



A cura di **Salvatore Esposito De Falco** e **Nicola Cucari** della Ermes, startup universitaria della Sapienza Università di Roma

Sentimento tecnologico

L'intelligenza artificiale è ormai più di uno strumento: fa parte della cultura, definisce paure e narrazioni. Per questo il modo in cui la percepiamo è importante quanto le sue applicazioni. Ecco come la vedono i ceo italiani e come è cambiata la considerazione generale dal 2000 a oggi

C

C'è un momento in cui le tecnologie smettono di essere semplici strumenti e iniziano a occupare uno spazio più profondo.

Non solo nei processi produttivi, ma anche nelle rappresentazioni collettive, nelle aspettative, nelle paure e nelle narrazioni. Oggi l'intelligenza artificiale si trova in questa fase. Non è più solo un supporto operativo, ma anche un attore che interviene nei processi decisionali, ridefinisce il lavoro cognitivo e modifica il modo in cui immaginiamo il futuro del lavoro.

In questo scenario, l'uso effettivo dell'IA conta quanto la sua percezione. Le tecnologie non producono effetti solo per ciò che fanno, ma anche per ciò che le persone credono che faranno: fiducia, timore, entusiasmo o diffidenza rischiano di diventare variabili organizzative, capaci di orientare strategie aziendali, scelte di policy e dinamiche occupazionali. È su questo terreno, più culturale che tecnico, che oggi si colloca la nuova partita dell'IA.

I dati dell'*Annual Global & Italian Ceo Survey* di PwC (2026), presentato al World Economic Forum di Davos, offrono una fotografia di questo scarto tra potenziale tecnologico e percezione manageriale. L'indagine, che ha coinvolto 4.454 amministratori delegati in 95 paesi, di cui 118 italiani, mostra come nel nostro Paese il problema non sia tanto l'accesso alla tecnologia, quanto il contesto culturale e organizzativo. Il 27% dei ceo italiani ammette di non operare in un'organizzazione con una cultura favorevole all'adozione dell'IA, contro il 9% nel resto del mondo. Anche l'ambiente tecnologico viene percepito come meno pronto: il 14% dei dirigenti italiani segnala infrastrutture non adeguate all'integrazione dell'IA, a fronte del 10% a livello globale.

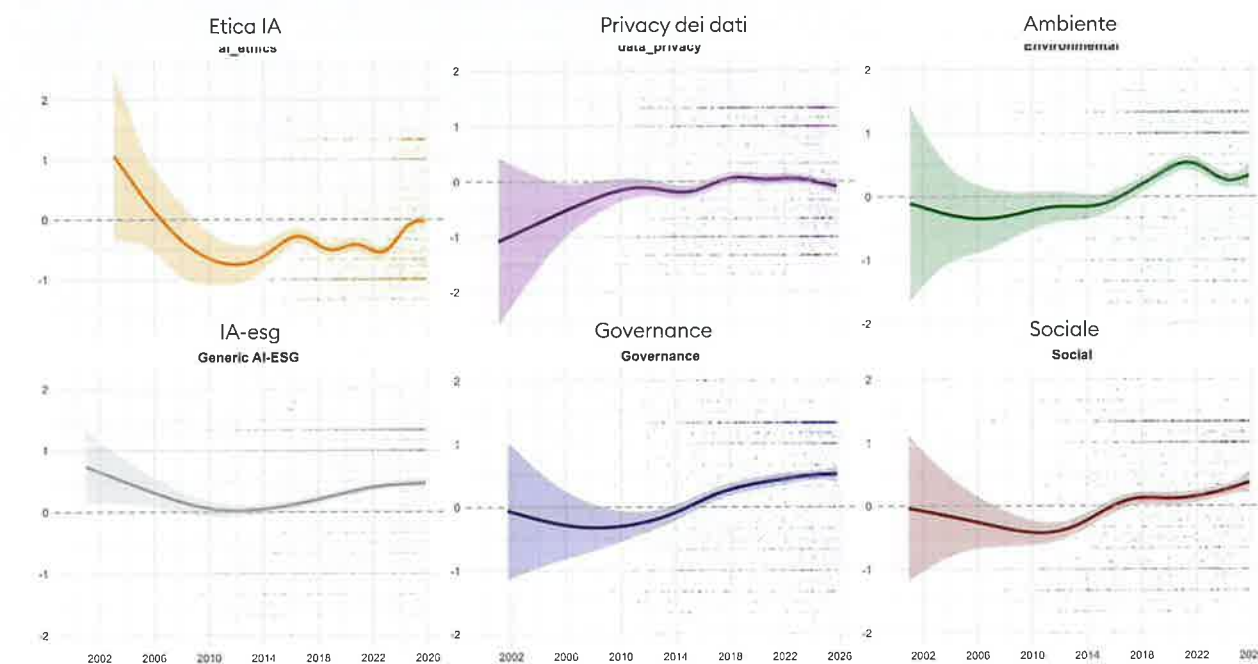
Il divario sembra ancora più marcato laddove si osservano i processi. Oltre un terzo delle aziende italiane non ha ancora definito regole formali per un uso responsabile dell'IA, il 40% non ha una roadmap chiara e quasi due manager su cinque temono di non riuscire ad attrarre talenti specializzati. Le criticità emergono anche sul fronte delle risorse: il 43% delle imprese giudica insufficienti gli investimenti in IA per raggiungere gli obiettivi, il 63% usa strumenti scollegati da documenti e dati interni. In queste condizioni, l'innovazione rischia di qualificarsi quale fenomeno più simbolico che trasformativo.

