsabile per non aver utilizzato strumenti di intelligenza artificiale?

**Parole chiave:** intelligenza artificiale, diligenza professionale, responsabilità dell'avvocato, professione forense, dovere di informazione, diritto alla spiegazione, trasparenza, analisi predittiva

**Sommario:** L'Obbligazione di Mezzi e la Porta Stretta delle Best Practices - Il Diritto alla Spiegazione e il Dovere di Verità: La Trasparenza dell'Oracolo - Il Peso della Prova e l'Ombra del Controfattuale: L'Algoritmica della Responsabilità - La Governance Integrata e il Modello 231: Dalla Responsabilità Individuale alla Responsabilità Sistemica - Conclusione: Tra Prometeo e Cassandra, o la Società della Prestazione Algoritmica

## L'Obbligazione di Mezzi e la Porta Stretta delle Best Practices

La risposta affonda le radici in una distinzione classica del diritto civile. L'avvocato, come noto, è vincolato da un'obbligazione di mezzi, non di risultato. Non

---

deve garantire la vittoria in giudizio, ma impiegare la diligenza qualificata richiesta dall'art. 1176, comma 2, c.c.: quella del professionista medio di normale capacità e preparazione.

Eppure, come osserva acutamente Gambino, questa normalità non è un dato fisso, ma una variabile storica. Paolo Benanti, nel suo *Oracoli. Tra algoretica e algocrazia* (Luca Sossella Editore, 2018), ci ricorda che ogni tecnologia non è neutrale: essa rimodella l'ambiente in cui viviamo e, conseguentemente, rimodella noi stessi. L'intelligenza artificiale non è un semplice strumento che si aggiunge alla cassetta degli attrezzi del professionista: è un nuovo paradigma epistemologico che trasforma il modo stesso di concepire la conoscenza giuridica.

Quando Francesco Galgano parlava della diligenza professionale come categoria evolutiva, non immaginava certo l'intelligenza artificiale, ma intuiva che ogni epoca ridefinisce i propri standard di eccellenza. Oggi, quelle che ieri erano innovazioni sperimentali diventano rapidamente best practices, e ciò che è best practice tende inesorabilmente a trasformarsi in standard minimo esigibile.

La Legge 132/2025, all'art. 24, non lascia dubbi: prevede formazione universitaria sull'uso dell'IA, riconoscendo la tecnologia come componente strutturale della professionalità giuridica. L'AI Act europeo introduce il principio di AI literacy, imponendo agli utenti professionali la capacità di utilizzare l'intelligenza artificiale in modo conforme, appropriato e informato.

La porta è ormai aperta: se il legislatore considera l'IA parte del bagaglio tecnico del professionista, il suo mancato utilizzo può configurare quella negligenza o imperizia che la giurisprudenza sanziona costantemente (Cass. civ., Sez. III, n. 4655/2021).

## **Il Diritto alla Spiegazione e il Dovero di Verità: La Trasparenza dell'Oracolo**

Ma c'è un piano più profondo, quasi dostoevskiano, in questa vicenda. L'avvocato ha verso il cliente un dovere di sollecitazione, dissuasione ed informazione (Cass., n. 13857/2025). Deve rappresentargli tutte le questioni ostative al raggiungimento del risultato, consentendogli una decisione pienamente consapevole.

Qui il paradosso si fa acuto e tocca questioni ontologiche. Se un sistema di analisi predittiva, interrogando migliaia di precedenti, stima al 15% le probabilità di

---

successo di una causa, e l'avvocato non lo utilizza, preferendo affidarsi alla propria intuizione professionale, sta davvero tutelando il cliente? O sta, piuttosto, privandolo di un'informazione che potrebbe modificare radicalmente le sue scelte?

Maurizio Ferraris, in *Documanità. Filosofia del mondo nuovo* (Laterza, 2021), ha coniato il termine *documerialità* per descrivere come la realtà sociale contemporanea sia costituita da documenti e tracce digitali. Il precedente giurisprudenziale, in quest'ottica, non è più solo una fonte del diritto da interpretare ermeneuticamente, ma un datum che può essere processato algoritmicamente per generare predizioni. La verità processuale, che da sempre ha oscillato tra certezza e probabilità, trova nell'IA uno strumento di quantificazione che sfida la tradizionale saggezza forense.

Come scrive Guido Alpa in *La responsabilità civile* (UTET, 2019), la professione forense è intrinsecamente fiduciaria: il cliente affida al legale non solo un mandato, ma la propria vulnerabilità giuridica. Negare l'accesso a strumenti che potrebbero illuminare quella vulnerabilità equivale forse a una forma di paternalismo anacronistico, quella che Byung-Chul Han definirebbe una violenza della trasparenza al contrario: la violenza dell'opacità deliberata.

Vincenzo Zeno-Zencovich, in recenti interventi sul rapporto tra intelligenza artificiale e professioni legali, ha evidenziato come il professionista contemporaneo opera in un ecosistema informativo radicalmente diverso da quello del secolo scorso, e la sua responsabilità si commisura anche alla capacità di navigare questo ecosistema.

La questione assume contorni ancora più definiti se consideriamo la giurisprudenza recente sul dovere di informazione. Il Tribunale di Milano, con sentenza n. 3612/2025, ha stabilito che la responsabilità del professionista può fondarsi sulla scelta di una determinata strategia processuale quando la sua inadeguatezza era valutabile *ex ante*. Se un sistema di IA può rendere tale valutazione più accurata e predittiva, la sua omissione assume i contorni di una scelta professionale discutibile, se non negligente.

## **Il Peso della Prova e l'Ombra del Controfattuale: L'Algogetica della Responsabilità**

Naturalmente, affermare la potenziale responsabilità non significa aprire le porte a contenziosi indiscriminati. Come ricorda la giurisprudenza consolidata (Cass. civ., n. 9407/2025), grava sul cliente l'onere di dimostrare non solo l'inadempimento,

---

ma il nesso causale secondo il criterio del più probabile che non.

Il cliente dovrebbe provare che: esisteva un sistema di IA accessibile e affidabile; il suo utilizzo avrebbe fornito un'informazione decisiva; quella informazione avrebbe condotto, con probabilità superiore al 50%, a un esito più favorevole. Un giudizio prognostico complesso, che protegge il professionista da rivendicazioni pretestuose.

Siamo qui nel cuore di quella che Benanti chiama algoretica: l'etica degli algoritmi come spazio di negoziazione tra efficienza computazionale e dignità umana. La responsabilità professionale diventa un terreno in cui si misurano non solo competenze tecniche, ma anche scelte etiche fondamentali: fino a che punto la decisione può essere delegata all'algoritmo? Dove inizia l'insostituibile giudizio umano?

Eppure, come in un racconto di Calvino dove la realtà si sdoppia in infinite varianti possibili, resta l'inquietudine: cosa accadrebbe se tribunali specializzati iniziassero a considerare il ricorso all'IA non un valore aggiunto, ma uno standard atteso?

## **La Governance Integrata e il Modello 231: Dalla Responsabilità Individuale alla Responsabilità Sistemica**

La questione dell'intelligenza artificiale non riguarda solo la responsabilità individuale del professionista, ma si estende all'intera governance aziendale, investendo l'organizzazione nella sua complessità sistemica. L'introduzione di aggravanti AI-driven nella Legge 132/2025 impone alle società che impiegano sistemi di intelligenza artificiale un ripensamento radicale e un aggiornamento sostanziale dei Modelli Organizzativi ex d.lgs. 231/2001.

Emerge così un'architettura gestionale integrata che coordina principi etici, requisiti giuridici, funzioni interne e controlli tecnici in un equilibrio dinamico tra conformità normativa e innovazione tecnologica. Il GDPR aveva già prefigurato questo modello di governance tecnologica, introducendo figure come il DPO e strumenti come la DPIA, anticipando la logica della responsabilizzazione organizzativa. Oggi, la convergenza tra data governance e AI governance diventa uno dei pilastri del nuovo diritto dell'innovazione responsabile, ridefinendo i confini stessi della corporate compliance.