Eppure le implicazioni organizzative non sono marginali. L'adozione dell'IA non introduce solo nuovi strumenti, ma ridefinisce il perimetro del lavoro umano. Le persone dedicano

meno tempo all'esecuzione diretta e concentrano sempre più energie su coordinamento, supervisione critica e interpretazione dei risultati prodotti dagli algoritmi. Il baricentro si sposta dall'operatività alla regia. Jacopo Paoletti, nel libro *AI Economy*, edito da Franco Angeli, parla di "management jazz": un modello in cui il leader non controlla ogni singola nota, ma orchestra un'intelligenza ibrida composta da competenze umane e capacità algoritmiche. Come in una jam session, contano visione d'insieme, ascolto e fiducia reciproca. Così la leadership non perde centralità, ma cambia natura. Non coincide più con il controllo puntuale dei processi, ma impatta sulla capacità di armonizzare talenti, dati e tecnologie. Questo comporta una ridefinizione delle competenze chiave, con un crescente valore attribuito alla capacità di formulare buone domande, valutare output complessi e prendere decisioni in contesti di incertezza aumentata. Oggi il vero collo di bottiglia dell'IA, dunque, non è la potenza degli algoritmi, ma il modo in cui dirigenti e organizzazioni la percepiscono, la interpretano, la temono o la sopravvalutano. È in questa dimensione che si formano le aspettative, le resistenze e le narrazioni che orientano strategie e investimenti.

Per questo osservare come l'intelligenza artificiale viene raccontata nello spazio pubblico è fondamentale. Il dibattito non si limita a raccontare l'IA: ne costruisce il significato sociale e orienta il modo in cui imprese, decisori pubblici e lavoratori valutano rischi e opportunità. Osservare come il racconto evolve nel tempo significa leggere le

L'ANDAMENTO NEL TEMPO DEL SENTIMENT NEI CONFRONTI DELL'IA SUI TRE PILASTRI ESG E NEI SOTTO-CLUSTER DELL'ETICA E DELLA RISERVATEZZA DEI DATI



condizioni culturali che possono accelerare o frenare l'adozione dell'IA nelle organizzazioni. In questa prospettiva si inserisce una recente ricerca sviluppata nell'ambito della nostra startup universitaria. Lo studio analizza come, negli ultimi 25 anni, l'opinione pubblica abbia guardato all'IA quando entra in relazione con la sostenibilità, ossia con i fattori ESG. In particolare, Laviola e Cucari (2026) hanno esaminato oltre 33mila articoli della stampa internazionale pubblicati tra il 2000 e il 2025, ricostruendo il sentiment — il tono positivo o negativo — con cui l'IA viene rappresentata secondo i tre pilastri della sostenibilità: ambientale, sociale e di governance.

Il primo risultato è che non esiste un giudizio unico sull'IA. La percezione varia molto a seconda dell'ambito di applicazione. Nel campo della governance, l'intelligenza artificiale gode di una fiducia crescente. Nei media è associata a maggiore trasparenza, controlli più efficaci, riduzione delle frodi e supporto alle decisioni aziendali. In questo ambito, è vista come uno strumento per rafforzare il controllo sulle organizzazioni. Il giudizio resta nel

complesso positivo e stabile nel tempo. Il quadro cambia quando si esamina l'impatto sull'ambiente. Per anni ha prevalso un'interpretazione ottimista, quella della 'green AI', capace di migliorare l'efficienza energetica e supportare la transizione ecologica. Dal 2022 in poi, però, con la diffusione dell'IA generativa, il tono è cambiato. L'attenzione si è spostata sui costi materiali dell'IA, in termini di consumo di energia e acqua, rendendo visibile una tensione fino ad allora marginale. Nel racconto pubblico l'IA è passata da possibile soluzione a nuovo problema. La dimensione sociale, infine, è la più fragile. Nel complesso il sentiment pare vicino alla neutralità, ma l'apparente stabilità nasconde forti contraddizioni. Quando il discorso si concentra su etica, privacy, bias e lavoro, la dizione diventa chiaramente negativa. È qui che emergono le principali paure: dalla discriminazione algoritmica alla sorveglianza, fino al timore di una sostituzione del lavoro umano. Ed è anche qui che si concentra il maggiore deficit di fiducia.

Il punto, però, non è solo la cultura in senso astratto. Riguarda quella cultura

che incide direttamente su come si lavora: sulle prassi quotidiane, sulle routine decisionali, sulle micro-scelte con cui un'organizzazione traduce una tecnologia in produttività, qualità e impatto. Per decenni gli studi di management hanno interpretato l'innovazione secondo una grammatica sostanzialmente taylorista: efficienza come obiettivo dominante, standardizzazione come metodo, economie di scala come premio finale. In quel paradigma, scalare significava replicare processi e ridurre variabilità; la tecnologia serviva soprattutto ad aumentare il controllo e a comprimere i costi. Oggi quel concetto di scala si sta spostando. Nell'economia dell'IA, la scalabilità non dipende più solo dall'efficienza tecnica, ma dalla capacità di ridisegnare il lavoro. E questo spostamento avrà una conseguenza ulteriore: non basterà aggiornare processi e competenze, ma bisognerà aggiornare anche le regole. Se le prassi cambiano, prima o poi dovranno cambiare anche le cornici normative e regolative pensate per un lavoro 'analogico' o, comunque, per tecnologie meno pervasive.