---

Ferraris parlerebbe qui di una nuova forma di mobilitazione totale nel senso jüngeriano: non più solo la mobilitazione delle risorse produttive, ma la mobilitazione dell'intelligenza stessa attraverso sistemi tecnologici che rendono ogni decisione tracciabile, verificabile, sindacabile. La responsabilità non è più un fatto puntuale, ma un processo continuo di documentazione e dimostrazione.

In questo contesto evolutivo, l'Organismo di Vigilanza assume un ruolo cruciale nel curare l'aggiornamento del M.O.G. per estenderlo ai rischi reato connessi all'impiego dell'IA, attraverso processi di risk-mapping, risk-assessment e risk-management specificamente calibrati sulle nuove tecnologie algoritmiche. La compliance non è più mero adempimento formale, ma costruzione di un sistema interno capace di dimostrare, in ogni momento, la conformità delle operazioni tecnologiche, secondo la logica del ciclo di Deming (*Plan-Do-Check-Act*) applicata all'ecosistema dell'intelligenza artificiale.

## **Conclusione: Tra Prometeo e Cassandra, o la Società della Prestazione Algoritmica**

Byung-Chul Han, in *Psicopolitica* (Nottetempo, 2016), descrive la nostra epoca come dominata dalla società della prestazione, dove ogni soggetto è simultaneamente carnefice e vittima, costretto a ottimizzare continuamente sé stesso. L'intelligenza artificiale rischia di essere l'acceleratore finale di questa dinamica: il professionista non è più giudicato solo sulla base delle proprie competenze tradizionali, ma sulla sua capacità di integrarle con le potenzialità algoritmiche.

Siamo di fronte a una trasformazione che Umberto Eco avrebbe definito apocalittica: l'intelligenza artificiale non è solo uno strumento, ma un nuovo linguaggio della verità giuridica. L'avvocato del XXI secolo si trova così sospeso tra due archetipi: Prometeo, che deve portare il fuoco della tecnologia a beneficio del cliente; e Cassandra, che deve saper interpretare i segnali algoritmici senza rimanerne succube, mantenendo quello spirito critico che nessun sistema di IA può replicare.

Benanti ci ricorda che la tecnica non è mai neutrale perché incorpora sempre una visione del mondo. Accettare l'IA nella pratica forense significa interrogarsi su quale visione del diritto stiamo incorporando: quella di una scienza esatta, prevedibile, quantificabile? O quella di una sapienza pratica, irriducibilmente umana, che l'algoritmo può assistere ma non sostituire?

Il paradosso non è risolvibile in astratto. La soluzione, come spesso accade nel

---

diritto vivente, emergerà dalla prassi giurisprudenziale. Ma una cosa appare certa: l'intelligenza artificiale ha varcato la soglia della diligenza professionale. Ignorarla non è più un diritto, ma potrebbe diventare un rischio. Come nelle Città invisibili di Calvino, ogni professionista deve ora scegliere in quale città abitare: quella della tradizione assicurante o quella dell'innovazione responsabile.

La responsabilità, in fondo, è sempre una questione di scelta consapevole. E forse proprio questa consapevolezza, questa capacità di scegliere cum scientia, con conoscenza, è ciò che distingue ancora il giudizio umano dall'elaborazione algoritmica. L'IA può calcolare probabilità, ma solo l'umano può assumersi la responsabilità esistenziale della decisione.

### **Riferimenti bibliografici essenziali:**

- A.M. Gambino, La responsabilità dell'avvocato per mancato utilizzo della IA, in *Diritto Mercato Tecnologia*, 2025
- P. Benanti, *Oracoli. Tra algoretica e algocrazia*, Luca Sossella Editore, 2018
- M. Ferraris, *Documanità. Filosofia del mondo nuovo*, Laterza, 2021
- Byung-Chul Han, *Psicopolitica*, Nottetempo, 2016
- G. Alpa, *La responsabilità civile*, UTET, 2019
- L. Antonetto, E. Lombardo Siviero, *Legge italiana sull'IA, dalla compliance alla governance aziendale*, NT+ Diritto, 2025
- V. Zeno-Zencovich, *interventi su AI e professioni legali (2024-2025)*

## **Autori di questo numero**

***Marzia Albanese***

EP Area formazione e benessere organizzativo, Università di Roma Tre.

e-mail: [marzia.albanese@uniroma3.it](mailto:marzia.albanese@uniroma3.it)

***Daniela Bellemo***

Laureata in Matematica con specializzazione in gestione di progetti complessi, opera in aziende di servizio pubblico.

e-mail: [danybellemo@gmail.com](mailto:danybellemo@gmail.com)

***Emanuela Cirelli***

Dirigente informatico, Cortei dei Conti.

e-mail: [emanuela.cirelli@corteconti.it](mailto:emanuela.cirelli@corteconti.it)

***Vanessa de Giosa***

Responsabile della formazione del personale tecnico-amministrativo, Università del Salento.

e-mail: [vanessa.degiosa@unisalento.it](mailto:vanessa.degiosa@unisalento.it)

***Gabriella Dore***

Avvocato e funzionario amministrativo, Università degli Studi di Sassari.

e-mail: [gdore@uniss.it](mailto:gdore@uniss.it)

***Loredana Lucci***

Responsabile Settore Organizzazione, Sviluppo e Formazione, Università degli Studi Gabriele D'Annunzio Chieti – Pescara.

e-mail: [loredana.lucci@unich.it](mailto:loredana.lucci@unich.it)

***Rosa Maiello***

Abilitata all'esercizio della professione forense, specializzata in Biblioteconomia, direttrice della Biblioteca di Ateneo dell'Università di Napoli Parthenope.

e-mail: [rosa.maiello@uniparthenope.it](mailto:rosa.maiello@uniparthenope.it)

---

***Angelo Maturi***

Head of Green IT Advisory Services e Head of Project Management, Sorint.lab.  
e-mail: [angelomaturi@gmail.com](mailto:angelomaturi@gmail.com)

***Lorenzo Mattu***

Collaboratore, Area formazione e benessere organizzativo, Università di Roma Tre.  
e-mail: [lorenzo.mattu@uniroma3.it](mailto:lorenzo.mattu@uniroma3.it)

***Barbara Neri***

Responsabile Settore di Staff direzionale e Terza missione, Alma Mater Studiorum –  
Università di Bologna.  
e-mail: [b.neri@unibo.it](mailto:b.neri@unibo.it)

***Aldo Piccone***

Funzionario, Università di Pavia.  
e-mail: [aldo.piccone@unipv.it](mailto:aldo.piccone@unipv.it)

***Vincenzo Candido Renna***

Avvocato cassazionista esperto in compliance 231 e sistemi anticorruzione, co-fon-  
datore di Renna Studio Legale.  
e-mail: [vcrenna@rennastudiolegale.it](mailto:vcrenna@rennastudiolegale.it)

***Domenico Ventriglia***

Coordinator AI group, PagoPA S.p.A..  
e-mail: [dventriglia@gmail.com](mailto:dventriglia@gmail.com)

## Soluzioni digitali d'ecellenza per progetti di prestigio



FONDATA E DIRETTA DA  
**DONATO A. LIMONE**

La "Rivista elettronica di Diritto, Economia, Management" è un periodico totalmente digitale, accessibile e fruibile gratuitamente.

INQUADRA IL QR-CODE PER IL DOWNLOAD DEGLI ALTRI NUMERI

[www.clioedu.it/rivistaelettronica](http://www.clioedu.it/rivistaelettronica)



